

# GUÍA PRÁCTICA BECAS Y UNIVERSIDADES DE ÉLITE A TU ALCANCE

**Una Guía Completa de cómo conseguir  
una beca y estudiar un MBA en las  
mejores universidades del mundo**

**Edición 2004 - 2005**

**Más de 15 casos reales  
de españoles becados  
en las mejores  
universidades del mundo**

**Luis del Cañizo Bardisa  
Belén Monedero Rico**

**Asociación de Becarios de la Fundación Rafael del Pino**



**FUNDACIÓN  
RAFAEL DEL PINO**

*"Esta guía representa por fin la perfecta combinación de todos los conocimientos que hasta hora solo algunos podían adquirir a base de muchas semanas de investigación."*

*"Lleno de información, bien escrito, centrado en recomendaciones útiles y sobre todo hecho por españoles para españoles. Existen otros libros extranjeros sobre el tema, pero hasta ahora ninguno ofrecía al lector una visión específica de las particularidades españolas."*

*"La esencia de lo que significa estudiar un top MBA en EEUU está en esta Guía. El antes y el después tanto en lo personal como en lo profesional".*

## **Agradecimientos**

Escribir y editar una guía de estas características es realmente un trabajo en equipo. En este caso un gran equipo de colaboradores. Porque han sido muchos los becarios y antiguos alumnos españoles de las más prestigiosas universidades mundiales los que nos han prestado su escaso tiempo y muchas energías para poder compilar aquí todas sus experiencias y recomendaciones. Nuestro primer y mayor agradecimiento es para todos estos colaboradores gracias a los cuales los españoles interesados en salir a estudiar al extranjero van a contar a partir de ahora con una herramienta que les ayude a prepararse concienzudamente.

También va nuestro particular agradecimiento a D. Amadeo Petitbò, Director de la Fundación Rafael del Pino, quien nos apoyó con este proyecto desde el principio y sin cuya tutela y sabios consejos no hubiera sido posible completar esta guía.

Nuestro agradecimiento también a la Asociación de Becarios de la Fundación Rafael del Pino en el seno de la cual surgió la idea original de esta guía y muchos de cuyos miembros se han volcado en escribir capítulos de este libro.

Agradecemos también a todas las instituciones que han colaborado con este libro y que gracias a sus fantásticos programas de becas hacen posible que un nutrido grupo de españoles pueda salir todos los años a formarse en los mejores centros académicos del mundo. Una especial mención a la magnífica labor de los responsables de becas de estas instituciones: Rosa Maria Molins de la Fundación La Caixa, Maria Jesús de Pablos de la Comisión Fulbright, Amadeo Petitbò de la Fundación Rafael del Pino, Carmen Agüí de la Fundación Ramón Areces, Alfonso Arias de la Fundación ICO, Marta Rey de la Fundación Barrié de la Maza, Almudena Cuns de la Fundación Caixa Galicia y Ana García de la Fundación Caja Madrid.

## **Prólogo. Cómo usar esta Guía**

Sí, en este caso nosotros podemos decirte muchas cosas, porque ya hemos estado ahí, en el sitio exacto donde te encuentras tú ahora. Hemos pasado por todo ello. Y con éxito. Aunque puede que no lo sepas todavía, el viaje de ir a estudiar al extranjero puede resultar a veces realmente agotador. Máxime si el destino es una universidad de élite, donde preparan a la gente para ser simplemente "la mejor".

Sí, es cierto que te dirán que tendrás todo tipo de ayuda por parte de otros estudiantes, de algún "mentor" que te asignarán, de los profesores, de otros españoles... Pero al fin y al cabo, te enfrentarás más o menos solo ante un torrente de experiencias nuevas, intensas y muy demandantes; en un idioma que no es el tuyo; en una cultura... cuanto menos distinta. Y rodeado de gente de tal categoría, que probablemente termines por preguntarte ¿y no será un error el que yo haya llegado a parar aquí?.

Por eso hemos lanzado esta guía. La gran mayoría de nosotros hemos tenido que llamar a desconocidos para que nos ayudaran a practicar entrevistas, hemos diseñado proyectos vitales para los intereses de España, hemos sufrido decepciones con el GMAT, dicho mentiras piadosas en el trabajo para poder ir a entrevistas o exámenes, las hemos pasado canutas en procesos de selección y tenemos ocultas bajo llave colecciones de cartas rechazando nuestra candidatura a becas, universidades y puestos de trabajo. Y a pesar de todo, o más bien gracias a ello, todos nosotros hemos sido galardonados con una prestigiosa beca de estudios, nos hemos graduado en las mejores universidades del mundo, hemos conseguido los trabajos que queríamos y sabemos que toda aquella experiencia nos hace más valiosos para nuestros trabajos y mas maduros como personas.

Y si lo que quieres es tener buenas oportunidades de éxito al enfrentarte a este gran reto de tu vida y quieres ir armado con el mejor de los equipos, la más completa información y una rigurosa preparación, entonces esta es la guía que buscabas. Leyéndola sabrás

poner atención a las trampas, ignorar los mitos urbanos y centrar toda tu atención y esfuerzo en las tareas que marcarán la diferencia entre ir becado a una universidad de élite y quedarte apeado en la cuneta.

Pero no te hagas el listillo, pues con sólo leer este libro no basta. Faltaría más. La presente Guía no es más que tu nuevo libro de recetas, porque debes de empezar a hacerte a la idea de que todos los ingredientes los vas a tener que poner tú mismo: sigue fidedignamente cada paso y consejo de la guía y aporta como ingredientes todo tu esfuerzo, tu capacidad de sacrificio, mucha constancia y dosis de paciencia.

El proceso de preparación no tiene pérdida: si durante el transcurso de la solicitud de becas e ingreso en las universidades tu familia y tus amigos no te dicen que estás obsesionado con el tema, que qué pesado te pones siempre con lo mismo..., es que estás haciendo algo mal.

### **Conclusión**

La totalidad de las personas que han intervenido en esta Guía han manifestado como máxima recomendación a quien esté interesado en conseguir una beca y el ingreso en una universidad de élite extranjera que se preparen el proceso concienzudamente y con mucho tiempo de antelación.

Dejamos bajo tu responsabilidad que saques tus propias conclusiones.

## Equipo de redacción

### • CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

#### **RAFAEL CALDERÓN MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero Industrial ICAI

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor en The Boston Consulting Group

**Prácticas de verano:** estudios de Putonghua y culturas asiáticas al decidir comenzar en agosto un semestre de intercambio en HKUST (Hong Kong University of Science and Technology)

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** El MBA es una titulación creada en EEUU y es allí donde están las escuelas con mayor tradición y reconocimiento. Son las escuelas que atraen a los mejores profesores y alumnos de todo el mundo con lo que la experiencia es en sí incomparable. Adicionalmente, la experiencia personal es mucho más enriquecedora en un país con una cultura tan distinta a la europea como EEUU y con una de las economías más dinámicas del mundo.

Entre las escuelas americanas, Chicago GSB representaba para mí una opción inmejorable al combinar una indiscutible calidad académica con un entorno urbano de primera clase, agradable y accesible, como el ofrecido por la ciudad de Chicago.

#### **ERNESTO PEREDA. MBA 2005**

**Estudios:** Licenciado en Derecho y Dirección y Administración de Empresas por UPCO (ICADE E-3)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Analista del Grupo de Instituciones Financieras en la División de Banca de Inversión de Merrill Lynch, Londres

**Becas:** Fundación Ramón Areces

**Prácticas de verano:** Bergel & Tejera Private Equity

**Puesto de trabajo Post-MBA:** NA

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Durante mis estudios de Licenciatura había dejado pasar la oportunidad de estudiar fuera de España, algo que me reproche una vez comencé a trabajar, por lo que decidí cursar un MBA en el futuro.

Tras coincidir profesionalmente con varios compañeros graduados en programas americanos, me convencí de que EE.UU. era mi mejor opción, dado que conocía mejor las escuelas por información de primera mano y porque mis intereses profesionales estaban mejor representados académicamente en determinados programas de ese país.

En cualquier caso, y aunque el consejo parezca una perogrullada, animo a todos los interesados en hacer un MBA que se informen en detalle sobre las distintas alternativas, si es posible visitando las distintas universidades y recopilando información entre graduados y estudiantes, además de hacer una introspección seria de sus motivaciones para hacer un MBA.

## • COLUMBIA

### **ANA JOSÉ VARELA, MBA 1999**

**Estudios:** Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (E-3). Licenciada en Derecho por ICADE (E-3)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultora asociada en The Boston Consulting Group

**Becas:** Fundación Pedro Barrié de la Maza, Conde de Fenosa

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Consultora en The Boston Consulting Group

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 2

#### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Al iniciar mi carrera profesional me percaté de la conveniencia de completar mi formación con un enfoque más práctico y centrada en determinados aspectos que me interesaban especialmente. El sistema de las escuelas de negocios de EE.UU. basado fundamentalmente en casos y en un alto grado de libertad a la hora de elegir asignaturas me parecieron idóneos. Adicionalmente, estudiar en Columbia, brindaba la ocasión de conocer de primera mano las experiencias e intereses de profesionales de gran influencia y reconocimiento en el mundo de los negocios. El prestigio de la Universidad y la oportunidad de vivir en la ciudad considerada el centro económico, financiero y cultural del mundo fueron también factores decisivos.

Personalmente creía que estudiar en Nueva York me permitiría conocer a excelentes profesionales procedentes de todo el mundo y con culturas, formación, intereses, experiencias y aspiraciones muy diversas. Así fue. Conocí y trabajé con gente muy diferente pero con un denominador común: dinámicos, altamente motivados, intelectualmente inquietos, brillantes y divertidos, lo cual hizo que la experiencia resultase muy enriquecedora. Este entorno y, sobre todo, la visión de mis profesores y compañeros fortalecieron mi interés por los temas internacionales y me ayudaron a contemplar los asuntos nacionales desde una perspectiva más amplia. Considero esta aportación especialmente importante en un mundo que tiende económicamente hacia la globalización.



Creo que el MBA en Columbia ha sido una experiencia especialmente positiva que me ha ayudado a crecer y madurar, tanto desde un punto de vista profesional como personal.

### **GERARDO MONTELLS MBA 2003**

**Estudios:** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ESADE (Barcelona)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor en The Boston Consulting Group

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Citigroup Corporate & Investment Banking Division (Schroder Salomón Smith Barney)

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Consultor en The Boston Consulting Group

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

#### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Por la ventaja que supone realizar un MBA de primera calidad en una de las capitales del mundo. El Master es una experiencia global y entiendo que Columbia representa la mejor opción. Al estar en New York, Columbia te aporta una experiencia única en el sentido global y en el ámbito académico:

- Los profesores de finanzas y private equity en concreto son profesionales que trabajan "downtown" y utilizan una o dos tardes entre semana para dar clases y aportar toda su experiencia práctica
- Además la localización geográfica provoca que la mayoría de personas influyentes en el mundo empresarial, económico y político se encuentran con cierta asiduidad y utilicen su estancia en la ciudad si se les pide para ir a Columbia a dar una charla a los estudiantes.

### **JAVIER CAMACHO MBA 2004**

**Estudios:** Ingeniero Industrial, Universidad de Navarra

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor Asociado, The Boston Consulting Group, Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Ninguna ya que realice el programa de enero

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Consultor, The Boston Consulting Group, Madrid

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Por el prestigio de estudiar en una de las mejores escuelas de negocios, la calidad de la enseñanza, la experiencia internacional y mejorar el inglés

### **GUILLERMO PÉREZ MBA 2004**

**Estudios:** Empresariales, ICADE (E-4)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** McKinsey & Company, Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** UBS Investment Bank, Londres

**Puesto de trabajo Post-MBA:** UBS Investment Bank, Londres

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 2 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Considero que estudiar un MBA en EEUU frente a hacerlo en Europa te permite disfrutar de una experiencia más enriquecedora tanto a nivel académico (debido al estilo de enseñanza y la calidad del profesorado y alumnos) como a nivel personal.

### **LUIS RIVERA MBA 2004**

**Estudios:** Ingeniero de Telecomunicación, UPM

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** A.T. Kearney, Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** McKinsey&Company, Madrid

**Puesto de trabajo Post-MBA:** McKinsey&Company, Madrid

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Los MBAs en Estados Unidos gozan del mayor prestigio. Además, pensé que la experiencia personal sería más impactante que en Europa.

### **JUAN RODRÍGUEZ MBA 2004**

**Estudios:** Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, UPM y Ingenieur des Ponts et Chaussées (Paris, Francia)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** OHL Concesiones, Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** McKinsey&Co., Madrid y Lehman Borthers, Londres

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Banca de Inversion en Lehman Brothers, Londres

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Mi experiencia en OHL Concesiones me hizo valorar la importancia del conocimiento de aspectos financieros en mi desarrollo profesional. Pensé que el mejor lugar para profundizar en ellos sería Nueva York.

### **XAVIER AGUILA MBA 2005**

**Estudios:** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por ESADE

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Booz Allen Hamilton, Senior Consultant

**Prácticas de verano:** Morgan Stanley, Investment

**Becas:** Fundación ICO

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente finalizar estudios.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5 años

### **FÁTIMA GONZALEZ-HABA MBA 2005**

**Estudios:** Administración y Dirección de Empresas en el CEU-San Pablo

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Associate en KPMG Corporate Finance, Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Banca de Inversión en Morgan Stanley, Londres

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente finalizar estudios.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Porque quería experimentar un verdadero cambio cultural y porque pienso que hoy por hoy las mejores escuelas de negocio están en EEUU y no en Europa. En EEUU el sistema de recruiting está mucho mejor organizado y atrae a muchas más empresas.

• **HARVARD**

**TÓMAS ALFARO MBA 2004**

**Estudios:** Licenciado en Medicina y Cirugía por la Universidad de Alcalá de Henares

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Analista de negocio en McKinsey

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Endeavor: Ayuda al desarrollo en Uruguay

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Asociado en McKinsey

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 2

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Estudiar en EEUU me ha permitido tener acceso a

- la mejor enseñanza posible en gestión
- alumnos de todo el mundo con experiencias muy variadas
- una experiencia de vida en la primera economía del mundo

Estoy convencido de que todo ello me será muy útil para tener éxito en mis objetivos profesionales

**JOSÉ ALONSO MBA 2004**

**Estudios:** Licenciado en Ciencias Economicas y Empresariales y Licenciado en Ciencias Actuariales y Financieras por Universidad Pontificia Comillas (ICADE)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Desarrollo de Negocio MyAlert.com

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** UBS Warburg Banca de Inversion

**Puesto de trabajo Post-MBA:** UBS Warburg Banca de Inversion

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Porque creo que EEUU cuenta con las mejores universidades a nivel mundial para realizar un MBA y porque tiene gran diversidad internacional. Estudiar en EEUU, además del prestigio académico te permite estar en contacto con estudiantes de todas partes del mundo y enriquecer a nivel personal y cultural.

**VICKY ROIG MBA 2004**

**Estudios:** Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y por Ecole Centrale Paris

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor en The Boston Consulting Group

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Building Blocks. Non-profit, Chile.

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente (Londres)

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Estudiar en EEUU es una experiencia enriquecedora tanto desde el punto de vista académico como personal. Académicamente, uno tiene acceso no solamente a profesores de prestigio (ej. M. Porter en estrategia, R. Merton en finanzas, etc.) sino también a reconocidos profesionales, que frecuentemente forman parte de nuestras clases y discuten con nosotros sus experiencias. En el caso de HBS, el aspecto académico se complementa con las actividades en los distintos clubes, desde donde uno accede también a reconocidos políticos, académicos y profesionales.

Personalmente, uno tiene la oportunidad de descubrir una nueva cultura y acceder a las experiencias personales y profesionales de un colectivo muy internacional.

### **ALVARO GRANDE MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid y por la Universidad de Ponts et Chaussées de Paris.

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor en The Boston Consulting Group en la oficina de Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Pendiente

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente. Seguramente Consultor en The Boston Consulting Group en la oficina de Madrid

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Los motivos fundamentales para cursar un MBA en Estados Unidos eran mi desarrollo académico y desarrollo personal. Desde el punto de vista académico, adquirir la mejor formación de Business era una

prioridad para mi, dado mi deseo de establecer mi propia empresa en el futuro. EEUU es el origen la mayoría de innovación en temas de negocio en el mundo y poder ir allí, a aprender de eminencias mundiales, es una oportunidad única. Desde el punto de vista personal, creo que es muy importante en un mundo tan diverso como el que vivimos el conocer todo tipo de culturas. EEUU es un país enormemente diverso y los programas de MBA aun más. Sería muy difícil conocer tantas culturas o puntos de vista si no fuese en un programa en EEUU.

• **KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (U. NORTHWESTERN)**

**OSCAR RUIZ. MBA 2000**

**Estudios:** Ingeniero de Telecomunicaciones por la ETSII-IT de Bilbao (Universidad del País Vasco) y L'École Nationale Supérieure des Telecommunications de Bretagne (ENSTBr)

**Puesto de trabajo pre-MBA:** Director de Proyectos en el Departamento de Ingeniería de TELION; y Profesor Asociado en el Departamento de Automática, Electrónica e Ingeniería de Sistemas de la ETSIT de la Universidad Pública de Navarra.

**Becas:** Fundación La Caixa

**Prácticas de verano:** McKinsey&Company

**Puesto de trabajo post-MBA:** McKinsey&Company

**Años de experiencia antes de ir a estudiar a EEUU:** 5

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

No tenía ninguna duda sobre la necesidad de completar mi formación con un MBA para poder desarrollar mi carrera al más alto nivel, la cuestión era elegir la Universidad y el lugar adecuado. Elegir entre EEUU y Europa fue una decisión sencilla, ya que las mejores Universidades, profesores e investigación están en EEUU, y por otra parte, la experiencia personal sería también más enriquecedora para una persona que, como yo, ya había estudiado y trabajado en Europa anteriormente. Un top MBA en EEUU representaba la posibilidad de compartir y aprender de "los mejores en business", no sólo en el mundo académico sino también en el mundo empresarial.

En cuanto a la Universidad, deseaba recibir la mejor educación en "dirección general" con la oportunidad de profundizar en diferentes

áreas, con gran énfasis en el trabajo de equipo, y con una enorme variedad en la formación académica y experiencia profesional de los alumnos. Kellogg era la primera en mi ranking de preferencias y tras conseguir la admisión en varios top-10 MBAs americanos, me decidí por Kellogg.

Hoy es el día en el que volvería a tomar la misma decisión; mi MBA en Kellogg supuso un cambio en mi modo de ver el trabajo y de buscar soluciones a los problemas más difíciles, una combinación entre trabajar en equipo y desarrollar nuevo conocimiento de manera continua.

### **DAVID NÚÑEZ DE LA FUENTE MBA 2003**

**Estudios:** Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Analista de Inversiones Senior en Marco Polo Investments y en Netjuice Capital y previamente Analista de empresas cotizadas en bolsa en Santander Investment.

**Beca:** Fundación ICO

**Prácticas de verano:** Banca de Inversión en Salomon Smith Barney en Londres

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Asociado para el área de Fusiones y Adquisiciones en Salomon Smith Barney en Madrid. Actualmente Director Asociado de Inversiones en Catalana de Iniciativas Capital Riesgo en la oficina de Madrid.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

#### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Empecé a pensar en la idea de estudiar un MBA en una escuela de prestigio en EEUU antes de terminar la carrera. A medida que fui conociendo a más gente que ya lo había hecho, entendí que esto iba a suponer pasar a una "liga" superior. Cuando de verdad me lo tomé en serio fue al madurar profesionalmente tras dejar el Santander para trabajar en capital riesgo, ya que me di cuenta que aunque mi experiencia en finanzas era bastante útil, no me sentía cómodo al afrontar los problemas de gestión empresarial con los que se enfrentaban los directivos de las empresas en las que habíamos

invertido. Necesitaba profundizar en el conocimiento y desarrollo de técnicas y herramientas de gestión empresarial que me permitieran aportar valor estratégico en las empresas del portafolio, por lo que busque un MBA que permitiera completar mi formación en finanzas para profundizar en temas de estrategia empresarial, marketing, etc. Con el apoyo de una beca de la fundación ICO, logre cumplir un sueño personal y profesional. Hoy puedo decir que mis dos años en Kellogg fueron dos de los mejores años de mi vida. Profesionalmente valoro sobretodo dos cosas: por un lado la riqueza del trabajo en equipo en un entorno de gran exigencia, enorme motivación y talento, y por otro lado la exposición a una gran cantidad de problemas empresariales complejos siempre desde una óptica integral de la empresa. Hoy me siento mucho más seguro a la hora de afrontar nuevas tareas y proyectos profesionales.

## • MIT SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT

### **LUIS DEL CAÑIZO MBA 98**

**Estudios:** Ingeniero de Caminos por la UPM

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Director de Planta en el Grupo Ferrovial, con responsabilidad sobre 100 trabajadores y cuenta de resultados anuales de €60 M .

**Becas:** Fulbright

**Prácticas de verano:** consultoría AT Kearney

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Leadership Associate, United Technologies Corporation.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 3 años

### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Debido a mi trabajo como Director de una gran factoría industrial, con responsabilidad sobre más de 100 personas, necesitaba ampliar mis conocimientos de gestión. Empecé a investigar qué representaba hacer un MBA en una universidad de élite y terminé con una beca Fulbright y una admisión en MIT Sloan. Mi conclusión de aquella etapa es que merece la pena la inversión de esfuerzo y de dos años de mi vida en una experiencia vital que va mas allá de lo académico y de lo profesional. Supone estar rodeado de excelencia, de talentos, de un ambiente muy creativo que te hace crecer y madurar rápidamente. Siete años mas tarde me otorgaron un beca de la Fundación Rafael del



Pino para completar mi formación con un Master en Desarrollos Inmobiliarios, también en el MIT.

### **PATRICIA FERRUZ MBA 2003**

**Estudios:** Ingeniería Superior Industrial (UPC)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Analista de McKinsey

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 2

**Prácticas de verano:** Endeavor (apoyo al desarrollo de Brasil a través del 'entrepreneurship')

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Asociado de McKinsey

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Estudiar un MBA en EEUU ha sido una de las mejores experiencias de mi vida, tanto en el plano académico y profesional como en el personal. En el aspecto académico, las universidades americanas te permiten acceder a una educación de primer nivel con renombrados profesores y líderes de la economía mundial. En el aspecto personal, el MBA te permite aprender de nuevas culturas y conocer a un grupo internacional de gente de un nivel inigualable y con tus mismas inquietudes y aspiraciones.

### **JUAN ANTONIO GARCIA PEREDO MBA 2004**

**Estudios:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** AVANZIT Tecnología, Director de Proyectos Corporativos.

**Becas:** Caixa Galicia

**Prácticas de verano:** ACCENTURE – Strategy and Business Architecture, Summer Consultant

**Puesto de trabajo Post-MBA:** General Electric (GE Capital Commercial Finance), Commercial Leadership Programme.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

A medida que mis responsabilidades profesionales fueron pasando a ser menos técnicas (es decir, menos relacionadas con las finanzas), fue creciendo la necesidad de actualizar mi formación general en el área de dirección de empresas. Estas necesidades eran cada vez más

acuciantes en aquellos campos a los que no había tenido que prestar excesiva atención anteriormente, como estrategia o marketing. La elección de ir a EE.UU. y a MIT Sloan en particular, de la que estoy enormemente satisfecho, se basó en la excelente y merecida reputación de la escuela en áreas de mi especial interés como gestión de la innovación, desarrollo y comercialización de nuevos productos o creación de empresas.

### **JESÚS MANUEL FERNÁNDEZ SALIDO MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero Industrial (Universidad de Valladolid),  
Doctor en Ingeniería (Kyushu Institute of Technology)

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Ingeniero de Aplicaciones,  
Yaskawa Electric Corporation (Frankfurt, Alemania)

**Prácticas de verano:** Marketing Intern en The MathWorks

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Gestión estratégica o marketing en una empresa tecnológica.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Tuve la necesidad de reenfocar una carrera profesional centrada en I+D en ingeniería a una labor de gestión en empresas tecnológicas. El curso de MBA de MIT Sloan era para mí la manera óptima de conseguir este objetivo.

### **BELÉN MONEDERO MBA 2006**

**Estudios:** Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (E-3). Licenciada en Derecho por ICADE (E-3).

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** GRUPO PRISA. Departamento de Planificación Estratégica y Desarrollo Corporativo.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

**Becas:** La Caixa

**Prácticas de verano:** pendiente

**Puesto de trabajo Post-MBA:** pendiente

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Después de cuatro años de experiencia profesional mis aspiraciones profesionales demandaban obtener una formación integral en gestión de empresas. A lo largo de mi carrera profesional tuve la suerte de

participar en varios proyectos liderados por personas que habían cursado un MBA en Estados Unidos y por lo tanto aprendí lo que significa hacer un MBA y los beneficios que reporta. Así que después de muchos meses de trabajo acabé obteniendo una beca de la Caixa con la que me dispongo a cursar un MBA en el MIT Sloan y cumplir mi sueño de estudiar en una de las mejores universidades del mundo.

### **FERNANDO TOME MUGURUZA MBA 2006**

**Estudios:** Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid.

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Amadeus GTD. Manager Business Development & Strategic Planning.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 6 años

**Becas:** Comisión Fulbright

#### **¿Porqué fuiste a estudiar a EEUU?**

Después de haber trabajado durante varios años, realizar un MBA es una fantástica oportunidad para cambiar el "chip" de trabajo diario. Creo que los MBAs te dan la oportunidad de especializarte en los campos de tu interés (finanzas y "entrepreneurship" en mi caso) en el contexto de una educación completa. Todo ello en un ambiente de excelencia, talento y diversidad que lo convierte en una experiencia vital y que ayuda a descubrir nuevos intereses y reabrir el campo de posibilidades.

La decisión de EE.UU. la tenía clara. Primero, por que quería un Master de dos años que me permitiera tiempo de "disfrutarlo" y consolidar conocimientos (siempre me sorprendió que en Masters de un año, la gente esté buscando trabajo desde el primer día), así como de probar nuevos campos profesionales durante el "internship". Aparte, creo que el original es mejor que la copia, y EE.UU ofrece los Masters de mayor prestigio, mejores profesores, y mayor flexibilidad y posibilidades. Esto, unido a mi interés en desarrollar mi carrera profesional en Capital Riesgo a la vuelta del Master y la clara ventaja en su desarrollo y expansión que EE.UU le lleva a Europa, terminó de decantar la balanza.

#### **• STANFORD**

### **ALVARO GUTIERREZ MBA 2004**

**Estudios:** Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (E-3). Licenciado en Derecho por ICADE(E-3).

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** J.P. MORGAN, Asociado en el departamento de Mercado de Capitales. Oficina de Londres. Oficina de Londres.

**Becas:** Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** CEMEX, Houston (Texas). Desarrollo de Negocio.

**Puesto de trabajo Post-MBA:** J.P. MORGAN, Estrategia y Desarrollo de Negocio, Londres.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

#### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Los motivos que me llevaron a estudiar un MBA en EE.UU. fueron principalmente personales. Me atrajo la idea de tomarme dos años para pensar en hacia donde quería llevar mi vida (personal y profesional), en un entorno muy estimulante desde el punto de vista intelectual y que me daba acceso a conocer otras industrias, otros países y, sobretodo, un grupo de gente de un nivel inigualable. Evidentemente, el factor profesional era importante también, al menos en lo que se refiere a complementar la experiencia previa y dotarme de cierta flexibilidad. La experiencia ha sido, sin duda, una de las mas enriquecedoras de mi vida. Yo, sinceramente, recomendaría una experiencia así a todo el mundo, porque la convivencia con gente tan impresionante y la inyección de confianza en uno mismo y claridad de objetivos que uno consigue son invalorable.

### **JUAN OLAIZOLA CASÍN MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero en organización industrial por la Universidad de Navarra.

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Consultor senior en el área de Transaction Services Strategy Group de PricewaterhouseCoopers.

**Becario:** Fundación Caja Madrid

**Prácticas de verano:** Endeavor, Uruguay

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Futuro emprendedor.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4 años

#### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Desde que salí de la universidad me atrae la opción de poner en marcha una compañía. De la universidad salí con conocimientos muy técnicos y algunos conocimientos en gestión. Era consciente que para emprender el reto con cierta garantía de éxito sería necesario primero conocer como funcionan en realidad las empresas y segundo adquirir mayor conocimiento y experiencia en gestión.

He ido desarrollando una carrera profesional primero en una consultora de estrategia, McKinsey&Company, para más tarde crear una unidad de negocio junto con un equipo de tres personas en PricewaterhouseCoopers.

Durante mi etapa en PricewaterhouseCoopers envié la solicitud a Stanford puesto que era el MBA que mejor encajaba con mis objetivos de creación de empresas a la vez que pensé en una oportunidad de negocio en el mercado español. Solicité una serie de becas explicando mi idea de negocio y cuales eran mis objetivos a medio y largo plazo, y fue la Fundación Caja Madrid quien confió en mí. La Fundación ha apoyado mi proyecto no sólo para el primer año de estudios sino que me concedió la renovación para el segundo curso. Gracias a su apoyo y confianza puedo concentrarme en los estudios y en mi proyecto sin la limitación de la carga financiera que el MBA podría haber supuesto.

## • WHARTON (U. PENNSILVANIA)

### **LETICIA SERRANO MBA 2004**

**Estudios:** Licenciada en CC.EE. sección Empresariales, Universidad Comercial de Deusto

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Business Planner, Compañía de Bebidas Pepsico (PBG), Madrid

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** Diageo, Plc, Miami

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Diageo, Plc, Londres

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5 años

### **¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?**

Tras cinco años de experiencia laboral contaba con una buena base para desarrollar mi carrera laboral. Sin embargo elegí estudiar mi MBA en Wharton para seguir ampliando mi formación, profundizar en la gestión empresarial desde una perspectiva internacional y perfeccionar mis habilidades de dirección. Wharton ha cubierto con creces mis

expectativas, permitiéndome adaptar íntegramente mi proyecto académico a mis objetivos profesionales y fomentando la participación activa del alumnado en la gestión de la escuela

### **FELIX BEJARANO MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero Técnico Superior de Telecomunicación, UPM.

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Ingeniero de Sistemas, Motorola, Inc.

**Becas:** Fundación Rafael del Pino

**Prácticas de verano:** The Boston Consulting Group, Madrid.

**Puesto de trabajo Post-MBA:** Pendiente fin de estudios.

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 5 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Porque quería complementar mis estudios de ingeniería con la una formación completa, rigurosa y de carácter y prestigio internacionales en todas las especialidades de negocios.

### **PATRICIA M. BURGESS MBA 2005**

**Estudios:** Ingeniero de Telecomunicación por la UPM

**Puesto de trabajo Pre-MBA:** Dirección de equipos de I&D para la creación de productos de electrónica de consumo

**Beca:** La Caixa Fellowship (Fundación La Caixa)

**Practica de verano:** Philips Semiconductors

**Puesto de trabajo Post-MBA:** N/A

**Años de experiencia al ir a estudiar a EEUU:** 4.5 años

**¿Por qué fuiste a estudiar a EEUU?** Hay tres razones fundamentales. Primero, toda mi educación y la mayor parte de mi experiencia profesional hasta ese momento se habían desarrollado en Europa y consideré que continuar mi educación fuera me permitiría tener un perfil mas completo y diverso. Una vez que decidí estudiar fuera de Europa, la elección de Estados Unidos fue inmediata. Segundo, quería entender mejor el modo de trabajo y de relaciones profesionales en Estados Unidos puesto que el entorno de alta tecnología en el que me muevo esta dominado en gran parte por empresas de origen Americano. Finalmente, siempre he considerado la posibilidad de trabajar de manera permanente en Estados Unidos.

Estudiar en una Universidad Americana de elite, seguro me facilitaría esa labor si es que decidiese efectivamente quedarme.

# INDICE DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Lo + Básico para estudiar en EEUU</b> .....  | <b>27</b> |
| A qué personas va dirigida esta guía .....  | 28        |
| Generalidades de los programas que se tratan en este libro.....                             | 30        |
| <b>Motivación y algunas razones comunes para formarse en una universidad de élite</b> ..... | <b>31</b> |
| Motivación.....   | 31        |
| ¿Qué aporta el estudiar en una <i>top biz school</i> ? .....                                | 33        |
| Reconocimiento del título en España .....   | 34        |
| Qué no es estudiar en una universidad de élite.....   | 36        |
| ¿Es lo correcto para ti? .....  | 38        |
| Perfil personal.....  | 40        |
| Nivel de estudios alcanzados .....  | 40        |
| Rendimiento Académico.....  | 41        |
| Actividades Extra-curriculares .....  | 41        |
| Idioma.....   | 42        |
| Experiencia profesional antes de comenzar el proceso.....                                   | 42        |
| Competitividad.....   | 42        |
| Exámenes obligatorios: GMAT/TOEFL.....  | 43        |
| <b>El largo proceso hacia la admisión</b> .....   | <b>45</b> |
| Cronograma .....  | 45        |
| <b>Tipos de visados para EE.UU.</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>Financiación y Becas</b> .....   | <b>49</b> |
| Cuanto cuesta .....   | 49        |
| Análisis de Coste Beneficio de estudiar en el extranjero.....                               | 52        |
| Becas de estudios. ....   | 53        |
| Solicitud de becas: Proyecto de estudios.....   | 55        |
| Solicitud de becas: Cartas de Recomendación. ....   | 56        |
| Nota sobre la fiscalidad de las becas .....   | 57        |



|   |            |
|---|------------|
| Principales becas en España .....                             | 59         |
| Becas Fundación Rafael del Pino .....                         | 59         |
| Becas de la Comisión Fulbright .....                          | 84         |
| Becas Fundación La Caixa .....                                | 108        |
| Becas Fundación Caja Madrid .....                             | 125        |
| Becas Fundación ICO.....                                      | 139        |
| Becas Fundación Ramón Areces.....                             | 181        |
| Becas Fundación Caixa Galicia – Claudio San Martín .....      | 197        |
| Becas Fundación Pedro Barrié de la Maza.....                  | 211        |
| Comparación de las becas.....                                 | 224        |
| Préstamos bancarios para estudios .....                       | 226        |
| Préstamos de las universidades .....                          | 226        |
| Patrocinio de empresa .....                                   | 226        |
| Trabajo durante el master.....                                | 227        |
| Fiscalidad en EEUU.....                                       | 227        |
| Conclusiones sobre financiación.....                          | 228        |
| <b>Cómo elegir el MBA más adecuado a mis intereses .....</b>  | <b>229</b> |
| Rankings más prestigiosos .....                               | 232        |
| Requisitos de Admisión:.....                                  | 236        |
| Particularidades del perfil de estudiante buscado .....       | 237        |
| Gestionando el Proceso de Solicitudes de admisión .....       | 238        |
| ¿A cuántas universidades debería enviar solicitud?.....       | 240        |
| Inglés y TOEFL .....  | 242        |
| GMAT .....  | 242        |
| Redacción de los ensayos .....                                | 245        |
| Unas importantes palabras sobre el código ético.....          | 254        |
| Cartas Recomendación .....                                    | 256        |
| Para qué sirven y cómo las usan las Oficinas de Admisión..... | 256        |
| Quién es un buen recomendador. ....                           | 257        |
| Enfoque hacia el recomendador.....                            | 258        |
| Cual es el contenido óptimo .....                             | 259        |
| Nuestros principales consejos: .....                          | 260        |
| Currículum Vitae .....  | 260        |
| Consejos para redactar un CV:.....                            | 261        |
| Documentos Acreditativos.....                                 | 262        |
| Actividades extra curriculares .....                          | 263        |

|   |     |
|---|-----|
| Entrevistas y visitas al campus universitario .....   | 264 |
| Preparación de la entrevista .....  | 265 |
| Durante la entrevista .....   | 266 |
| Después de la entrevista .....  | 267 |
| Enfrentarse a Listas de Espera y cartas de rechazo .....  | 268 |
| Cursos preparatorios / preparación antes del master .....                                       | 271 |
| Un beneficio adicional del MBA: Las actividades extracurriculares<br>durante los estudios ..... | 272 |
| Salidas Profesionales después del Master .....  | 272 |

**Las Top Business Schools: Descripción y Ejemplos Reales de Solicitudes de Admisión. .... 275**

|   |     |
|---|-----|
| Presentaciones en España .....                                | 275 |
| Chicago Graduate School of Business .....                     | 277 |
| Columbia Business School .....                                | 301 |
| Harvard Business School .....                                 | 331 |
| Kellogg Graduate School of Management (U. Northwestern) ..... | 351 |
| M.I.T. Sloan School of Management .....                       | 426 |
| Stanford Graduate School of Business .....                    | 464 |
| Wharton School, Pennsylvania Univ. ....                       | 491 |

## ***Lo + Básico para estudiar en EEUU***

Ser elegido y elegir un programa de postgrado en una de las mejores escuelas de negocios del mundo no es tarea fácil en nuestros días. La amplia variedad de oferta y la disparidad en el contenido y la calidad de los programas transforman este paso vital en un auténtico quebradero de cabeza. Sobretodo si tu horizonte no se restringe a tu ciudad, ni tu límite de desplazamiento está en tu Comunidad Autónoma, o si piensas que una experiencia fuera de España puede resultar sumamente enriquecedora.

Los escritores de esta Guía llegamos hace tiempo al convencimiento de que puestos a elegir, merece la pena apuntar a lo más alto. Y si se trata de educación y de oportunidades profesionales que van a impactar al resto de tu carrera, pensamos que está justificado desarrollar un gran esfuerzo y sacrificio para tener opciones en las consideradas mundialmente como "Top Schools" .

Ante la gran disquisición de tener que optar por un programa de postgrado en España o salir al extranjero a estudiar, nuestro veredicto es igualmente claro: calibra tus fuerzas y sé muy ambicioso al determinar hasta donde te ves capaz de llegar.

La bibliografía demuestra que la mayoría de la gente no realiza un ejercicio formal de reflexión sobre su desarrollo profesional. Incluso en las etapas críticas de desarrollo, generalmente situadas entre los treinta y cuarenta y pocos años del profesional, no se suele invertir el tiempo y esfuerzo en asignar metas y clarificar objetivos. Pues precisamente ésta debería de ser tu primera tarea, si es que no lo has hecho ya: Define qué es exactamente lo que quieres que sea tu futuro profesional y posiblemente en qué campo profesional quieres desarrollarte. Una vez resuelto este entuerto ya tienes resuelta la parte más difícil del problema.

A continuación te aconsejamos que escribas una lista de los centros donde ese campo profesional se enseñe con la máxima excelencia. Para ello existen multitud de listados que conforman el "consenso de los expertos". Otra fuente de información pueden ser profesores tuyos en esas materias, publicaciones de máxima reputación, o profesionales a los que puedas preguntar en congresos o conferencias.

Posteriormente llegará el momento de acumular pros y contras poniendo en la balanza aspectos como:

- ❑ Calidad y prestigio del programa académico y su profesorado.
- ❑ Oportunidades profesionales que se pueden abrir dependiendo de la titulación y su reconocimiento.
- ❑ Bandas salariales de salida de cada programa o Centro.
- ❑ Importancia de experiencia internacional en una economía cada vez más globalizada. Importancia creciente del dominio del inglés.
- ❑ Experiencia personal al vivir y desenvolverse en el extranjero.

## **A qué personas va dirigida esta guía**

**Profesional con alguna experiencia laboral, dándole vueltas a mejorar sus cualidades mediante un Master (posiblemente en Administración de Empresas)**

Justo a tiempo. Por si no lo sabías todavía, las mejores universidades (aquellas seleccionadas e incluidas en esta guía) prefieren como alumnos a profesionales que cuenten con cuatro años de media de experiencia laboral desde que se graduaron de una carrera universitaria. Ojo, decimos "de media" porque como en otras muchas cosas, de todo hay en la viña del Señor. El caso de los españoles, donde las carreras universitarias son mas largas (5-6 años frente a los 4 años de un Bachelor en EEUU) es un tanto diferencial y es común encontrar admitidos con 3 años de experiencia.

**Universitario estudiando últimos años de la carrera o que acaba de terminarla y se plantea su futuro profesional y personal.**

Pronto comprobarás que estás en la categoría de personas que más se van a beneficiar de esta guía, al disponer todavía de mucho tiempo para poder aplicar las recomendaciones que aquí damos. Preparándote el camino con antelación, podrás posicionar tu perfil, corregir deficiencias y desarrollar las cualidades necesarias para poder maximizar tus posibilidades frente a un comité de selección de becas o de ingreso. Nunca es demasiado temprano para empezar a pensar en un master de especialización, en una mayor educación académica: cada vez es mas competitivo y el tiempo del que dispones es sin duda uno de los mejores activos. No te apresures en solicitar becas e ingresos recién acabada la carrera si tu interés es hacer un MBA. La totalidad de las universidades de élite prefieren estudiantes que acumulen varios años de experiencia laboral y es muy raro encontrar españoles en Top Business Schools con menos de 26 años.

Dado tu caso excepcional de leer esta guía ahora (y no dentro de 5 años), te aconsejamos que prestes atención a los primeros capítulos. Luego ojea los currículos de casos reales de españoles que aquí se incluyen y si efectivamente te ves reflejado en todo lo leído y te ves en el futuro siguiendo caminos paralelos, entonces esta guía podrá servirte para preparar tu largo viaje a través del agotador proceso de preparación.

**Padres, madres, novios /as, amigos que quieran ofrecer una herramienta y una ayuda.**

Esta Guía es el regalo ideal para esa persona inquieta por su futuro, con ambición por mejorar y completar su formación. Quizá esa persona esté en un mar de dudas, haya oído algo a alguien, pero no sepa realmente si eso de irse a estudiar al extranjero es una buena idea. O quizá seas tú la que te estés preguntando si tanto trabajo y sacrificio es realmente necesario y conduce a alguna parte.

Si conoces a alguien que esté dándole vueltas a irse a estudiar al extranjero y si lo que le tira son los negocios o un MBA, entonces puedes estar seguro de haber acertado. Esta guía está escrita por gente que en un momento de su vida se enfrentó a ese mismo dilema, dio todos los pasos necesarios para pasar un exigente proceso de selección y consiguió una prestigiosa beca de estudios sólo válida para formarse en las mejores universidades del mundo. Y ahora, ponen a disposición toda esa experiencia para aquellos que estén considerando el dar un salto cualitativo en su trabajo, en su formación, en su vida. Para que puedan tomar una decisión informada sobre si les merece la pena invertir cientos de horas en preparar una candidatura para ir a estudiar a una universidad de máximo prestigio.

También está pensada esta Guía para que al leerla, o al menos ojearla, comprendas mejor y puedas apoyar a esa persona que se encuentra obsesionada con irse a estudiar un master.

## **Generalidades de los programas que se tratan en este libro**

Esta Guía trata principalmente de cursos tipo Master en Administración de Empresas MBA. Estos programas tienen una duración típica de dos años, aunque también los hay de un solo año. Aunque su definición es básicamente generalista, la tendencia de los últimos años es a desarrollar programas donde el alumno escoge libremente una determinada especialización. Los mejores Centros ofrecen generalmente varias de estas especializaciones al máximo nivel y adquieren su incuestionable prestigio mundial en uno o dos de estos campos especializados. Es por ello que no existe una escuela perfecta para todo el mundo, sino que dependiendo de tu campo de especialización o preferencia de desarrollo (finanzas, marketing, desarrollo corporativo, gestión de organizaciones sin ánimo de lucro, ect.), tendrás una u otra escuela más adecuada a tus gustos y perfil.

## ***Motivación y algunas razones comunes para formarse en una universidad de élite.***

A estas alturas sabrás, o por lo menos te imaginarás, que el irse a estudiar al extranjero es una hazaña que requiere mucho tiempo de preparación, sacrificio y puede salir muy caro a corto plazo si no se dispone de una beca. Sobre todo porque lo lógico es aspirar alto y elegir, a ser posible, como destino uno de los mejores sitios del mundo. Dejarlo todo atrás, un buen trabajo, familia, amigos, ... debe de llevar aparejado una reflexión profunda, una calculada introspección y un buen proceso de madurez.

### **Motivación**

Así que antes de seguir avanzando y lanzarse al vacío apostando muy fuerte, vamos a hacer el importantísimo ejercicio de evaluar honestamente tu motivación y el encaje de este proyecto en tu trayectoria pasada. Están en juego ni más ni menos que dos años de tu vida, probablemente un dineral y el "coste de oportunidad" (el valor que tiene la alternativa de hacer otra cosa durante ese tiempo).

La variedad de motivaciones para dar un salto de estas características es muy amplia. De hecho, normalmente un candidato sólido tiene varias motivaciones, muy bien articuladas y meditadas y que enlazan perfectamente con su trayectoria pasada y con algunos pasos previos que le han conducido inexorablemente hasta este punto.

Por cierto, este ejercicio de motivación te será preguntado probablemente en entrevistas para becas o admisión, o tendrás que reflejarlo en las mismas solicitudes de ingreso a las universidades, así que es recomendable el armarse de papel y lápiz en este instante para tener luego una chuleta de la que echar mano.

Contesta por escrito cada una de estas preguntas. Hazlo ahora y no sigas leyendo esta guía hasta que lo hayas completado:

- ¿Por qué quieres hacer un master en el extranjero?

- ❑ ¿Qué quieres conseguir a medio plazo con estos estudios?
- ❑ ¿En qué disciplina querrías especializarte? Por qué, dame cinco razones.....Y ahora que ya te has estrujado las meninges, dame otras dos razones más, distintas.
- ❑ ¿Podrías conseguirlo sin tener que invertir varios años y muchos recursos en estudios de postgrado, o ese título es valorado como un acelerador de tu carrera y una llave para entrar en puestos superiores?
- ❑ ¿Cuál es tu alternativa?
- ❑ ¿Has preguntado este tipo de cuestiones a más de dos o tres personas de tu sector o industria?
- ❑ ¿Y si no consigues una beca para pagar los más de €50.000 anuales que cuesta estudiar en el extranjero, qué harías?.
- ❑ ¿Están las empresas en las que te gustaría trabajar dispuestas a pagar más por alguien como tu por el mero hecho de tener un título de tal o cual universidad? ¿Cómo lo sabes?

Cada programa tiene su utilidad y campo de aplicación y por lo tanto no debes de buscar aquí la receta mágica, sino mas bien una orientación general contra la que probar tu propia motivación. Dentro de un mismo MBA, puede haber posiciones antagónicas como la de ampliar tus conocimientos generales de gestión y de los negocios, o la de desarrollar en profundidad un determinado conocimiento de un sector o puesto específico y especialísimo. Hay para todos los gustos y todas esas motivaciones son igualmente válidas. Es más, en el capítulo donde se describe el programa de cada universidad, verás que algunas universidades tienen unas preferencias más o menos marcadas por un determinado tipo de candidato.

Transcribimos aquí algunas motivaciones válidas que hemos escuchado de candidatos, resumidas en una versión simplista y muy generalista



por exigencias de espacio. Tu verdadera motivación debería de girar en varios de estos u otros puntos, pero en cualquier caso tendrán que ser argumentos sólidamente desarrollados, razonados y demostrados:

- ❑ adquirir los conocimientos y habilidades en el sector donde te encuentras en la actualidad, que te permitan dar el siguiente paso profesional en tu carrera.
- ❑ cambiar de un determinado sector donde te encuentras ahora, a otro sector que consideras más atractivo.
- ❑ completar perfil profesional y madurez personal añadiendo experiencia en el extranjero.
- ❑ ampliar conocimientos para poder crear / ampliar su propia empresa y adquirir credibilidad.
- ❑ tener acceso a una amplia red de contactos para llevar a cabo un determinado proyecto.
- ❑ Buscar una determinada experiencia intelectualmente motivante y vencer un reto de superación personal.

## ¿Qué aporta el estudiar en una *top biz school*<sup>1</sup>?

Los mejores programas, preparan a sus estudiantes para gestionar empresas y equipos en un ambiente en permanente evolución y cambio, dentro de un marco global y generalmente marcado por la irrupción de nuevas tecnologías y por la información.

---

<sup>1</sup> Top Biz School: de *Top Business School*, nombre con el que vulgarmente se conoce a las universidades de mayor prestigio en EEUU, las que históricamente figuran en los 10 primeros lugares de los rankings de MBA. También se hace referencia a ellas colectivamente como las universidades de la *Yvy Leage* (en referencia a las hiedras que cubren sus fachadas centenarias).

Para ello se somete a todos a un intenso enfoque en principios básicos y fundamentales y se castiga con un bombardeo de cantidades ingentes de información y materias que hay que seleccionar y digerir a toda velocidad. Otra pieza fundamental de los programas es la cooperación y la competición con compañeros radicalmente distintos al típico españolito de a pie. Todo ello a un ritmo vertiginoso, rodeado de gente brillante y de éxito y con idiomas y costumbres nuevas. Y sin un buen jamón ibérico en el que ahogar las penas.

Suena duro, a veces es extenuante, pero siempre gratificante y el resultado final es un perfil de alta cualificación que engloba atributos y habilidades ampliamente reconocidos en el mercado laboral, como pueden ser:

- Habilidad para trabajar duro bajo exigentes condiciones
- Habilidad para liderar y trabajar en equipos
- Experiencia en el extranjero
- Visión comprehensiva y capacidad analítica
- Cierta garantía de calidad al haber superado exigentes filtros de selección
- Voluntad de superación y ambición positiva

Los graduados en estos programas consiguen no solo mejorar enormemente sus expectativas salariales, sino que amplian sus horizontes y oportunidades laborales y aumentan generalmente su seguridad a la hora de acometer tareas o proyectos (la impresión de "soy capaz de todo").

## **Reconocimiento del título en España**

Si te estás planteando hacer un MBA en una universidad de élite extranjera, puedes estar pensando, al igual que muchos otros hemos hecho con anterioridad: ¿Conocerán luego y valorarán en España lo que es un título de MBA en Stanford / MIT Sloan/ Columbia /

Harvard..... o cualquiera de las *top biz schools* que presentamos en esta guía?

La realidad es que al regresar a España (aunque algunos, minoría, optan por iniciar una temporada más o menos larga de residencia en el extranjero tras terminar los estudios) la valoración del título conseguido presenta las siguientes características:

- ❑ Lo más probable es que la banda salarial que te ofrezcan en España no esté , ni a corto ni a largo plazo, a la par con los salarios ofrecidos en otros destinos. La comparativa se agrava generalmente si se consideran imposiciones fiscales o coste de la vida, pero la realidad es que existen otras muchas consideraciones personales intangibles que superan para la mayoría de las personas este factor salarial.
- ❑ El reconocimiento en España de un título de una universidad de élite mundial esta generalmente limitado a unos círculos empresariales que se circunscriben a:
  - Consultorías estratégicas, al ser por antonomasia los grandes contratadores en España de licenciados en Top Biz Schools
  - Banca de inversión y todos sus derivados tipo Capital Riesgo, Private Equity, centros de M&A....
  - Empresas multinacionales implantadas en España de industrias varias, con necesidades de ejecutivos con un perfil altamente cualificado.Fuera de estos ámbitos, normalmente los puestos de trabajo no requieren el valor que aporta una experiencia y perfil de *top MBA* y por lo tanto el reconocimiento y compensación serán previsiblemente mas modestos.
- ❑ Hay que hacer una mención especial por lo común del caso, a aquellas personas con espíritu emprendedor y que

piensen en progresar como empresarios, donde al margen del incomparable valor de la experiencia recibida en un MBA de élite, un título de estas características puede aportar en España no sólo la credibilidad y solidez que demandan los inversores y clientes, sino también la entrada a una amplia red de contactos a través de los clubs de antiguos alumnos o de becarios, cada vez más activos y organizados en nuestro país.

## **Qué no es estudiar en una universidad de élite**

La mayoría de gente que empieza a plantearse la posibilidad de hacer un master o algún estudio postgrado no tienen una articulación clara de qué es lo que esperan de estos estudios. La realidad es que muchos nos lanzamos a la piscina llenos de incertidumbres. Y en esas condiciones es muy difícil ensamblar un discurso convincente para que te den una beca o para que te admitan en una buena universidad. Y lo que es peor, en esas circunstancias es muy fácil añadir a tu discurso algunas razones que en ojos u oídos de cualquier evaluador va a resultar automáticamente en una tarjeta roja que te expulse del proceso.

Así que he aquí algunas motivaciones no válidas y que deberías de borrar de tu mente si llegan a aparecer:

- ❑ He hecho el GMAT/GRE y he sacado una super nota, así que voy a intentarlo.

Por mucho que digan, el GMAT no es mas que un examen estandarizado que es usado como filtro. Pero en ningún caso una buena nota es garantía de que serás un magnífico estudiante, ni de que tu carrera profesional y desarrollo personal se vayan a beneficiar de un determinado título académico. Podría ser que pese a tener un excelente GMAT la experiencia de estudiar en el extranjero te resulte un infierno. Un buen GMAT es simplemente un elemento favorable en tu

solicitud de beca y de ingreso, pero nunca una justificación para embarcarte en un proyecto de esta envergadura.

- ❑ Odio mi trabajo yo me largo.

Tarjeta roja y de las grandes. Si no te gusta tu trabajo o tu jefe, lo que tienes que hacer es buscar otro trabajo, no tirar por la calle de en medio. Un headhunter te va a cobrar mucho menos de €70.000 y probablemente va a tardar menos de los dos años que dura un MBA en encontrarte un puesto ideal. El mezclar churras con merinas lo único que hace es confundirte más sobre tu futuro y meterte en una senda plagada de decepciones. No tener una idea clara de por qué quieres estudiar un master te predispone a escribir una solicitud mal sustentada y avocada al fracaso.

- ❑ Me han despedido, no consigo nada mejor, así que voy a intentar hacer un curso de "reciclaje"

Reconozco que una falta de alternativa mejor es de hecho un argumento para hacer un master. El problema es que es un argumento muy común. Y las solicitudes muy comunes suelen tener poco éxito en las oficinas de admisión. Peor aún, tu caso particular puede ir correlacionado con los ciclos económicos que también afectan a millones de gentes en todo el mundo, con lo que probablemente tu solicitud se hundirá entre un mar de solicitudes con falta de mejores alternativas. El escenario más probable ante esta motivación es tener que rebajar finalmente las expectativas y terminar por hacer un curso de reciclaje en un centro menos prestigioso. Nada que ver con la experiencia vital que representa hacer un programa de excelencia en una de las 10 mejores universidades del mundo.

- ❑ Todo el mundo a mi alrededor lo está intentando también.

Muchos de nuestros amigos se casan también. Y eso no significa que vayamos rápidamente a la vicaría en busca de

alguien que nos transforme en una persona "también normal como el resto".

□ En mi trabajo los jefes tienen todos su título postgrado.

Esta puede ser una sólida motivación para tú también plantearte el completar tu educación, eso si, siempre y cuando tus intenciones sean permanecer en esa compañía a largo plazo. Si efectivamente te motiva el hacer carrera en tu actual empresa, sólo queda una incógnita: ¿también querrán ellos retenerte durante toda tu carrera? Las condiciones económicas pueden cambiar rápidamente, corriendo el riesgo de tener que presentarte a buscar empleo con dos años perdidos de experiencia laboral y con unas expectativas salariales que el mercado no va a poder pagar.

En definitiva cualquier motivación que suene a una huida hacia delante, o una moda de mimetización de otros, suelen ser vistas con ojos críticos por los comités de selección.

Pero no sólo eso, sino que si de verdad tu motivación se circunscribe a alguna de estas razones tú vas a ser el primero en no disfrutar de la experiencia de un master. El esfuerzo y el sacrificio que se necesitan durante el proceso de selección y los dos años del master sólo se consiguen con una motivación a prueba de bombas y no sustentada simplemente en "no tengo nada mejor que hacer".

## **¿Es lo correcto para ti?**

Ya hemos hecho referencia a lo absorbente que puede (y de hecho debe) resultar el largo proceso de salir al extranjero para formarte en una de las mejores universidades del mundo. Pero, antes de lanzarte a la carrera, ¿no deberías de pensar si realmente es lo correcto para ti?

A parte de la motivación que te debe de empujar inexorablemente hacia ese destino, para tener posibilidades realistas de éxito deberás de ir equipado con un completo perfil de "candidato ideal". Es cierto

que algunos de esos atributos se pueden fabricar artificialmente, sobretodo si se planea con tiempo y si se está dispuesto a esforzarse por ello. Otras habilidades no son reproducibles.

Asumimos que si has llegado hasta estas líneas has pasado por el ejercicio anterior de evaluación de tu motivación. Y por lo tanto puedes responder brillantemente a la fatídica pregunta:

*¿qué es exactamente lo que quieres hacer en el futuro y porqué?*

El siguiente escalón de complejidad te lleva a examinar honestamente el tipo de habilidades:

- (1) Que vas a necesitar para llegar hasta esa posición que quieres en el futuro
- (2) Una vez que estés en ese puesto, qué habilidades vas a necesitar para desempeñar con éxito esta función

Y por supuesto:

- (1) ¿Cuáles de ellas tienes ahora?
- (2) ¿Cuáles puedes desarrollar y adquirir en un MBA?

Deberías de tener papel y lápiz a mano y no seguir leyendo hasta que hayas escrito una buena lista de atributos y habilidades personales que vas a necesitar en un futuro. Para inspirarte puedes contestar a estas preguntas:

- ¿Eres de los que "tira del carro" o eres el perfecto colaborador que haces eficientemente lo que otros te indican?
- ¿Tienes un historial proactivo, lleno de actividades en las que has destacado de algún modo?
- Te sientes cómodo trabajando en equipo con gente? ¿Aunque sea gente radicalmente distinta a ti?

- ❑ ¿Te enfocas en conseguir resultados, o te consideras un perfeccionista que no pasa página hasta haber conseguido que cada parte de un proyecto sea perfecta?
- ❑ ¿Eres creativo y has contribuido al cambio en organizaciones?
- ❑ ¿Eres buen orador en público? ¿Te considerarían los que te conocen como persona extrovertida?
- ❑ ¿Eres competitivo y te mueve la ambición por ganar o mejorar?
- ❑ ¿Te consideras disciplinado y muy trabajador y puedes aguantar mucha presión en el trabajo?

A continuación exponemos algunas consideraciones y atributos típicos de un buen candidato a estudiante de MBA.

## **Perfil personal**

Sin excepciones, los programas de MBA buscan líderes, con inquietudes (demostrables con ejemplos) y amplio historial de éxitos de algún tipo; en definitiva un perfil de persona con iniciativas que han terminado en resultados dignos de mención; personas abiertas al mundo, con estancias en el extranjero a ser posible; gente que ha estado en puestos de responsabilidad y se han enfocado en obtener resultados y que puede demostrar que ha tenido éxitos en situaciones de mucha presión.

## **Nivel de estudios alcanzados**

Es necesario haber cursado una carrera universitaria en cualquier campo y en esto sí que hay que hacer hincapié. Para hacer un MBA no es necesario un título universitario en empresariales o economía (en mi clase de MBA había biólogos, una entrenadora de un equipo de remo (eso sí, campeones olímpicos), escritores, músicos....etc).



## **Rendimiento Académico**

Sea lo que sea que hayas estudiado, tus posibilidades de éxito se materializan a partir de un expediente académico con Notable y por supuesto cuanto mejores sean las notas, mayor probabilidad de éxito tienes.

Si tus notas medias están por debajo del Notable, será necesario explicar con una historia convincente que aun así eres una persona brillante y amante de la excelencia.

Es difícil de comparar la nota media de una ingeniería española con el GPA de un bachelor en USA. Pero te sorprenderá comprobar como los comités de admisión de las *Top* universidades extranjeras reconocen ciertos estudios españoles, en especial si vienes de algunas universidades españolas "famosas internacionalmente": Politécnica de Madrid, Pontificia de Comillas (E-3 y ICAI), Pompeu Fabra, ....

Nota evidente: Es absolutamente reprochable el intentar mentir o falsificar datos en las solicitudes. Y decimos esto porque lamentablemente hace poco ha habido algún caso sonado de español intentándolo, para nuestra vergüenza nacional. Estupideces como esas no solo fulminan tu candidatura, sino que perjudica y mancha al gran colectivo de potenciales estudiantes españoles. Como veremos más adelante, los comités de selección no sólo realizan comprobaciones paralelas, sino que poseen bases de datos y potentes software para cotejar la originalidad de solicitudes entre universidades y de años precedentes.

## **Actividades Extra-curriculares**

Muy importante para la mentalidad americana y en particular para los comités de selección que quieren enrolar a candidatos que aporten vida social a su curso. A menudo las actividades extra-curriculares pueden ser el factor clave a la hora de que tu candidatura adquiera un sesgo único, de excelencia, que te catapulte hacia el montón de los admitidos en una universidad de máximo prestigio.

Si tu historial no incluye ninguna actividad extra-curricular relevante y como todavía te queda tiempo por delante hasta mandar tu solicitud, te recomendamos que busques rápidamente tu afición predilecta, especialmente algo en lo que seas realmente bueno: buscan #1 en cualquier cosa y pruebas de que eres capaz de contribuir a la vida social de tus compañeros universitarios: ser delegado de alumnos, colaborar en ONGs, afición a deportes (especificando si que eres Campeón de España/Europa/recordman en ....), promotor de un proyecto social, etc.

## **Idioma**

Como imaginarás el inglés es imprescindible no solo para la admisión, sino para poder sacar partido a la experiencia en el extranjero. Si no eres capaz de mantener una conversación fluida en inglés, utiliza todo tu tiempo libre de ahora en adelante a perfeccionarlo: haz cursos en vacaciones, escucha cassettes por las noches, estudia. Contar con un nivel suficiente de inglés será la inversión más rentable que hagas de ahora en adelante.

## **Experiencia profesional antes de comenzar el proceso**

Hay de todo en la viña del Señor, pero lo importante es que el conjunto de tu candidatura sea sólido: bien fundamentado, maduro, una progresión personal en el tiempo donde todas las cosas que has hecho tengan sentido (y si no lo tienen, que tengas muy buenas razones para explicar porqué) y llevan hacia un fin inexorable: hacer un master!. No obstante, lo normal (y en algunas universidades imprescindible) es contar con 3-4 años de experiencia profesional relevante, donde se vea progresión y éxito: ascensos, proyectos con responsabilidad creciente.

## **Competitividad**

Una Escuela de Negocios aúna dos rasgos que en principio podrían parecer antagónicos: por un lado fomentan la colaboración y desarrollan las habilidades para trabajar efectivamente en equipos multidisciplinares. Pero por otro lado crean un ambiente sumamente

competitivo en la que cada individuo se esfuerza no sólo por quedar por encima de todos sus rivales, sino también lucha por superarse a sí mismo.

Dentro del aula este hecho puede evidenciarse más o menos en cada universidad a través de su política de notas. Algunas universidades no publican las notas aligerando el grado de competitividad, mientras que otras no sólo publican los resultados sino que puntúan según una campana de Gauss suspendiendo o incluso expulsando al 10% del alumnado peor parado.

Pero la competitividad se manifiesta sobre todo en la búsqueda de trabajo. Durante las campañas de entrevistas los estudiantes compiten unos contra otros por hacerse un hueco y participar en eventos de empresas, presentaciones, o rondas de entrevistas. Cualquier cosa vale para hacerse notar ante un responsable corporativo, o por acumular el máximo número de ofertas posible. El candidato idóneo deberá de estar preparado para aguantar bien esa enorme presión y para saber crecerse, motivarse, e incluso aprovecharse de ese grado de competitividad.

## **Exámenes obligatorios: GMAT/TOEFL**

El TOEFL y el GMAT, son los exámenes que tendrás que hacer obligatoriamente para poder ingresar en una universidad extranjera (TOEFL mide tu conocimiento de inglés y el GMAT mide tu capacidad analítica y de razonamiento). En capítulos posteriores podrás encontrar más detalles sobre estos importantes exámenes, que suelen representar la primera toma de contacto con la dura realidad: durante una temporada vas a tener que dedicar tu tiempo libre a estudiar y preparar dos exámenes sólo para saber si tienes muchas o pocas posibilidades de ser aceptado en un programa de élite internacional.

Aun así, nuestro primer aviso a navegantes es que hay que desmitificar estos exámenes: son ejercicios con preguntas muy básicas, pero que como todo en esta vida, para hacerlo realmente bien, mucha gente requiere tiempo de preparación y técnicas de examen. Y la buena noticia es que hay mil ayudas al alcance de la mano muy eficaces para preparar estos exámenes a conciencia. Por tu parte "sólo" tendrás que aportar dos ingredientes básicos para lograr una nota "aceptable" que no son otros que Tiempo y Trabajo.

Otra recomendación de las que vale su peso en oro: planea con meses de antelación, pues estos dos exámenes debería de ser lo primero que te quites de encima. Más adelante te presentamos un cronograma para gestionar los tiempos.

## ***El largo proceso hacia la admisión***

No nos engañemos: estar en la élite es muy competitivo. Y cuando hablamos de la élite mundial, a nadie se le escapa que el nivel de esfuerzo en preparación desde que compras este libro hasta que entras en una Ivy League debe ser alto. No obstante no dejes que los grandes titulares te desmoralicen: la inmensa mayoría de los que hemos escrito esta Guía y de nuestros compañeros de estudios son gente normal, seguramente muy parecidos a tí. Quizá con la característica de ser muy trabajadores y de empeñarnos con cabezonería en conseguir lo que nos proponemos, pero normalitos a fin de cuentas.

Con tiempo por delante y buena planificación tus probabilidades de conseguir una beca y el ingreso aumentan dramáticamente, en eso coincidimos todos los "expertos" que hemos participado en esta Guía.

¿Qué trabajo te queda por delante? Pues básicamente: conseguir 2-3 cartas de recomendación de profesores universitarios y de supervisores o jefes en el trabajo (tanto para las solicitudes de beca como para la solicitud de ingreso en la universidad), preparar el TOEFL y preparar el GMAT (en academia o con libros de auto tutoría), elegir universidades a base de conocer sus programas, profesores, puntos fuertes y débiles del programa, primordialmente a través de internet y leyendo libros; entrevistas con ex alumnos; escribir solicitudes de beca e ingreso, incluyendo proyecto y essays.

Total, prepárate para un largo año obsesionado por completar esta pequeña carrera de obstáculos.

## **Cronograma**

Te encuentras ante un importante proyecto para tu vida personal y laboral, que requiere una larga gestación, dependiendo de cómo de

preparado te encuentres en el momento de sonar tu pistoletazo de salida (seguramente, el instante en que abriste esta Guía).

Cuando llegue el momento de entregar tu solicitud de beca o tu solicitud de ingreso a una universidad, deberás de reunir a ojos del evaluador sin ningún género de dudas:

- Solidez y madurez personal
- Brillantez Académica y dominio del inglés
- Experiencia profesional relevante
- Excelencia en todo lo que haces

Para empezar el curso cómodamente instalado en un flamante campus de una gran universidad extranjera, típicamente en septiembre de un año X, habrás tenido que seguir un proceso de aproximadamente .... ¡un año y medio!

|                         | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Preparación solíc. beca | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| TOEFL y GMAT hechos     | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Dan beca                |   |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Preparación 4-5 Solíc.  |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entrega Solicitud 1ª R  |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ronda Entrevistas Univ. |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Admitido en 1ª ronda    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |   |   |
| Entregada Solicitud 2ªR |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |
| Prepar beca Ult. Min.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |
| Elección de universidad |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   |
| Admitido en 2ª ronda    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
| Dan beca ultimo mom.    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |
| Comienzo curso          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |

Cómo puedes ver, si empieza el curso en Septiembre del año 2006, para Abril del 2005 ya tendrás que tener absolutamente dominados los exámenes de inglés y de GMAT, con excelentes puntuaciones y tener avanzado el Proyecto de Estudios de tu solicitud de beca.

La solución por tanto sólo es una: preparar con tiempo todo para llegar a la meta con absolutamente todos los cabos atados y bien atados. Si no eres una persona muy organizada, indudablemente ha llegado el momento de forzarte a serlo.

Gestionar los tiempos suele ser la clave de una buena candidatura y suele ser el fallo más corriente que deja en la cuneta a perfiles muy sólidos. Sobretudo teniendo en cuenta que tienes que compaginar todo esto con un trabajo exigente, una participación en actividades sociales, familia.... Pero...¿cómo?, ¿un MBA no te enseñaba precisamente a desarrollar esa faceta "multi-tasking"? Aquí tendrás la primera ración para saborear lo que te espera.

Las tareas de preparación que más tiempo pueden llevar a los candidatos son:

- Redacción impecable de Proyecto de Estudios y Ensayos, incluyendo su distribución para una lectura crítica de gente de confianza que te ayuden a depurarlo.
- Estudio de GMAT hasta niveles del 700 (depende enormemente del nivel de partida del candidato).
- Práctica de inglés y estudio de TOEFL (depende enormemente del nivel de partida del candidato). Lo ideal es que con un curso intensivo de un mes de refresco y de técnicas de TOEFL se pueda estar en condiciones de sacar un 250 – 270.
- Seguimiento a la redacción y firma de Cartas de recomendación (aunque los plazos mejoran enormemente con el sistema basado en entrega vía web).

## ***Tipos de visados para EE.UU.***

Para ir a Estados Unidos como estudiante se conceden dos tipos distintos de visados con sus derechos y obligaciones diferenciados. Según el tipo de beca que obtengas tendrás la posibilidad de tener un

visado u otro. Los tipos son F-1 y el J-1 y sus principales características son:

F-1 (y F-2 para el familiar directo): Este visado no permite al becario trabajar en USA durante los estudios, solamente realizar prácticas durante los 12 meses posteriores ala finalización de los estudios. El acompañante no puede realizar ningún tipo de trabajo.

J-1 (y J-2 para el familiar directo): Este visado permite que tanto el becario como su familiar directo trabajen en Estados Unidos durante el periodo de la beca. Sin duda esto supone una ventaja para los matrimonios en los que la otra persona puede trabajar durante dos años. En cambio el visado incluye una "two year rule" que obliga a no residir en EEUU una vez finalizados los estudios durante al menos dos años. En casos excepcionales y a voluntad del IIE (Institute for International Education), el becario puede prolongar la estancia otros 18 meses en condición de investigador (algunas empresas pueden querer contratarte por ese tiempo en EEUU bajo esa fórmula de becario investigador, especialmente por los beneficios fiscales que ello significa para ambos).

En cualquier caso llegado el momento, te aconsejamos que te informes sobre las características del visado en la embajada o consulado, pues hay que hacer algo de papeleo que conviene preparar con tiempo.



## ***Financiación y Becas***

Podemos asegurar sin temor a confundirnos, que en la inmensa mayoría de los casos, la temible pregunta de “¿y cómo me voy a pagar yo esto?” es una preocupación magnificada e incluso infundada por el desconocimiento general que existe sobre las distintas ayudas existentes en España o EEUU. Es más, si hablamos de universidades de élite, ten el convencimiento de que si una Oficina de Selección detecta en ti un perfil idóneo de alumno, te brindará automáticamente todo tipo de ayudas para que el aspecto económico no sea un factor decisivo.

No obstante, es verdad que la inversión económica es considerable y merece la pena conocer con exactitud su cuantía y las distintas alternativas de financiación a las que se puede tener acceso.

### **Cuanto cuesta**

Hoy día el irte a estudiar un curso de post grado a EEUU viene a costar entre 50.000 y 70.000 dólares al año, incluyendo matrícula y manutención. La gran mayoría de los masters son de dos años, así que habría que duplicar ese coste anual.

El desglose de esta abultada cantidad incluye:

1. €1.500 a €2.000 como coste de Preparación y Admisión en Programa elegido.

Simplemente para intentar el ingreso en las universidades vas a tener que correr como mínimo con unos gastos como:

- Hacer los exámenes del GMAT y TOEFL incluyendo la compra de libros o ir a una academia especializada.
- Petición de certificados académicos.
- Traducción de certificados académicos.
- Pago de derechos de inscripción en al menos 4 o 5 universidades

- Dependiendo de tu ciudad de residencia, algún viaje para hacer entrevistas

## 2. Coste de Matrícula

Un curso de post grado en una universidad de élite suele costar hoy día entre los 30.000 y 40.000 dólares por cada año. Ten en cuenta que en el momento de aceptar una oferta de ingreso tendrás que pagar a la universidad una señal no reembolsable de 500 a 2.000 dólares.

Las matrículas se suelen pagar divididas en dos plazos, generalmente un primer pago al comenzar en septiembre y un segundo pago hacia febrero al iniciar el segundo trimestre.

## 3. Costes de Alojamiento y Manutención

Es el capítulo que más varía dependiendo no sólo de la universidad y la ciudad o campus en la que se encuentre, sino fundamentalmente del nivel de gasto del estudiante. Las residencias universitarias suelen presentar la alternativa más atractiva al extranjero, no sólo por su menor coste sino por la las facilidades cotidianas que entraña. Una habitación en un piso de estudiantes puede salir 500 a 700 dólares al mes. Un piso para una pareja, en un campus, a partir de 1.000 dólares mensuales. Estas cifras varían enormemente de ciudad a ciudad.

## 4. Coste de Viajes

La mayoría de los cursos entrañan multitud de oportunidades para viajar dentro y fuera de EEUU. Muchos master tienen ya como tradición ineludible los viajes de estudios por alguna parte del mundo. Piensa en unos 2.000 dólares como mínimo para el capítulo de viajes.

## 5. Coste de Libros y Material

Todos los programas incluyen a principio de semestre un gasto extra en libros y material didáctico. Cada asignatura tiene editados en los servicios de publicaciones de la universidad unos paquetes de documentación que es imprescindible comprar. El coste anual en libros y material didáctico puede superar los 1.300 dólares. En muchos casos también se exige al estudiante adquirir un ordenador junto con los accesorios para trabajar en red (muchas universidades aconsejan a los MBAs tener un ordenador portátil para facilitar las constantes reuniones de equipos).

## 6. Coste del seguro médico

Imprescindible si vas a vivir en Estados Unidos dado lo caro de la sanidad. Estima que el coste de un seguro médico será de unos 1.500 dólares anuales. Normalmente la propia universidad tiene servicio y ofrece un seguro.

## 7. Y por último: coste de Oportunidad

El coste de oportunidad se refiere a la pérdida causada por dejar de desarrollar la actividad que alternativamente se haría (seguir trabajando, lanzar un nuevo proyecto, retirarse en el Caribe,....). Es un capítulo especialmente individual pues depende íntegramente de las motivaciones y posibilidades reales de cada uno, pero que debe de analizarse concienzudamente antes sumergirse en un nuevo proyecto en el que hay que invertir dos años de tu vida. En cualquier caso, dos años de inactividad laboral suponen una merma de ingresos que no todo el mundo se puede permitir sin la ayuda de otras fuentes.

Como ejemplo sirva el presupuesto estimado por Sloan MIT para el curso académico 2004 – 2005 (desde septiembre 2004 a mayo 2005):

|                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| Libros y material | \$1,500         |
| Ordenador         | \$5,000         |
| Comida            | \$4,200         |
| Seguro médico     | \$1,440         |
| Personal          | \$2,500         |
| Alojamiento       | \$10,000        |
| Transporte        | \$2,200         |
| Matrícula         | \$36,850        |
| Tasas             | \$200           |
| <b>Total</b>      | <b>\$63,890</b> |

## **Análisis de Coste Beneficio de estudiar en el extranjero**

La alternativa a hacer el programa en un centro nacional o en una universidad extranjera "second tier" o de menor prestigio puede suponer una cifra significativamente menor de costes. A la hora de comparar, asegúrate que las alternativas son comparables, pues el coste está directamente relacionado con la calidad y extensión de los estudios y de la experiencia vital durante ese tiempo.

Las opciones para la financiación de estas cantidades son variadas, lo cual hace que cualquier persona con una carta de admisión en una top-biz school tenga generalmente el problema de la financiación resuelto.

Por lo tanto estamos hablando en el caso de un MBA de una aventura de dos años y un coste por encima de 150.000 euros. No todo el mundo que hace un MBA puede recuperar esa inversión en los siguientes años. Pero la gente que va a una universidad de élite y obtiene un título de máxima reputación sí que consiguen generalmente darle la vuelta a los números. Es más, puesto que otros factores personales entran también en juego a la hora de valorar una experiencia internacional, es raro encontrar a algún graduado en una top business school que se arrepienta de su decisión. Estos datos

contrastan con las encuestas a graduados en programas de leyes (los prestigiosos LLM) donde el grado de satisfacción es cuestionable.

El retorno puede cifrarse mayoritariamente en un considerable incremento en los salarios de graduados, que en el caso de las universidades de élite suele ser espectacular. Cada universidad publica las estadísticas anualmente y te podemos adelantar que es norma común el ver duplicar o triplicar los salarios, especialmente en el caso de españoles trabajando en el extranjero. Pero también hay que tener en cuenta factores muy importantes como la apertura del abanico de nuevas opciones laborales (puestos de alta gestión, carreras internacionales,...), el aumento en la autoestima y confianza en el desempeño de tu puesto de trabajo, o simplemente de la seguridad laboral o el estatus social.

Para poder calcular con exactitud y de forma personalizada tu propio retorno de la inversión existe una página web en el Business Week online (ROI calculator) en la que ingresando tus parámetros de salario actual, universidad a la que acudes etc... realizan el cálculo personalizado.

## **Becas de estudios.**

En España son cada vez más las instituciones que seleccionan a personas de gran potencial para dotarles de una beca que cubra todo o, al menos, la mayoría de los gastos que ocasiona el irse a estudiar a una universidad de élite extranjera.

Te recomendamos que pongas el máximo esfuerzo en conseguir una de estas becas no sólo por su implicación financiera, sino por las siguientes razones probablemente más importantes:

- A los ojos de la universidad de élite eres un candidato que ha pasado por un proceso estricto previo y has sido seleccionado

como merecedor de una beca. Es una forma importante de diferenciarte de otros candidatos llevando una "seña de garantía". Por suerte muchos becarios españoles han pasado ya con éxito por las principales universidades con lo cual los equipos de Admissions están más que familiarizados con la categoría que supone ser un becario de La Caixa o de la Fundación Rafael del Pino. Probablemente el comité de admisiones de la universidad mirará tu solicitud con ojos más benévolos, quizá lo suficiente para llamarte a una entrevista.... El resto ya lo tendrás que ganar tú a pulso.

- El proceso de preparación de una beca es muy valioso como "entrenamiento" para preparar las solicitudes de un master. Supone un ejercicio muy valioso ya que te tienes que enfrentar a la redacción de ensayos (tal y como te ocurrirá dentro de unos meses con el máster), tendrás que vender tu candidatura y convencer a un comité de que eres la persona indicada para obtener una beca y hacer un máster. Ya verás como una vez pasado este primer escollo te enfrentarás a las solicitudes para las universidades más confiadas y con más experiencia.

Lo que te aconsejamos es que mandes tu solicitud a todas las becas que puedas, cuantas más, mayor probabilidad tendrás de ser uno de los seleccionados. Cada una tiene su propio "librillo" y modus operandi, lo cual hace que el trabajo de preparar una solicitud "ganadora" se multiplique. ¿Preparado para salir a competir?

Obviamente el resultar galardonado con una beca conlleva no solamente un distintivo claro en tu Currículo como ya hemos comentado con anterioridad sino también la oportunidad de poder entrar en un selecto grupo de "networking" de personas que probablemente hayan estudiado en las universidades en las que tú quieras estudiar y a las que podrás pedirles consejo en tu proceso de solicitud.

## **Solicitud de becas: Proyecto de estudios.**

Además de los requisitos generales similares a los exigidos en un proceso de solicitud de un master (GMAT y TOEFL, cartas de recomendación, ensayos, Currículo Vitae, expediente académico y entrevista) que se desarrollan en otras partes de este libro, el núcleo de la solicitud para una beca es presentar un "Proyecto de estudios".

El Proyecto de Estudios probablemente sea la piedra angular de la solicitud al ser la parte más personal y diferenciadora y en la que los evaluadores buscan madurez, solidez, originalidad, e idoneidad del candidato. Por lo subjetivo de su evaluación, es la parte en la que tienes oportunidad de "venderte" frente a otras partes de la solicitud que resultan más objetivas como tu expediente académico o las notas del GMAT. Deberás asegurarte de que tu Proyecto de Estudios contenga los siguientes aspectos:

- Que se adapte a la trayectoria y habilidades del candidato. Es decir, es un clásico el decir que tu Proyecto consiste en, por ejemplo, aplicar tus nuevos conocimientos para "crear una ONG en España después del master". Pero este sueño o anhelo no resulta nada creíble (aunque pueda ser legítimamente honesto) si en el historial del candidato no aparece ningún antecedente como participación anterior en temas sociales, o algún precedente que vincule tu trayectoria pasada con tus objetivos futuros.
- Es importante que la temática sea lo más original posible, pero sobretodo que esté bien fundamentada (demuestra que sabes de lo que hablas, pero sin caer en tecnicismos ni detalles técnicos) y que por su temática y contenido pueda suponer un proyecto de interés para España.
- Debe incluir un breve resumen de tu trayectoria profesional y de tu perfil para que sea evidente el encaje entre tu progresión pasada y el Proyecto que ahora propones. Aprovecha para resaltar tus puntos fuertes y para suavizar o explicar los puntos débiles de tu candidatura.

- Incluye específicamente qué es lo que te motiva para presentarte a una beca y para cursar el master que estás buscando. Debes demostrar madurez y decisión para cursar los estudios para los que estás pidiendo la beca.

Todo el Proyecto de Estudios ocupa generalmente unas pocas páginas (raramente más de 5- 10 pág.) que posteriormente en la entrevista personal habrás de exponer y fundamentar.

## **Solicitud de becas: Cartas de Recomendación.**

Por lo que respecta a las cartas de recomendación lo ideal es que una de ellas sea de tu supervisor directo actual y la otra de alguien relacionado con el campo de tu proyecto de estudios que pueda refrendar tu valía y determinación para el realizar tu proyecto de estudios. Algunas becas hacen preguntas concretas a las que el recomendador tiene que responder y otras piden un informe abierto sobre el candidato. La práctica habitual es facilitar al recomendador un posible borrador de la carta de recomendación para que tenga una base de partida.

También ten en cuenta que posteriormente vas a necesitar mas cartas de recomendación para las solicitudes de ingreso en las universidades, así que te aconsejamos que te organices con antelación y elijas bien tus posibles recomendadores:

- Has tenido que tener trato directo con ellos. Por lo tanto no valen amigos de amigos de tus padres que son señores muy importantes y muy famosos, pero que no van a poder indicar ninguna característica personal tuya.
- Tienes principios fundamentados de que van a querer hablar bien de ti y que su aprecio por tu persona es lo suficientemente grande como para que le quieran dedicar unas



horas de su tiempo al engorroso proceso de confeccionar y mandar las cartas.

- Entienden (y si no se lo tendrás que explicar) qué es y para que sirve la carta que te van a escribir y comprenden la importancia suma de estas cartas en el proceso de selección y en los próximos años de tu vida. Son siempre preferibles los recomendadores que hayan sido becarios o han cursado estudios parecidos a los que tú pretendes realizar.

Además de estos requisitos comunes a todas las becas existen requisitos específicos de tipo de titulación y año de salida de la universidad o número de años de experiencia laboral que son específicos para cada una de las becas. Chequea las condiciones concretas para asegurarte de que cumples con todos y cada uno de los requisitos. Suelen ser bastante inflexibles con ese tipo de temas aparentemente más "secundarios".

## **Nota sobre la fiscalidad de las becas**

Según la nueva legislación aprobada que modificó la Ley 40/1998, de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, a partir del año 2004 las becas de estudios serán libres de impuestos y el becario no tendrá que declarar por ellas. Este nuevo régimen fiscal supone por fin superar la anterior regulación que gravaba ilógicamente unas ayudas a los estudios.

Desde aquí queremos agradecer a Amadeo Petitbó, presidente de la Fundación Rafael del Pino, por haber abanderado e impulsado durante más de dos años esta iniciativa que supondrá un gran avance para fomentar la formación de calidad de los españoles.

El párrafo j) del artículo 7, referido a las exenciones del pago del impuesto, ha quedado redactado como sigue:

"j) Las becas públicas y las becas concedidas por las entidades sin

fines lucrativos a las que sea de aplicación el régimen especial regulado en el título II de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, percibidas para cursar estudios reglados, tanto en España como en el extranjero, en todos los niveles y grados del sistema educativo. Asimismo, las becas públicas y las concedidas por las entidades sin fines lucrativos mencionadas anteriormente para investigación en el ámbito descrito por el Real Decreto 1326/2003, de 24 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto del becario de investigación así como las otorgadas por aquéllas con fines de investigación a los funcionarios y demás personas al servicio de las Administraciones públicas y personal docente e investigador de las universidades."

## Principales becas en España

### Becas Fundación Rafael del Pino.

#### Datos básicos:

FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO  
RAFAEL CALVO, 39. 28010 MADRID (ESPAÑA)  
TEL: +34 91 396 86 00 FAX: +34 91 396 86 19  
E-MAIL: 600f@fundacionrafaeldelpino.es

[www.fundacionrafaeldelpino.es](http://www.fundacionrafaeldelpino.es)

Otorga unas 17 becas al año: 12 becas para MBA y 5 para doctorados o fellowships.

Los campos prioritarios son: economía, derecho, empresa, política, relaciones internacionales, medios de comunicación y enseñanza. Últimamente su enfoque predilecto a la hora de valorar los proyectos ha sido la libre empresa y los efectos económicos de la desregulación de mercados.

#### Estadísticas de la beca:

| <b>Solicitudes</b>  | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes      | 364         | 205         | 108         |
| Nº entrevistados    | 52          | 40          | 26          |
| Nº becas concedidas | 17          | 17          | 12          |
| Nº becas aceptadas  | 16          | 17          | 12          |

### Principales características:

Generalmente se trata de una beca de "última hora", es decir, 2/3 de los becarios ya cuentan con la admisión en una universidad en el momento de solicitar la beca, por lo que recomendamos que la solicites el año anterior al comienzo de los estudios o sino el mismo año del comienzo.

### Solicitud:

Con sus 23 hojas, sin duda la más compleja y exhaustiva de desarrollar de entre las clásicas becas españolas. Bájate las Bases de [www.fundacionrafaeldelpino.es](http://www.fundacionrafaeldelpino.es)

La solicitud consta (al margen de la documentación meramente acreditativa como notas, títulos, DNI etc.) de:

- (i) Preguntas de motivación: *¿De qué manera su experiencia ha influido en la elección de su carrera profesional? Describa sus objetivos profesionales a medio y largo plazo. Exponga los motivos que le inducen a estudiar o investigar en la Universidad o Centro elegido.*

El objetivo es demostrar interés, seriedad, capacidad de liderazgo y proyección futura del programa de estudios. Para esta sección te resultará de gran ayuda las preguntas sobre motivación que tuvimos que contestar en capítulos anteriores de este libro.... ya te habíamos advertido que lo escribieses.

- (ii) Proyecto de estudios: El tipo de proyecto que les gusta es de orientación eminentemente económica. Una pista: el director D. Amadeo Petitbò es catedrático de Economía Aplicada y Economía Industrial y ex Presidente del

Tribunal de la Competencia. Los tribunales de entrevistas incluyen así mismo a eminentes catedráticos y profesores de economía, además de antiguos becarios y meritorios profesionales del mundo empresarial español.

- (iii) Dos cartas de recomendación. Lo ideal es que una de ellas sea de tu supervisor directo actual y la otra de alguien relacionado el campo de tu proyecto de estudios que pueda refrendar tu valía y determinación para realizar tu proyecto de estudios. La carta de recomendación es abierta, es decir no hay que responder a preguntas concretas sino a una general de *"Comentario sobre la capacidad intelectual, motivación para proseguir estudios de postgrado, madurez emocional, creatividad, iniciativa, preparación profesional del solicitante y, especialmente, su capacidad de liderazgo"*.
- (iv) Currículo
- (v) Puntuación mínima en el TOEFL: 250  
Puntuación mínima en el GMAT: ninguna

Nota importante: exigen una traducción a inglés de toda la documentación.

### Entrevista

En el caso de que seas seleccionado te citarán para una entrevista en la sede de la Fundación en Madrid, de 20 minutos por panel de 3-5 académicos, ex becarios y patronos de la Fundación. La entrevista suele ser una típica entrevista de motivación ante la que tienes que ir preparado para contestar a cualquier pregunta sobre tu proyecto de estudios y convencerles de que llevas mucho tiempo pensando en hacer el master y que has madurado suficientemente la decisión. Siempre suma puntos el que conozcas bien las universidades donde vas a pedir admisión, que hayas hablado con ex alumnos o incluso con profesores. Puede haber parte de la entrevista en inglés.

Uno de los aspectos que más se agradece de esta Fundación es que los resultados se saben casi inmediatamente después de haber salido de la entrevista.

### Dotación

La beca cubre el total de la matrícula y una asignación mensual para gastos durante un máximo de dos años (25.000 Euros anuales, como máximo, para cubrir los gastos de alojamiento, manutención, libros y otros a distribuir en 12 mensualidades de igual cuantía), pero el becario ha de demostrar su desempeño académico, o puede sino perder la renovación de la dotación económica. Los becarios suelen hacer referencia expresa a este punto, pues la dirección de la fundación les exige puntualmente un informe de sus evaluaciones académicas durante el curso que realizarán becados.

Las cantidades se adaptan a cada caso (duración, programa, ciudad de residencia...) y es suficiente en general para poder vivir con un mínimo de comodidad mientras se estudia. Además incluye billete de ida y vuelta al destino y seguro médico.

La beca va aparejada con una visa F-1 (y una F-2 para el acompañante) o bien una visa J-1 (y una J-2 para el acompañante). Es decir, el propio becario puede elegir cuál es el visado que más le conviene.

### Asociación de Becarios

La FRdP cuenta así mismo con una activa red de Ex Becarios que representan un gran activo al regreso a España. El conjunto de ex becarios proporciona una excelente red de contactos a la hora de gestionar el ingreso y la selección de universidad. La asociación cuenta con documentación específica para conocer mejor las universidades de destino de becarios anteriores y la disponibilidad de informar y ayudar de estos becarios es máxima. Por otra parte, los medios y apoyos con

los que cuenta la Asociación por parte de la Fundación Rafael del Pino son realmente magníficos. Si bien es cierto que su número de antiguos becarios es todavía reducido debido a su reciente constitución, su dinamismo va en aumento.

## **ENTREVISTA CON D. AMADEO PETITBÒ (Director de la Fundación Rafael del Pino)**

### **1. ¿Cuál sería el candidato ideal a becario de la FRdP?**

En primer lugar una persona que desee seguir cursos de postgrado. En segundo lugar una persona que tenga capacidad de liderazgo y por último una persona que nos convenza de que es capaz de obtener buenos resultados en sus estudios en el extranjero.

### **2. ¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe contener?**

Nosotros examinamos con mucho detenimiento el proyecto como una de las partes fundamentales de la solicitud. De este examen queremos obtener dos resultados: (1) conocer la madurez del candidato (2) poder detectar la importancia del proyecto.

Pero también hay que partir de un hecho y es que hemos dedicado mucho tiempo a configurar una solicitud muy amplia, probablemente la solicitud más amplia de todos los programas de becas, con el fin de poder obtener un conocimiento muy amplio de las cualidades del candidato y de sus objetivos. El proyecto que nos presentan nos permite ver la coherencia del candidato entre los que dice que quiere hacer y lo que realmente quiere hacer. Pero es un ingrediente más que

luego se complementa con la entrevista al candidato y con el resto de la solicitud.

En cuanto al contenido, no hay ninguna receta mágica sobre lo que debe contener el proyecto. El año pasado recibimos unas 400 solicitudes y cada candidato es distinto de otros candidatos y el proyecto responde a una visión muy personalizada. Es verdad que en algunos casos cuando hay un colectivo detrás de algunos candidatos, por ejemplo una empresa de consultoría, hay mucho elementos comunes pero en general existe (y buscamos) variedad.

### **3. ¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

Se busca consolidar lo que se ha deducido con la lectura de la solicitud y de los proyectos. Se busca estar seguro, conocer mejor al candidato y que el candidato nos conozca nosotros. Tenemos ver si hay una coincidencia de objetivos y es importante porque hay que tener en cuenta que de las 400 solicitudes que recibimos, entrevistamos a unos 50 candidatos en una entrevista extensa de más de media hora y cada candidato no es entrevistado por una sola persona sino por tres o cuatro personas que forman el comité entrevistador y tienen que existir un consenso de que el candidato elegido responde a los objetivos que citamos en la beca.

El procedimiento queda avalado por los resultados obtenidos por nuestros becarios. Hasta ahora todos los seleccionados han sido admitidos en todas las universidades solicitadas por ellos. Yo creo que si a esto le sumamos que los resultados de las notas de los candidatos durante sus estudios en el extranjero se acercan en promedio a nueve sobre diez tenemos que estar seguros que el procedimiento seguido ha sido bueno. No estamos cerrados a cambiarlo y mejorarlo pero cuando algo funciona lo mejor es continuar.

De hecho nuestro procedimiento no coincide con el de otras fundaciones o instituciones españolas que dan becas en el sentido de que los entrevistadores no son especialmente académicos sino también



profesionales, becarios que hayan terminado sus estudios y hemos querido incluir también a becarios que continúen realizando sus estudios. Creemos que esto es un acierto de la Fundación porque los que mejor conocen qué buscan las universidades americanas son los que están estudiando en ellas en ese momento porque los criterios de selección de las universidades pueden cambiar.

#### **4. ¿Quiénes forman el comité de selección, cómo es y qué criterios utilizan?**

EL proceso es un proceso que toma muchas horas (no muchos días) porque queremos ser rápidos en la decisión para reducir el tiempo de incertidumbre del candidato. De hecho cerramos el plazo de presentación de proyectos en el mes de mayo y tenemos cerrada la decisión antes de terminar el mes de junio.

La primera etapa consiste en determinar los candidatos que cumplen los requisitos más formales de la becas. En segundo lugar se realiza una primera discriminación que nos permite seleccionar los 100 mejores. Estos son analizados con mucho detalle por un equipo de tres o cuatro personas en este caso académicos entre los cuales me incluyo. De este análisis se obtiene una segunda selección de unos 50 candidatos que son los que pasan a la entrevista. Un aspecto importante del proceso es que ninguno de los entrevistadores debe conocer al entrevistado. Como ejemplo el caso de una persona a la que yo le dirijo su tesis doctoral y para el que no sólo no quise ser su entrevistador en la beca sino que hice saber al conjunto de personas que entrevistaban el hecho de que yo era el director de tesis y que mi voluntad era que prescindieran completamente de este hecho en la evaluación del candidato.

Tenemos que ser muy rigurosos con esto porque es obvio que un equipo de entrevistadores de 15 ó 20 personas pueden conocer personalmente a algún candidato. Nosotros debemos hacer un esfuerzo por objetivar nuestra decisión y por lo tanto tenemos mucho cuidado con que no coincidan personas conocidas en las figuras de entrevistador y entrevistado.

Somos muy consciente que nuestro éxito no es otro que los candidatos alcancen buenos resultados. Los criterios no pueden ser otros en beneficio de los candidatos y de su educación.

Por último el hecho de contar con la admisión en la universidad de destino en principio es indiferente pero en caso de duda hay que pensar que los 50 candidatos que llegan a la fase final son extraordinariamente buenos y que en ocasiones sus méritos son tan similares que hay que agarrarse a algún criterio para tomar la decisión. A veces es tan difícil tomar la decisión que cada año superamos el número de becas ofrecidas. Cuando ofrecíamos 12 dábamos finalmente 15 y cuando ofertábamos 15 terminamos dando 18 porque la excelencia de los postulantes hace que no exista criterio para dejar fuera al nº 18 y en cambio conceder la beca al nº 15. Muchas veces por tanto el elemento diferenciador está en la carta de admisión.

## **5. ¿Qué diferencia a las becas de la FRdP de otras becas y a sus becarios?**

En esencia todas las becas se parecen. La especificidad de nuestra Fundación es por un parte el trato directo y continuado con el becarios y por otra parte la flexibilidad. Los becarios tienen mucha facilidad para conversar con nosotros, podemos plantear cualquier tipo de cambio en su proyecto y nuestra capacidad para responder a estos cambios. En este sentido nosotros contamos con varias ventajas: en primer lugar nuestro personal está instruido con esta sensibilidad y en segundo lugar el hecho de que yo mismo haya sido becario varias veces facilita mucho la comprensión de este tipo de cuestiones. Para mí es muy gratificante dar apoyo a los becarios y ellos mismos conocen este talante. De hecho en algún caso becarios de otras instituciones nos han hecho saber que les gustaría tener una beca de

nuestra fundación no sólo por cuestiones económicas sino por la comprensión ofrecida a los becarios.

Otra diferencia es que también concedemos becas a estudiantes que ya están enrolados en los programas y ya están estudiando en sus universidades de destino. Hemos tenido varias solicitudes que luego se han traducido en concesiones de becas de estudiantes para financiar el segundo año de un MBA. Básicamente lo resumiría como la amplitud y flexibilidad de la beca.

## **6. ¿Qué consejo darías a alguien que está preparando para pedir una beca?**

Nosotros pretendemos contribuir en la formación de personas con capacidad de liderazgo. En consecuencia lo primero que debe hacer un candidato es estar muy seguro de lo que quiere hacer. No tiene que ser algo improvisado. Por otra parte la estructura de nuestra solicitud deja poco margen a la improvisación porque entra muy al detalle de la motivación y los objetivos del solicitante. Si uno no ha madurado mucho lo que quiere hacer incurre en contradicciones a lo largo de la solicitud. Aun así, si fuese capaz (por que le ayudan o porque hay una organización detrás) de ensamblar una solicitud convincente, en la entrevista las contradicciones y la falta de maduración del proyecto salen invariablemente a la luz.

Durante la entrevista y en una conversación (aunque sea distendida) con cuatro personas te permite obtener mucha información sobre todo detectar con mucha precisión la potencia de un proyecto y de un candidato.

Mi segundo consejo sería que prepare un buen proyecto, que elija un buen centro para cursar sus estudios y que elija unas referencias o cartas de recomendación de peso. No es lo mismo un aval de un catedrático que de un profesor colaborador. Tampoco es lo mismo una carta estándar de presentación que una carta bien elaborada. Esto son referencias importantes.

## **7. ¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

Nosotros firmamos un contrato por el que cada una de las partes tiene sus compromisos:

La Fundación tiene la obligación de pagar puntualmente la matrícula, las mensualidades a los estudiantes, el seguro, el viajes y atender todas las necesidades de los becarios. Nosotros estamos en contacto permanente con los becarios. Yo concretamente me intereso por los resultados obtenidos. Les felicito cuando los resultados son buenos y les animo sobre todo en el primer cuatrimestre cuando en algún caso y en alguna asignatura ha habido algún pinchazo. Tengo la satisfacción de decir que en todos los casos los resultados han mejorado en el segundo cuatrimestre.

Y los becarios se obligan a hacer su trabajo obteniendo buenos resultados en los estudios. Además se comprometen a ceder durante un tiempo a la Fundación los derechos de publicación de los trabajos que realicen en las universidades de destino. En este sentido, como por norma general los resultados de los trabajos son muy buenos, la Fundación está en todo momento organizando una comisión en una conocida editorial para llevar a cabo las publicaciones porque creo que merece la pena hacer un esfuerzo en este sentido. Efectivamente esto incide directamente sobre las becas para estudios de doctorado pero también lo puede hacer para un becario que curse un MBA.

Por lo tanto la Fundación se compromete a financiar y el becario a obtener los resultados que nos ha planteado. Bien es verdad que en algunos casos se producen cambios y nosotros atendemos estos cambios con absoluta flexibilidad.

## **8. ¿Alguna curiosidad o anécdota?**

Todos los años se nos presentan algunos casos curiosos. Hay estudiantes que no pueden estar presentes en la entrevista porque están haciendo por ejemplos sus últimos exámenes y están en su universidad de destino (que nos piden la beca para el segundo año). A estos hay que hacerles una entrevista a la hora española que para ellos son las 2 ó las 3 de la madrugada. Se hace a través de un proceso de conferencia en el que los tres o los cuatro miembros del jurado llaman al candidato. Muchas veces los candidatos manifiestan explícitamente que están somnolientos porque después de estudiar todo el día, una entrevista a las 4 de la madrugada se hace duro. Pero por ahora no hemos encontrado un procedimiento mejor que este.

Una vez también realizamos la entrevista a un candidato mientras estaba de luna de miel. Hubo que localizarle en su hotel en algún lugar remoto de Vietnam o Camboya para hacerle la entrevista telefónicamente, por cierto que con muy buen resultado. Nos gustó tanto el candidato que hubo que ampliar el número de becas para que él también obtuviera una.

# **Ejemplo solicitud de becario/a de la Fundación Rafael del Pino**

## **Indique las causas que le conducen a ampliar sus estudios:**

La razón por la que he decidido ampliar mis estudios, es la convicción de que un MBA es el camino mas completo para llegar a mi objetivo profesional, que es el de aplicar el enfoque y las técnicas de gestión de la empresa en el mundo de la cooperación y el trabajo social (ver puntos 24, 35, 38 y 39).

Considero que un MBA (y en particular, el de Stanford), me permitirá:

- Ampliar mis conocimientos, completando con otras materias (marketing, management, logística, recursos humanos,...) mis conocimientos de finanzas.
- Combinar adecuadamente una fuerte base teórica con un componente eminentemente práctico y destinado a la aplicación directa de lo aprendido.
- Aprovechar al máximo mi experiencia de 4 años en un banco de inversión internacional y mi trabajo previo en una organización no gubernamental.
- Adoptar nuevos puntos de vista, que aporten un complemento a mi experiencia profesional y personal anteriores.
- Desarrollar mi capacidad de liderazgo para sacar provecho, de vuelta a España, de los conocimientos y enfoques adquiridos en el MBA.

En resumen, estudiar un MBA me permitirá reorientar mi carrera hacia el área en la que me gustaría trabajar, apoyando mi aprendizaje en una experiencia profesional previa, adquiriendo importantes

conocimientos adicionales y, en el caso de Stanford, aprovechando el mayor desarrollo de mi área de interés ("social entrepreneurship") para adquirir una experiencia de gran ayuda para mi vuelta a España.

**Indique las áreas de estudio que más le interesan:**

El área de estudio que he elegido es el de la gestión empresarial (Master in Business Administration). En el caso concreto de la Universidad de Stanford, la especialidad que pretendo realizar es la de "Public and Non-Profit Management".

El "Public Management Program" (PMP) de la Universidad de Stanford es una iniciativa que pretende preparar a los estudiantes para asumir posiciones de liderazgo en la comunidad a lo largo de su carrera profesional y de mejorar la efectividad de la gestión de las organizaciones con un fin social. Para ello, el programa incluye actividades de tipo académico, co-curricular y extracurricular:

- *Certificado Académico:* El PMP ofrece la posibilidad de cursar entre 20 y 30 asignaturas optativas ("electives") centradas en cómo aplicar las técnicas y los valores propios de una gestión empresarial efectiva al mundo del non-profit. Aquellos alumnos que cursen un mínimo de 16 créditos (de un total de 100) encuadrados dentro del PMP podrán obtener el Certificate in Public Management, en una de cuatro posibles especialidades: General Public Management, Public Policy, Nonprofit Management o Social Entrepreneurship. Estas dos últimas opciones son las que más me atraen personalmente.
- *Actividades co-curriculares:* El PMP trata de cubrir el hueco existente entre teoría y práctica a través de una serie de actividades que desarrollan la capacidad de gestionar y liderar organizaciones de tipo social eficazmente. Estas actividades incluyen seminarios, workshops, etc que involucran tanto a alumnos como a antiguos alumnos y líderes de la comunidad.

*Actividades extracurriculares:* El PMP patrocina viajes de estudio, conferencias, mesas redondas, etc., centradas en la gestión de organizaciones non-profit, además de clubs de estudiantes (actualmente existen más de diez clubs patrocinados por Stanford Graduate School of Business que se enfocan en actividades de non-profit, incluyendo el Social Venture Club y StartUp – un programa de microcréditos).

El PMP muestra el compromiso de la Universidad de Stanford con el esfuerzo por mejorar la comunidad, a través de la integración de la gestión empresarial con los fines sociales de las ONGs. Sin duda este programa ha sido uno de los factores fundamentales para mí a la hora de elegir la universidad en la que estudiar el MBA.

**Indique los campos de actividad en los que cree que podría desarrollar mejor sus facultades:**

El campo de actividad en el que me gustaría centrarme es el de la gestión de proyectos sociales (“Non-Profit Management”). Varias son las razones que me han llevado a elegir este campo.

En primer lugar, mi interés por participar en proyectos de cooperación y de naturaleza social, que se ha ido reforzando a lo largo de los años a medida que iba ganando experiencia en proyectos sociales (especialmente mis años en CISV y el trabajo preparatorio de GLOBALMICRO).

En segundo lugar, la necesidad que existe en España de extender la gestión profesionalizada al mundo de la cooperación y a las ONGs en particular. Tanto en mi experiencia en el Comité Nacional de CISV, como durante los últimos años de trabajo en una empresa internacional (JP Morgan), he podido observar una enorme diferencia entre el modelo de gestión de las ONGs y el de las empresas con ánimo de lucro. A mi entender, si bien es obvio que los fines de unas y



otras pueden ser muy distintos, se trata al final de organizaciones cuya misión (maximizar los beneficios –económicos o sociales- con los recursos con los que cuenta) es la misma.

En el mundo empresarial, nadie discute que la calidad de la gestión es uno de los elementos clave a la hora de determinar el éxito de un negocio. Sin embargo, en el mundo de las ONGs , la gestión (y mucho menos, la gestión profesional), ha sido durante mucho tiempo un concepto pasado por alto. Esto está cambiando radicalmente en otros países, especialmente en EE.UU., donde la gestión profesionalizada se ha generalizado al mundo de la cooperación a gran velocidad. No obstante esta tendencia no se ha extendido todavía a nuestro país.

**Señale las ventajas que espera obtener en el caso de que le sea concedida la beca que solicita:**

Creo que las ventajas principales de poder contar con la beca de la Fundación Rafael del Pino son tres:

- De cara al estudio del MBA, al tener una cierta holgura económica me podré centrar en los estudios y en aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece este programa.
- Durante el verano entre el primer y segundo año de estudios, es necesario realizar unas prácticas de trabajo. Estas prácticas, muy bien remuneradas en el caso de bancos de inversión, consultoras, etc, son una fuente de financiación importante para la mayoría de los alumnos. Desgraciadamente, las prácticas en organizaciones de tipo social y humanitarias no cuentan con altas remuneraciones y, a menudo, son gratuitas. Contar con la beca me permitiría realizar las prácticas en el campo de estudio que he elegido, en lugar de exclusivamente en aquellos que me permitan repagar el coste del MBA.

De igual manera, la beca me permitirá, una vez terminado el MBA, buscar un empleo en el área de las organizaciones sociales, cuyos salarios son, por norma, significativamente más bajos que los de otras alternativas. Pedir un crédito para llevar a cabo los estudios retrasaría mi incorporación al futuro profesional que espero, ya que en el medio-corto plazo debería centrarme en otro tipo de trabajos que me permitiera devolver el préstamo solicitado para realizar el MBA.

**Relacione, por orden de importancia, sus principales actividades e intereses culturales, deportivos y sociales:**

A continuación resumo algunas de las actividades extracurriculares que mayor importancia han tenido en mi formación personal y profesional:

**a) Colaboración en la ONG CISV**

CISV (Children International Summer Villages) es una organización internacional sin ánimo de lucro reconocida por la UNESCO, y centrada en la educación por la paz, la tolerancia y el entendimiento entre distintas culturas. CISV tiene más de 50.000 miembros en más de 60 países. He pertenecido a esta asociación desde los once años, desarrollando funciones diversas:

**- Tesorero Nacional y miembro del Comité Ejecutivo (1996-1998):**

Como Tesorero Nacional y miembro del Comité Ejecutivo, lideré una serie de cambios dirigidos a incorporar algunas de las técnicas básicas de gestión empresarial en la dirección de la asociación.

**- Camp Director (1990-1996):**

Director de más de 10 campamentos de entre 30 y 80 participantes de más de 60 países en total, con edades comprendidas entre 11 y 18 años.

Trabajo continuado a nivel local (Madrid), organizando actividades para niños de once a dieciséis años.

**- Participante (1988-1992):**

Participante en campamentos e intercambios internacionales, incluyendo entre otros:

|  |      |
|--|------|
| · Campamento Internacional en Padova, Italia | 1988 |
| · Intercambio con familias de Lyon, Francia  | 1989 |
| · Intercambio con familias de Dinamarca      | 1990 |
| · Campamento Internacional en Madrid         | 1991 |
| · Campamento Internacional en Galicia        | 1992 |

**b) Proyecto de fundación de GLOBALMICRO**

(ver epígrafe siguiente -27)

**c) Actividades Culturales**

Mi afición preferida es viajar. Comencé a viajar con CISV, visitando varios países y conociendo a otros participantes extranjeros. En la universidad, viajé mucho por toda España, y visité otros países aprovechando las vacaciones de Semana Santa y de verano. Disfruté especialmente los cuatro viajes que hice en tren alrededor de Europa (Interrail),

con pocos medios, y en los que visité prácticamente todos los países europeos. Desde que vivo en Londres he podido aprovechar para conocer nuevos países, como Estados Unidos, donde viví tres meses, Turquía, China, Cuba, Rusia, ....El próximo destino es Vietnam y Camboya, donde estaré un mes con María, mi novia, quien me acompaña en todos mis viajes.

**d) Deportes**

Aunque soy aficionado a casi todos los deportes, el que más asiduamente practico es el fútbol. Desde pequeño, vengo formando parte del equipo de fútbol del colegio, del instituto, de la universidad, etc. Actualmente, aunque no formo parte de ningún equipo oficial, sí juego todas las semanas con compañeros de trabajo en Londres.

**Indique las experiencias de trabajo, incluyendo los trabajos de verano o becas de estudio (incluya nombre de la empresa, fecha, tipo de actividad, responsabilidades y referencias):**

ver CV

**¿De qué manera su experiencia ha influido en la elección de su carrera profesional?**

A lo largo de mi vida profesional, las labores que he venido realizando en las distintas organizaciones en las que he trabajado han sido clave para determinar el enfoque que quiero dar a mi carrera.

1. Mi trabajo en una organización como JP Morgan me ha marcado a varios niveles:
  - Por un lado, me ha permitido tener acceso a los principales equipos directivos de las mayores empresas españolas, con los que he tenido la oportunidad de aprender no sólo sobre las variables fundamentales de cada uno de sus negocios, sino sobre las habilidades necesarias para gestionar grandes organizaciones de forma eficiente y, en particular, las características comunes de cada uno que les han permitido convertirse en líderes eficientes.
  - Por otra parte, trabajar en una organización como JP Morgan me ha proporcionado una visión privilegiada de cómo se gestiona una multinacional de muy alto nivel, y en particular, de cómo gestiona sus recursos una organización cuyo activo fundamental son las personas que trabajan en ella.

- Por último, una de las razones principales por las que elegí la banca de inversión es la capacidad de asumir gran responsabilidad desde el principio, obligándome a gestionar recursos, cubrir clientes y producir resultados por mí mismo, una experiencia de gran valor para mí cualquiera que sea la carrera profesional que elija.
2. Mi aprendizaje sobre el mundo empresarial y la gestión de recursos se ha visto complementada por mi trabajo en organizaciones con un fin social. En CISV, tuve la oportunidad de participar tanto en la organización de campamentos, trabajando directamente con los niños, como en la gestión de la asociación como Tesorero y miembro del Comité Nacional. Allí me di cuenta de la capacidad de cambio que tenía un grupo de gente con ilusión y esfuerzo, pero también, de la falta de una gestión más eficiente que permitiera sacar el máximo partido a ese esfuerzo.
  3. Mi breve experiencia en GLOBALMICRO está siendo un auténtico curso intensivo en gestión de ONGs. Al margen del resultado final, la experiencia me está sirviendo para aprender cuáles son las variables para que un proyecto de este tipo pueda arrancar, cómo aproximarse a posibles clientes (aquellos que necesitan la ayuda crediticia), proveedores (aquellos que prestan o donan fondos para ser utilizados como créditos con los clientes que los necesitan), etc.

En conjunto, mi carrera profesional me ha otorgado una gran cantidad de experiencias complementarias en muchos casos y que me permiten afrontar mis objetivos con confianza y gran ilusión. Creo, sin embargo, que el MBA en Stanford va a permitirme integrar estas experiencias del todo y obtener una base teórica y práctica clave para sacar adelante mi proyecto profesional.

## **29. ¿Cuáles han sido sus motivos para cambiar de trabajo?**

Desde que comencé mi vida profesional a tiempo completo, una vez finalizada la carrera en Julio de 1998, sólo he trabajado en JP Morgan, que abandono en Junio de este año para comenzar el MBA de Stanford.

## **PROYECTO DE ESTUDIOS DE XYZ**

El proyecto de estudios que me propongo realizar en la Universidad de Stanford es un Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) de dos años de duración. La motivación que me empuja a ello es mi convicción de que con una formación específica en gestión de empresas seré capaz de aportar más a mi comunidad. Stanford es la plataforma que me permitirá realizar más cambios en mi entorno y ser capaz de tomar posiciones de liderazgo frente a un grupo para que este también aporte más a la comunidad.

Tres factores han marcado, hasta ahora, mi vida profesional: un fuerte componente internacional, una apuesta continuada por avanzar y aprender, y un compromiso personal de intentar aportar a mi comunidad. Estas son también las tres cuestiones clave que tengo presentes al intentar delimitar mi objetivo profesional a largo plazo. Considero que el objetivo profesional que mejor responde a mis tres intereses principales consiste en tratar de extender al campo de lo social (non-profit) en España la gestión de negocio profesionalizada propia de las empresas y, a largo plazo, fundar y dirigir una empresa social, bien en España, bien en un país no desarrollado. Creo que España cuenta, por razones culturales, con una situación privilegiada a la hora de colaborar con los países en vías de desarrollo latinoamericanos en su esfuerzo por mejorar las condiciones de vida de los más necesitados. En este sentido, me gustaría tratar de aprovechar esta relación para establecer un proyecto enfocado a promover la formación de un "tejido de negocio" en aquellas comunidades menos desarrolladas. Creo que la ayuda enfocada en donaciones y provisión de alimentos, bienes, etc. cumple su objetivo en situaciones de extrema pobreza, pero para que una comunidad

salga adelante a largo plazo (y esto se aplica tanto a regiones enteras como a pequeñas comunidades de emigrantes en nuestro país), debe ser capaz de generar riqueza por sí misma. Pero para ello es necesario que se promueva la creación de empresas (a menudo, empresas unipersonales o familiares), el comercio local, la generación de empleo, etc. Todo ello requiere de un impulso inicial que la mayoría de estas pequeñas comunidades son incapaces de generar por sí mismas. El tipo de proyectos que creo son necesarios para desarrollar este "tejido de negocio" son innumerables, pero me gustaría resumir algunas:

Promover la educación: Uno de los principales problemas de estas comunidades es la falta de una educación adecuada, que actúa de barrera efectiva para el desarrollo de las mismas. La necesidad de educación afecta a todos los niveles, desde la alfabetización hasta la educación universitaria. Incluso de mayor importancia es la necesidad de ofrecer una educación práctica básica necesaria para desarrollar oficios específicos o, similarmente, proporcionar unos conocimientos básicos de gestión, especialmente a nivel de las empresas familiares.

Apoyar los negocios existentes y de nueva creación, tanto a través de apoyo financiero (microcréditos, capital-riesgo), como de una labor de asesoramiento, compartiendo conocimientos de gestión que permitan el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en la comunidad.

Aprovechar los contactos con empresas existentes, tanto a nivel local como multinacional, para promover acuerdos de cooperación que permitan desarrollar comunidades o áreas específicas, para fomentar la contratación y formación de trabajadores locales en labores de mayor valor añadido o para involucrar a trabajadores locales en la toma de decisiones de ámbito local. A menudo se contempla a las multinacionales como colonizadores modernos. Pueden ser mucho más que eso, y tienen un papel fundamental en el desarrollo de esta región.

Éstas son solo algunas de las áreas en las que considero que hay mucho trabajo por hacer. Me gustaría subrayar, sin embargo, que no pienso que este trabajo deba ser realizado exclusivamente por una nueva ONG creada al efecto, sino que la naturaleza del proyecto puede

tomar varias formas. Por supuesto que la creación de una empresa social con este objetivo es una de las posibilidades que más me atraen, pero soy consciente de que puede ser más eficiente trabajar desde una organización existente con experiencia local y mayores recursos. Puede tratarse, además de una iniciativa pública o privada. Incluso, podría tratarse de un proyecto llevado a cabo por una empresa tradicional (con ánimo de lucro) que decida proporcionar algunos de estos servicios como parte de un compromiso con la comunidad que forme parte de sus valores corporativos. Existen multitud de formas alternativas para este proyecto, pero la clave del mismo es el contenido, no el vehículo que lo realice.

Liderar un proyecto social de las características mencionadas es mi objetivo profesional a largo plazo. Ahora mismo trabajo como asociado en un banco de inversión. Como llegar desde mi posición actual a realizar mi objetivo? Podría dejar el banco, y apoyarme en una experiencia valiosa que he adquirido tras años de colaboración con CISV, donde he trabajado promoviendo entre niños y jóvenes los valores que más me importan (entendimiento multi-cultural, paz, tolerancia). Mi experiencia profesional en JP Morgan también me ha servido para desarrollar en mí un sentido empresarial y para conseguir contactos útiles. Y lo que es más importante, poseo la motivación y la voluntad para llevar a cabo este proyecto. Por estos motivos, podría embarcarme en ello ahora. Sin embargo, creo sinceramente que lo que podría hacer ahora no sería tan grande como lo que sé que podré hacer más adelante. Hay una serie de cosas que necesito hacer para prepararme mejor, y obtener así una mayor madurez, capacidad de gestión y liderazgo que me permitirán cumplir mis objetivos profesionales más eficazmente.

En primer lugar, necesito una experiencia más práctica en la creación y gestión de una empresa social. Actualmente estoy finalizando el plan de negocio de GLOBALMICRO, un proyecto de micro-créditos enfocado en ofrecer oportunidades a micro-empresarios inmigrantes en Madrid (en su mayoría mujeres). El proyecto consiste en prestar a estas personas pequeñas cantidades de dinero para que puedan comenzar un negocio. Este tipo de iniciativas, con gran potencial a medida que



aumenta la inmigración, están todavía muy poco desarrolladas en España.

Existen gran cantidad de proyectos de este tipo en todo el mundo, siguiendo el modelo establecido por el Profesor Yunus y su Grameen Bank en Bangladesh. Muchos de ellos cuentan con equipos de gestión extremadamente expertos e incluso algunos se han convertido en negocios propiamente dichos, con inversores institucionales enfocados en el ROE y el valor del accionista (BancoSol en Ecuador, por ejemplo, es un verdadero banco, que tiene el Retorno sobre Activos más alto del sistema financiero del país). Sin embargo, la mayoría de estas organizaciones están basadas y enfocadas en áreas en vías de desarrollo, como Latinoamérica, el sudeste asiático y África. Nuestro proyecto sería diferente en cuanto que el grupo de clientes objetivo se encuentra en un país industrializado. Está enfocado en el Cuarto Mundo, más que en el Tercer Mundo. Un comparable más cercano sería la filial norteamericana del programa internacional ACCION Internacional, que opera en toda América. ACCION USA se enfoca en ayudar personas en ciudades de EE.UU., que, por distintas razones, carecen de acceso a las fuentes de crédito tradicionales. Se trata principalmente de inmigrantes latinos, sobre todo mujeres, que tratan de establecer pequeñas empresas familiares con el fin de llevar una vida mejor. GLOBALMICRO tiene objetivos similares en España. Nuestro objetivo inicial son los inmigrantes (con un acento especial en aquellos provenientes de Latinoamérica, el grupo más numeroso en Madrid), con la intención de expandir la base de clientes a otros grupos cuyo acceso al crédito es limitado: ex-presidarios, ex-drogadictos, otras minorías (gitanos), etc.

A la hora de afrontar este proyecto, hay dos puntos clave que creo importante destacar. En primer lugar, la gente con la que trabajamos son nuestros clientes. No pretendemos dar dinero gratis, no queremos subsidiar los préstamos ni hacer donaciones. Hacemos negocios con ellos, un tipo de negocio que nadie más quiere asumir. Esto cambia también la forma en que vemos el servicio que prestamos. Un préstamo es un contrato entre dos partes iguales, al contrario que una donación. Los clientes se sienten responsables de devolver el dinero

recibido y su autoestima mejora. El segundo punto clave es que pretendemos conseguir la autosuficiencia económica. Para proporcionar el servicio que ofrecemos de forma continuada y eficiente, no podemos depender de donaciones o subvenciones externas, al menos no a largo plazo. Para conseguirlo, nos veremos obligados a cobrar un tipo de interés en los préstamos que permita repagar el coste financiero de esos fondos más los gastos operativos corrientes. Estos tipos estarán por lo general, por encima de los tipos de mercado. El problema con el que chocan los micro-emprendedores no es el coste financiero, sino el acceso a crédito en sí mismo. Nosotros estamos dispuestos a tomar un riesgo que los proveedores tradicionales de crédito no quieren asumir, pero pretendemos hacerlo de forma continuada y autosuficiente. Tenemos, por tanto, un doble objetivo: incrementar al máximo el alcance de nuestros servicios, extendiéndolos al mayor número de personas necesitadas posible, y generar suficientes ingresos para garantizar la vida del proyecto.

El trabajo de desarrollo de GLOBALMICRO ha reafirmado mi deseo de integrar una gestión de negocio profesional con un proyecto social. Al mismo tiempo, me ha hecho darme cuenta de mi necesidad de tener una base más amplia y más sólida en el campo de la gestión, y lo que es más importante, de una plataforma que me ayude a transformar mi ilusión, ideas y potencial en la capacidad de liderar un proyecto de mayor envergadura que pueda hacer un cambio real.

Creo que Stanford puede proporcionarme esta plataforma, a través de su rigor académico, de los cursos que ofrece, (especialmente, asignaturas como Social Entrepreneurship, Strategic Management for Nonprofits, Management and Developing Countries, Social & Nonprofit Management,...), de la comunidad que crea y promueve, del acceso privilegiado que me proporcionará de por vida, de las actividades extracurriculares que ofrece, etc.

En concreto, creo que el Public Management Program ofrece un conjunto de conocimientos de gran valor que son exactamente las que necesito para desarrollar un proyecto como el que estoy tratando de realizar. Es uno de los aspectos fundamentales que hacen a Stanford distinto de otros programas MBA, y la razón principal por la que he

decidido escoger esta universidad. De las cuatro especialidades ("tracks") que ofrece el programa, las dos que más me atraen son la de Nonprofit Management y la de Social Entrepreneurship, que considero me proporcionarán los conocimientos específicos que mejor me servirán en mi proyecto a largo plazo. Pero no es sólo la oferta académica del PMP lo que me atrae. Es el conjunto de seminarios con expertos del sector del Public Management Initiative, es el Internship Fund, los workshops, los clubs de alumnos (IHAD, el Social Venture Club, StartUp,...). Finalmente, pero quizá lo más importante, es el apoyo que recibe el PMP por parte de alumnos y ex-alumnos de Stanford, que generan una gran ilusión y curiosidad en cualquiera que esté interesado en el sector del non-profit.

Espero mucho de este MBA y de Stanford en particular. Espero que sea una experiencia vital realmente transformadora y sirva para completar mi perfil, en lo profesional y en lo personal, y me permita convertir lo que hoy es potencial en un liderazgo efectivo que me permita llevar a cabo mi proyecto profesional.

## Becas de la Comisión Fulbright

### Datos básicos:

#### Comisión Fulbright

Paseo General Martínez Campos, 24 bis, 28010 Madrid

Horario: L a V, 9 a 14 horas Teléfonos: 91 702 70 00 / 91 319 11 26

Sesiones informativas los miércoles, previa petición de cita.

### [www.fulbright.es](http://www.fulbright.es)

La Comisión de Intercambio entre España y EEUU gestiona las becas de Fulbright: el 65% de los fondos viene del Gobierno español, el 12% de entidades privadas y el resto de la propia Fulbright. Esta variedad de patrocinadores hace que estas becas tengan algunas particularidades frente al resto de becas, como verás a continuación. Se ofrecen unas 25 becas al año, para multitud de campos y estudios. Típicamente unas 2 son concedidas para MBA. Recientemente han mejorado las condiciones económicas de la beca, pero al mismo tiempo han endurecido las condiciones y requisitos. En la convocatoria de 2003 han quedado varias becas desiertas porque sólo se han otorgado becas al nº1 de cada grupo.

### Estadísticas de la beca:

| <b>Solicitudes de postgrado</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes                  | 320         | 330         | 350         |
| Nº entrevistados                | 79          | 60          | 80          |
| Nº becas concedidas             | 21          | 23          | 23          |
| Nº becas aceptadas              | n.d.        | n.d.        | n.d.        |

### Principales características:

Las becas Fulbright son sin duda las más prestigiosas por el número de años que llevan en funcionamiento y por el número de países en los que las conceden. En Estados Unidos sin duda es la más conocida y la más prestigiosa, lo cual resulta una ventaja de gran valor si te planteas una carrera profesional internacional o en grandes multinacionales

En concreto, para estudiar un MBA nos inclinamos a decir que el tener una beca Fulbright frente a otro tipo de beca no supone una ventaja significativa ya que hoy en día las Oficinas de Selección de las universidades de élite reconocen los principales programas de becas de España. Pero en otros campos como el doctorado y la investigación el ser becario Fulbright puede abrir muchas puertas que otro tipo de beca no consigue.

La selección para las becas Fulbright se realiza con más de un año de antelación, es decir, si se pretende entrar en un master en septiembre del año X hay que acudir a la convocatoria de enero del año X – 1.

Existen becas tanto de patrocinio público como de patrocinio privado. Es decir que al final es una entidad pública o privada la que te patrocina tus estudios. Fulbright trabaja con entidades tan importantes como la Comunidad de Madrid (financiación de dos años), el Instituto de la Mujer, Fundación Ramón Areces y el Santander Central Hispano (financiación de dos años).

La duración de la beca para MBA son dos años pero el segundo año no está garantizado 100% y dependen no sólo de los resultados académicos sino también del patrocinador. Si te conceden la beca confirma bien antes de aceptar las condiciones del segundo año para no llevarte sorpresas.

### Solicitud:

En la última convocatoria han endurecido los criterios de admisión y la documentación a presentar añadiendo la redacción de ensayos al estilo

de las universidades americanas. Puedes obtener los impresos de solicitud en [www.fulbright.es](http://www.fulbright.es)

La solicitud consta (al margen de la documentación meramente acreditativa como notas, títulos, DNI etc.) de:

(i) Ensayos personales:

Es una de las principales novedades introducida en la solicitud para la beca. Hay que contestar a un ensayo a elegir entre tres. Un ejemplo de preguntas son:

- (a) ¿Con qué tres personas cenaría si tuviera la oportunidad? ¿Qué cree que podría aprender de ellas?
- (b) Su tutor académico en EE.UU. le invita a hacer una excursión para conocerle mejor, ¿qué le contaría que no estuviera relacionado con su vida académica?
- (c) Si formara parte de un grupo que tuviera que alcanzar un objetivo, ¿cuál sería – o cuál fue – su aportación?

Para la respuesta a estas preguntas son de aplicación las recomendaciones a la hora de redactar los ensayos para las universidades (ver capítulo de esta guía). En cualquier caso siempre ten presente que:

- Al ser preguntas muy abiertas es muy fácil “reconducir” el ensayo para mostrar la faceta tuya que más te interese. A estas alturas ya deberías saber cuáles son tus principales activos: ¿liderazgo?, ¿trabajo en equipo?, ¿excelencia profesional? etc. y cómo aderezarlo con ejemplos y vivencias
- Aprovecha la ocasión para diferenciarte del resto de los candidatos

(ii) Proyecto de estudios: Además de lo ya comentado en el apartado sobre Proyecto de Estudios de esta Guía, para la comisión Fulbright es más importante si cabe el enfatizar la importancia del proyecto para España. Dentro de los objetivos históricos de la comisión Fulbright está la

formación de los futuros líderes de un país para que obtengan formación en Estados Unidos y que regresen para aplicar los conocimientos en su país de origen. Como consecuencia también de este objetivo último, el visado ofrecido por la embajada obliga a la vuelta a Europa una vez terminados los estudios (o mejor dicho, obliga por lo menos a salir de EEUU durante dos años). Últimamente parece ser que se están concediendo waivers a este requisito (conocido como el "two year rule") para las personas que solicitan la residencia en Estados Unidos al terminar la beca.

- (iii) Tres cartas de recomendación preferentemente en inglés. Al ser tres cartas lo ideal es tener una de tu supervisor directo actual, una de una persona relacionada con tu campo de estudios y la tercera puede ser bien de un supervisor directo tuyo de otro trabajo, de algún colaborador en actividades extraacadémicas o de un profesor de universidad. Dependerá de qué partes de tu candidatura quieras reforzar.

La carta de recomendación es también abierta y después de clasificar al candidato en comparación con sus compañeros hay que responder a la pregunta general sobre *"cualidades académicas, profesionales y humanas del candidato"*

- (iv) Currículo
- (v) Puntuación mínima en el TOEFL: 250  
Puntuación mínima en el GMAT: 700 (este es una de las condiciones más estrictas de reciente incorporación)

No exigen traducción de la documentación.

Las candidaturas son revisadas en primera ronda por especialistas de la Asociación Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEPA) o en el

caso de MBAs por ex becarios que hayan cursado un MBA, seleccionándose 1-2 de cada 15 candidaturas basándose en los siguientes criterios: rendimiento académico, relevancia profesional, cartas de recomendación y originalidad del proyecto de estudios.

### Entrevista

Pasados varios meses (en esto la comisión no se caracteriza por su premura) a los candidatos seleccionados les llamarán o les mandarán un email citándolos para una entrevista en la Comisión. A todos los candidatos (para todo tipo de estudios y especialidades) se les entrevista el mismo día repartidos entre unos diez tribunales entrevistadores por lo que no te extrañe si cuando llegues allí hay muchos otros solicitantes esperando a ser entrevistados.

El tribunal suele estar formado por 3 miembros ex – becarios Fulbright y suelen estar relacionados con los estudios que planeas realizar. Es decir todos los aspirantes a una beca para hacer un MBA serán entrevistados por un tribunal compuesto por ex – alumnos de MBA. La entrevista suele durar unos 20 – 30 minutos y suele abarcar desde tu trayectoria profesional hasta tu proyecto de estudios. Una vez más es bueno resaltar en la entrevista la importancia del proyecto para España. La mayoría de las entrevistas suelen ser en español.

Cada tribunal suele elegir de 1 a 3 finalistas y de 1 a 3 suplentes para el caso de que los primeros rechacen la beca. Los resultados tardan varios meses en llegar debido a la gran cantidad de pasos y agentes bi-laterales que intervienen en el proceso (comisión, patrocinadores etc.).

### Dotación

La dotación de la beca Fulbright cubre hasta 28.500 dólares de la matrícula y las tasa de la universidad. Esto implica que el becario tendrá que poner parte de su bolsillo para completar en el caso del MBA los 35.000 dólares aproximados que cuesta la matrícula anual en la mayoría de las universidades.



Además ofrece una asignación mensual para gastos durante un máximo de dos años de unos 1.500 – 1.800 dólares mensuales. Las cantidades se adaptan a cada caso (duración, programa, ciudad de residencia...). Además incluye una asignación para la compra de libros de 1.500 dólares y el billete de ida y vuelta al destino y seguro médico y de accidentes con posibilidad de ampliar la póliza.

El visado concedido por la beca Fulbright es el J-1 (y un J-2 para el familiar directo). En la comisión Fulbright o en la embajada te podrán informar sobre los requisitos específicos para obtener el waiver del famoso “two year rule” que hasta ahora se le imponía al visado J-1.

Fulbright a través del IIE tramita gratuitamente para el candidato el ingreso en las universidades. Esto quiere decir que deberás hacer una solicitud genérica y que la Comisión la enviará a través del IIE a las 4 ó 5 universidades de tu preferencia. La principal ventaja de este método es que tu solicitud es mandada y presentada directamente a la universidad por los funcionarios del IIE, lo cual es un claro punto diferenciador de tu candidatura. El inconveniente es que no vas a poder controlar el proceso personalmente (por ejemplo, normalmente se presentan las solicitudes en segunda ronda y no podrás entrar en la primera ronda). Más aún, es posible que tu candidatura entre junto un pool de otros becarios Fulbright de otros países, cayendo en una dinámica a la cual es difícil seguirle la pista. Si tienes la suerte de ser galardonado con una Fulbright, te aconsejamos solicitar varias universidades por tu cuenta en primera ronda y otras a través de Fulbright / IIE para diversificar riesgos.

Los antiguos becarios Fulbright de España se reúnen periódicamente y realizan anualmente un buen número de actividades y viajes organizados de una manera informal y totalmente independiente a la Comisión.

## **ENTREVISTA CON MARIA JESÚS DE PABLOS (Directora de la Comision Fulbright)**

### **¿Cuál sería el candidato ideal a becario Fulbright?**

Es uno que por supuesto tiene las ideas suficientemente claras. Yo no creo en la gente que a la hora de hacer un master te pueda describir 100% qué quiere hacer, siempre existe un porcentaje de duda razonable sobre lo que vas a hacer. Creo que debes tener relativamente claro por qué quieres hacerlo y dónde quieres hacerlo. Es decir, ¿realmente es mejor MIT que Stanford o viceversa? Pues depende del estudiante. El becario debe saber sus razones personales para elegir una u otra pero hay que partir del supuesto de que no hay una que sea la mejor.

Otra característica que buscamos es alguien que se siente representativo de su círculo académico y en definitiva de su país (entendiendo por país algo amplio que cada uno define a su gusto y manera).

Además el programa Fulbright es un medio y no un fin y contiene un compromiso fuerte de construcción de un mundo más comprensivo. Por lo tanto buscamos a personas con capacidad de adaptación a distintas culturas, a la cultura americana.

Estos serían los aspectos que buscamos de forma diferencial en Fulbright. Por supuesto también pedimos lo que en el resto de las becas: excelencia académica, excelencia profesional etc. La excelencia académica se da por supuesta en las becas Fulbright porque la beca se construye sobre eso.

### **¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe de contener?**

La importancia del proyecto se basa en que es el instrumento a través del cual medimos la capacidad de expresión específica del candidato. Es decir, el proyecto puede ser válido valorado desde el punto de vista

objetivo de los especialistas pero lo importante es que mide tu interés y tu seriedad a la hora de plantearte el estudiar en Estados Unidos. Mide también tu capacidad de expresión de tus objetivos académicos y profesionales. El proyecto tiene por tanto un peso específico importante pero desde luego no es el único parámetro de decisión.

Debe contener lo que cada candidato considere que es fundamental en su intención de estudiar en Estados Unidos en un programa en concreto. Es muy personal por lo que no existe una receta mágica. Y debe ser así de personal porque es una radiografía del pasado y de los objetivos de un candidato que son únicos y no se deben parecer a ningún otro.

### **¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

Se busca conocer cualitativamente al candidato. Se busca averiguar cuál va a ser su "resistencia" porque la travesía en Estados Unidos puede ser dura; se pretende ver también cuál es el interés real de los candidatos (no sería la primera vez que entrevistamos a un candidato porque sus padres querían que se presentara a las becas).

Y adicionalmente que explique lo que a lo mejor no ha sido capaz de dejar ver o de dejar explícito en el resto de su solicitud. En la entrevista hay que mostrar lo que no se puede plasmar en un papel: desenvolverse, saber estar, buena estructura mental, confianza en sí mismo etc.

La entrevista es la oportunidad definitiva para el candidato porque la entrevista personal sí que es el criterio que más pesa a la hora de decidir las becas que se otorgan. De tal manera que un proyecto no excelente puede mejorarse en la entrevista o por el contrario el candidato puede "suicidarse" en la entrevista. Y hay muchos "suicidios" en las entrevistas lo cual es una lástima.

Antes muchos candidatos no pasaban la entrevista por el nivel del inglés que resultaba ser una traba importante para obtener la beca. Hoy en día ya no sucede esto y los candidatos tienen un nivel de inglés

muy alto. El que se presenta a una beca Fulbright se lo ha planteado ya hace tres o cuatro años y lleva preparándose mucho tiempo.

### **¿Quién forma el comité de selección, cómo es y qué criterios utilizan?**

La primera parte de la evaluación, la preselección, la hace la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEPA). No son funcionarios de educación, son catedráticos, economistas, estudiosos de los servicios de estudios de los bancos, científicos etc. Hacen la preselección en la mayoría de las áreas de estudios para los que se conceden becas. Adicionalmente algunos candidatos a MBAs son evaluados también por antiguos becarios Fulbright que han realizado un MBA y que tiene conocimiento específico de las necesidades y reto específicos por cada área académica de un MBA.

Posteriormente se forman los Comités de Selección y se celebran las entrevistas y se hace selección todo el mismo día. Hay que tener en cuenta que el comité de selección de la entrevista puede recomendar a candidatos dependiendo del número de becas otorgadas. El año pasado tuvimos diez comités de selección en un día y dijimos que podían salir 30 candidatos seguros más los suplentes. Esto quería decir 3 candidatos por comité.

Una vez que han elegido y ordenado a los finalistas es la Comisión Fulbright en pleno la que revisa la selección y decide si se van a dar todas las becas que se han convocado, si se van a dar algunas desiertas, si se va a buscar dinero para dar más etc.

Los principales criterios de selección son que sea una persona serena pero a la vez con entusiasmo, que tenga un perfil académico bueno pero que no sea un ratón de biblioteca, que tenga una idea clara de sus objetivos de MBA pero que no tenga un idea predefinida de cómo va a vivir hasta los 90 años. Alguien dispuesto a arriesgar y que

abandere la antorcha del movimiento Fulbright que promueve la comprensión entre las personas de distintas culturas.

### **¿Qué diferencia a las becas Fulbright de otras becas y a sus becarios?**

En cuanto al programa la diferencia es que es el único avalado oficialmente por Estados Unidos y que por tanto se responsabiliza de que todo salga bien. Segundo que reúne a los mejorcito de cada casa de más de 100 países. Tú no eres un becario más cuando llegas a Estados Unidos sino que perteneces a un grupo mundial que lleva el apellido Fulbright y que cuenta con muchas actividades de acogida, durante el programa etc. El programa te pone en contacto con otros becarios y profesionales que están haciendo cosas parecidas a las tuyas.

Un becario Fulbright es conocido y reconocido por todo el mundo. En el grupo de becarios hay más de 30 premios nobeles. Y eso lo dice todo. En el gobierno español actual hay más de una docena de ellos y en el saliente varios ministros y ministras habían sido becarios Fulbright.

A nivel económico, la beca Fulbright se hace cargo también de los gastos de solicitudes a las universidades y de los gastos del examen del GMAT y del TOEFL.

### **¿Qué consejo darías a alguien que está preparando para pedir una beca?**

Planificar con muchísima antelación, prepararlo cuidadosamente y asegurarse de que la presentación es modélica. No hay milagros, hay que trabajar.

### **¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

En la rama de los derechos pues tiene lógicamente la financiación de sus estudios, los seguros sanitarios y el reconocimiento mundial que implica ser becario de Fulbright con representación diplomática en muchos países.

En cuanto a las obligaciones, son muy altas ya que el estudiante está recibiendo fondos públicos por una cantidad cinco veces superior al coste de realizar los estudios en su país. Por tanto la principal obligación es la respuesta académica, hay que destacar y estar en el percentil más alto de la clase. Las notas hay que presentarlas al IIE (organismo colaborador de Fulbright en Estados Unidos). No sólo nos importa las notas sino que también buscamos que el becario sea un activo exponente de su país: esté en asociaciones, participe en la vida comunitaria, en actividades comunitarias etc. Como seres privilegiados existe la obligación de devolver algo a la sociedad.

## **Relación de becarios ilustres Fulbright**

Hay becarios Fulbright en todas las áreas del saber y de las artes:

### Política:

Javier Solana: ex ministro y ex secretario general de la OTAN

Pilar del Castillo: ex ministra

José Borrell: ex ministro

Maragall: Presidente de la Generalitat de Cataluña

López Guerra: Secretario de estado de justicia con el PSOE

### Negocios:

Ángel Corcóstegui: ex consejero delegado del SCH

Enrique Casanueva: Presidente de JP Morgan España

### Ciencia:

Agustín Maraval (estadístico)

Barbacid (investigador)

Federico García Moliner ( Príncipe de Asturias de Física)

Literatura:

Torrente Ballester

Pintura:

Ginovart

### **¿Alguna curiosidad o anécdota?**

Surgen muchísimos matrimonios entre becarios Fulbright en los momentos de preparación de la beca, durante actividades de los becarios, mientras se están realizando los estudios, a la vuelta a España... La experiencia es tan intensa y se comparte tanto entre los becarios Fulbright que es lógico que surjan tantos matrimonios.

La unión entre los becarios Fulbright es tan grande que por motivo de los atentados en Madrid del 11 de marzo hemos recibido casi 800 mensajes de condolencia de todo el mundo (Sri Lanka, Mongolia, Indonesia etc.)

La curiosidad más importante de todas podría ser la siguiente. William Fulbright siempre decía que este era "*un programa pequeño con un objetivo grandé*" y nunca imaginó que se fuera a hacer tan importante como se ha hecho en todo el mundo.

## **Ejemplo solicitud de becario/a de la Comisión Fulbright**

La idea de cursar un Master en EE.UU. surgió antes incluso de comenzar mis estudios universitarios. Durante el año 1991, mientras estudiaba un curso académico en la ciudad de San Diego en California, tuve la oportunidad de tener mi primer contacto con la universidad americana, siendo invitado a visitar la Universidad de UCLA y también teniendo la oportunidad de visitar el campus de la Universidad de Harvard donde mi hermano mayor estaba realizando, gracias a una beca de la comisión Fulbright, un Master en Tributación Internacional. Quedé absolutamente fascinado de las instalaciones del campus, del ritmo de trabajo que se llevaba, de la cantidad de casos prácticos y trabajos en grupo que se realizaban, de las facilidades tecnológicas de que disponía, y sobre todo de la diversidad de nacionalidades en el alumnado.

Así comenzó en mi cabeza la semilla de cursar un Master en EE.UU. Esa idea se ha visto potenciada posteriormente con asiduidad cada vez que tenía la oportunidad de conversar con cualquier persona que hubiera realizado un MBA en EE.UU, todos y cada uno de ellos calificaban la experiencia académica como inmejorable, las amistades hechas como insustituibles, la madurez adquirida y sobre todo la utilidad en la vuelta al entorno laboral como impagable. Todo ello fue consiguiendo que, poco a poco, la idea se fuera convirtiendo en decisión.

Hay gente que en ocasiones ha cuestionado la verdadera utilidad de un MBA para un perfil académico como el mío, con estudios de Administración y Dirección de Empresas y con una experiencia laboral en desarrollo de negocio. Me preguntaban si la utilidad de un MBA no sería para gente con otras carreras o con un perfil más técnico que quisiera introducirse en el mundo empresarial, y cuestionaban entonces la verdadera utilidad de un MBA en contraste con la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero realizada. Para contestarles decidí plantearme dos simples preguntas; primero, hacia donde quiero



enfocar mi carrera y segundo, si la realización de un MBA me ayudaría a alcanzarlo.

### **Hacia donde quiero enfocar mi carrera...**

Mi objetivo a largo plazo es el de montar mi propio negocio. Considero que es sin duda la mayor aspiración profesional a la que se puede llegar, probablemente una de las de mayor sacrificio pero sin duda la de mayores satisfacciones. Mis dos abuelos fueron empresarios; Xxx, mi abuelo paterno emigró a Cuba en 1920 donde, después de abrir varios negocios de hostelería en La Habana, se mudó al interior al conseguir la licencia para abrir y gestionar la logística de una central azucarera. Xxx, mi abuelo materno, viajó desde Guipúzcoa a León para comenzar a trabajar de ayudante en una armería. Doce años más tarde había conseguido levantar la xxx, contando con 5 tiendas en distintas ciudades y más de 70 empleados. Sin duda ellos han sido en lo que respecta a mis sueños profesionales un ejemplo a seguir.

Las cosas han cambiado mucho desde entonces, y no quiero decir que las oportunidades no existan, todo lo contrario, pero el mercado cada vez es más y más competitivo y considero que ya no sólo es necesaria la existencia de un proyecto ni siquiera vale con una probada experiencia laboral, sino que cada vez es más necesario complementar todo esto con una sólida formación y una extensa red de contactos.

Mi plan es, una vez terminado el MBA, tener una experiencia intermedia y desarrollar mi carrera profesional en una sociedad de Capital Riesgo. Creo que junto al MBA sería el complemento perfecto a mi experiencia actual antes de dar el paso hacia la creación de una empresa, al poder consolidar la experiencia de compra y creación de empresas adquirida en mi trabajo actual. Durante estos años en xxx he estado centrado en el desarrollo de un plan estratégico, que ha supuesto la valoración y adquisición de diversas compañías de la industria del turismo. Esto, unido a mi experiencia anterior en Mercado de Capitales en xxx Bank me ha permitido obtener una buena base financiera y también dar los primeros pasos en los principios de gestión al ser responsable desde mi posición en xxx de la gestión de

inversión de varios "Start ups". Considero que desde una empresa de Capital Riesgo podré complementarla perfectamente al tener la oportunidad de evaluar operaciones más variadas, con variedad de estructuras financieras y de distintas industrias y tamaños.

El éxito de cualquier aventura empresarial se basa, en mi opinión, no solo en i) la identificación de buenas oportunidades de negocio, sino en algo más importante y más difícil, ii) en la puesta a punto del plan y la posterior consolidación del negocio. Estos dos mismos factores se cumplen en el caso de las empresas de capital riesgo, puesto que éstas no deben sólo basarse en identificar y valorar buenas oportunidades de negocio (i), sino que deben esforzarse en ayudar a los negocios en los que invierten a desarrollarse exitosamente (ii).

#### **....contribuirá la realización de un MBA a alcanzar mis objetivos?:**

Siguiendo la línea que marcaba en el punto anterior, ¿Que me haría falta por tanto para poder desarrollar con éxito los dos puntos mencionados? Lo podría resumir en:

consolidar los conocimientos económicos y financieros necesarios para la evaluación de inversiones y,

profundizar en las habilidades de gestión estratégica y empresarial y crear habilidades de lo que los americanos conocen como "*entrepreneurship skills*" o habilidades propias de los emprendedores<sup>2</sup>.

Los distintos programas que he estado evaluando, tanto el de Harvard, como el de Columbia y Kellogg, ofrecen una amplia y reputada formación en éstos dos campos, que como he comentado considero fundamentales para llegar a ser un buen profesional de Capital Riesgo y un exitoso empresario.

---

<sup>2</sup> que como define la "Harvard Business School" se basan en "la búsqueda pura de la oportunidad sin tener en cuenta los recursos controlados en cada momento".

Las 3 escuelas son reconocidas especialistas tanto en el campo financiero como en el de la Gestión y Estrategia empresarial (dentro de los 7 primeros del mundo en ambas especialidades, así como en el ranking global, de acuerdo al último ranking de *Business Week*<sup>3</sup>), ofreciendo una gran variedad de cursos y programas específicos de Finanzas así como de "*entrepreneurship skills*", donde puedo desarrollar habilidades en las que creo que todavía tengo mucho que aprender como técnicas específicas de negociación y liderazgo. (Ver Apéndice 1 para mayor información sobre las posibilidades del programa).

### **Utilidad de los estudios y su aplicación práctica a la economía española.**

Mis planes a largo plazo, como he comentado, están enfocados a la consecución de un proyecto empresarial. Considero que la creación de PYMES es de vital importancia para la economía, especialmente en un país como España donde este tipo de empresas representan el 98% del total, generan el 60% del empleo y contribuyen a más del 40% de las exportaciones de la economía española. Creo que son estas empresas las más capacitadas para la creación de empleo y para la innovación.

Sin embargo, mis planes a medio plazo, una vez terminado el MBA, pasan por convertirme en un buen profesional del Capital Riesgo en España. Considero que el Capital Riesgo es un modelo de financiación necesario en una economía, especialmente en aquellas donde predomina la existencia de la pequeña y mediana empresa, como es el caso de España.

Una de las principales dificultades a las que se enfrenta la PYME es la obtención de fondos para la realización de sus inversiones, ya que su reducido tamaño y su bajo nivel de autofinanciación le obligan a recurrir a la financiación bancaria, no siempre disponible. El Capital

---

<sup>3</sup> Business Week Octubre 2002

riesgo es por tanto uno de los instrumentos idóneos para las PYMES, pues además de reducir sustancialmente el coste explícito de financiación, incide directamente en la mejora de la gestión empresarial. Ésto es debido a que el *venture capitalist*, al asumir el mismo riesgo que los empresarios, ayuda en las estrategias a largo plazo y aporta experiencia, contactos y asesoramiento a los ejecutivos en la solución de problemas a los que ya se ha enfrentado con anterioridad.

El Capital Riesgo tuvo sus orígenes como actividad financiera profesionalizada en EE.UU. después de la segunda guerra mundial, cuando algunas familias con grandes patrimonios dedicaron parte de su fortuna a apoyar negocios prometedores.

Aunque en España, la implantación de esta fórmula financiera se produjese con cierto retraso, durante los años 90 (y especialmente a finales) vivió sus momentos de esplendor. Siguiendo al Profesor Jesús Morant Vidal<sup>4</sup>, hasta la fecha en nuestro país pueden conocerse cuatro etapas:

Puesta en marcha (1972-1986) con una fuerte influencia de la financiación autonómica.

Desarrollo de iniciativa privada (1987-1991) siendo sus principales características el cambio de protagonistas y destacando un gran crecimiento tanto en número como en recursos.

Consolidación (1992-2000) Durante toda la década se vivió una etapa de crecimiento espectacular.

Incertidumbre (2001- ) La crisis de los valores tecnológicos durante el año 2000 y la desaceleración económica global que llega hasta nuestros días han llevado a una situación de incertidumbre que según el Profesor Morant requiere más que nunca de estímulos adicionales.

---

<sup>4</sup> en su artículo "El Capital Riesgo como instrumento de Financiación de la PYME". Mayo 2002

Es importante centrarnos en la cuarta fase. En la actualidad, con la desaceleración económica y en especial con la "explosión" de la burbuja financiera producida por la crisis de los mercados tecnológicos, podríamos pensar que el sector pueda desacelerarse o vivir momentos de incertidumbre, pero creo que hay indicios para pensar que dicha incertidumbre está viendo la luz y que todavía le queda al Capital Riesgo en España un largo desarrollo:

No se publicarán hasta Junio los datos sobre inversión del Capital Riesgo de 2002 pero cabe destacar los del año 2001, año en el que, ya en plena desaceleración económica, la inversión total del sector en España se situó en torno a los 1,200 millones de Euros, sólo un 4% menor que en 2000 y un 67% mayor que en 1999.

A su vez, como constata el profesor Martín Pellón en su último informe anual sobre el sector, la actividad de Capital Riesgo sufrió un retroceso en España mucho menor que en el conjunto de Europa durante este año, estimado en el entorno del 34% por la Asociación Europea de Capital Riesgo (EVCA).

Como dice el profesor Martín Mendoza<sup>5</sup>, no debemos confundir capital riesgo con la inversión en empresas de alta tecnología sino que este concepto cubre cualquier inversión de capital hecha con vocación industrial y con la finalidad de generar plusvalías. Parece difícil dar por hecho que después de la burbuja tecnológica se haya acabado la vocación industrial en nuestro país!

Siguiendo las recomendaciones comunitarias<sup>6</sup>, ya hay quien se ha decidido a actuar en España, y así la Generalitat de Cataluña junto con

---

<sup>5</sup> en "El Capital Riesgo. Un sistema innovador de financiación", Ed. Fausí. Barcelona, 1988.

<sup>6</sup> la Comisión Europea remitía a finales de 2001 una comunicación al Consejo y al Parlamento Europeo instando a las instituciones de Capital Riesgo a realizar un esfuerzo para completar el Plan de Acción de Capital Riesgo adoptado en junio de 1988, antes de finalizar el año 2003. La comunicación está dirigida a

el fondo Europeo de Inversiones ha creado un fondo de capital riesgo para financiar proyectos innovadores en PYMES.

Otro aspecto positivo a destacar es que existe un fuerte recorrido al alza de las inversiones ya que la inversión del año 2001 representó en España un 0.184% del PIB frente a la media Europea publicada por la EVCA del 0.253% y el 2% en EE.UU según la Oficina de Contabilidad General de EE.UU. (GAO).

Lo que todo ésto nos indica es que a pesar de que 2001 haya roto una secuencia continuada de incrementos en la inversión de Capital Riesgo comenzada en 1994, estamos ante una fase de estabilización donde no necesariamente el sector va a sufrir un retroceso sino más bien un reajuste, orientando las inversiones hacia sectores más tradicionales (como muestran las cifras de que el peso de las inversiones relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones (TCI) se redujo del 25.5% del total en 2000 hasta el 11.7% en 2001).

Adicionalmente, como afirma la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), a pesar de que el inusitado interés por la inversiones en Internet y Telecomunicaciones ha disminuido, con el desinfe del NASDAQ comenzado en Abril de 2000 deben destacarse dos importantes hechos. En primer término se han logrado en dos años una difusión más alta del concepto de Capital Riesgo que la lograda en las dos décadas anteriores. En segundo lugar, se ha comprobado que la existencia de una expectativa clara de disponibilidad de oportunidades de inversión hace que el dinero aflore rápida y abundantemente para cubrir las necesidades que se derivan de ellas. Como consecuencia de ambos, el Capital Riesgo es hoy más conocido y comprendido lo que facilita la incorporación futura de recursos por parte de un amplio abanico de inversores.

---

impulsar la actividad de Capital Riesgo desde el ofrecimiento de recursos financieros a la PYME, la potenciación de actividades de I+D, y el desarrollo o aumento de eficacia en el acceso a los mercados de capitales.

Todo ello nos debe hacer pensar que el Capital Riesgo todavía tiene un gran futuro y un fuerte potencial en nuestro país.

En definitiva, creo que tanto para la consecución de mis planes a largo plazo, como para ser capaz de contribuir al desarrollo del Capital Riesgo de nuestro país, que como hemos visto es una actividad vital para la generación del tejido empresarial, la realización de un MBA en EE.UU es un requisito fundamental debido a:

la formación completa que obtendré en las escuelas de negocio estadounidenses, con la posibilidad de consolidar mis conocimientos financieros mediante la realización de cursos avanzados, así como de aprender habilidades de gestión y estrategia empresarial de la mano de los mejores expertos en dichas áreas.

la absorción de la cultura empresarial americana, país pionero en el Capital Riesgo y donde éste goza de un mayor volumen (se estima que el monto total en manos de Capitalistas Riesgo es de 150 billones de Euros, más de cuatro veces la cifra del sector en Europa)

país de marcado carácter emprendedor,

el acceso a las extensas redes de alumnos y ex-alumnos ("*networking*") de las escuelas a nivel mundial.

Desearía por tanto contar con la ayuda de su institución para poder dar este importante paso en la consecución de dichos objetivos.

## **Apéndice 1. Información sobre el Programa de Estudios (MBA).**

Los programas de las distintas Universidades varían ligeramente, pero al tener un gran número de cursos electivos, cualquiera de ellos ofrece infinidad de posibilidades de especializarse en Finanzas y "entrepreneurship". Excepto Harvard, basado al 100% en el método del caso, el resto ofrecen una combinación de clases teóricas y método del caso. Adicionalmente las tres escuelas combinan las clases con simulaciones, investigaciones de campo y seminarios, siendo el trabajo en equipo un denominador común y una de las bases de su método de enseñanza. Como postulan desde la Universidad de Harvard, principal productor de casos del mundo: "a través del método del caso, los estudiantes son expuestos a situaciones reales, intelectual y emocionalmente motivantes y altamente interactivas. Esto crea un ambiente educativo desafiante que motive al estudiante a compartir opiniones y perspectivas y aprender del resto de la clase".

Los distintos programas están formados básicamente por los siguientes módulos:

*"Conceptual Issues in Management Week"*<sup>7</sup>: programa de entre dos y cuatro semanas previos al comienzo del MBA con el objetivo de alinear los conocimientos básicos de todos los estudiantes y de conocer el método de enseñanza que va a ser seguido durante los dos siguientes años.

*"Core Curriculum"*: es la parte troncal y se desarrolla durante los dos primeros semestres del Master, en los que a través de un número de asignaturas obligatorias (entre 10 y 15) se cubren las principales disciplinas y áreas funcionales de la empresa así como el estudio de herramientas analíticas para la toma de decisiones. Los estudiantes son agrupados en clases y a la vez divididos en equipos más pequeños, así cada estudiante tiene responsabilidades de estudio y trabajo tanto a nivel individual como colectivo. Las asignaturas del

---

<sup>7</sup> Nombre de la fase introductoria de Kellogg School of Management. Llamada "Academic preparation and Foundations" en Harvard.



"Core Curriculum" incluyen cursos de Finanzas avanzadas, Liderazgo y Organización empresarial, Economía internacional, Estrategia, negociación y las primeras lecciones en "entrepreneurship".

"Electives", durante todo el segundo año los estudiantes han de elegir un mínimo de asignaturas de libre elección. Como he comentado en el apartado anterior, mi intención es especializarme en el campo de la gestión y estrategia empresarial y desarrollo de emprendedores ("entrepreneurship") así como consolidar mis conocimientos de Finanzas Corporativas con cursos avanzados. Algunas de las asignaturas que ofrecen las distintas universidades que son de mi interés en estas disciplinas son:

Harvard. (Elección de un mínimo de 10 asignaturas)

"Running and Growing the Small Company"; "Building a Sustainable Successful Enterprise"; "Acquisitions and Alliances"; "Venture Capital and Private Equity"; "International Entrepreneurial Finance"; "Entrepreneurial Management in a Turnaround Environment"; "Achieving Profit Goals and Strategies"; "Business Analysis and Valuation Using Financial Statements".

Columbia. (Elección de un mínimo de 12 asignaturas)

"Value Investing"; "Entrepreneurial Finance"; "Venture Capital Seminar"; "Launching New Ventures"; "Managerial Decision Making"; "Economics of Strategic Behavior"; "Financial Statement Analysis and Earnings Quality"; "Seminar in Value Investing"; "Turnaround Management".

Northwestern University: Kellogg. (Elección de un mínimo de 14 asignaturas)

"Entrepreneurship & New Venture Formulation"; "Managing Entrepreneurial Growth"; "Venture Capital and Private Equity Investing"; "Case Studies in Venture Capital"; "Managerial Leadership"; "Corporate Restructuring"; "Financial Planning for Mergers & Acquisitions".

"Internships": Todos los estudiantes del MBA tienen experiencia laboral previa, con una media superior a los cuatro años de experiencia, por lo que el sistema de enseñanza incluye un elevado componente práctico

en todas las asignaturas impartidas. Adicionalmente, las escuelas ofrecen varias opciones para que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos aprendidos ya sea mediante prácticas en empresas durante los meses de verano, o programas específicos como el "LEAP" o "GIM" de la escuela de Kellogg o el "Field Study" o "Business Plan Contest" de la Universidad de Harvard:

*"Learning through Experience and Action Program" (LEAP)*. Se realiza un trabajo en equipo como consultores de estrategia para una empresa cliente, realizando recomendaciones de actuación.

*"The Global Initiatives in Management" (GIM)*. Se llevan a cabo trabajos de campo para organizaciones en cualquier país del mundo. Consta de 10 semanas de clases con profesores de Kellogg seguido de dos semanas en el país de destino. Ejemplos de pasados proyectos han incluido análisis del proceso de privatización bancaria en Europa Central, análisis de estrategias en el sector de Telecomunicaciones en China y análisis del sector Turístico en Sudáfrica o del eco-turismo en Ecuador.

*"Field Study"*. Normalmente constan de un grupo de tres estudiantes, supervisados por uno de los profesores de la escuela y que trabajan muy de cerca con la compañía que les patrocina. Los proyectos pueden variar desde el lanzamiento de un nuevo producto al desarrollo de un nuevo negocio.

*"Business Plan Contest"*: concurso organizado por el departamento de *Entrepreneurial Management* en el que los estudiantes pueden presentar propuestas de negocio que serán evaluadas por un grupo de profesionales (incluyendo capital riesgo y emprendedores). De las propuestas presentadas al concurso, varias se han hecho realidad durante la última década, como es el caso de "Zefer" (firma de consultoría tecnológica con más de 600 empleados) o "suppliermarket.com" (*B2B market place* que empleaba a más de 150 personas adquirido en Junio de 2000 por la firma Ariba por un valor de 581 millones de dólares).

Adicionalmente, las universidades permiten a los alumnos, inscribirse en cursos impartidos por otras escuelas de la misma Universidad o incluso de otras Universidades. Así por ejemplo, los estudiantes del

MBA de Harvard tienen la oportunidad de participar en el famoso laboratorio de "entrepreneurship" del "Massachusetts Institute of Technology".

Los cursos son impartidos siempre por prestigiosos profesores de talla de Philipp Kotler ("*International Marketing*") en Kellogg, William Ury ("*Negotiation*") o Michael Porter ("*Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters and Economic Development*") en Harvard o Jonathan Knee ("*Mergers & Acquisitions*") en Columbia cuyas lecciones son a menudo complementadas por intervenciones de "guest speakers" (conferenciantes invitados) de prestigio internacional. Es de estas Universidades de donde a menudo salen nuevas teorías Financieras o de "Management" que luego son generalmente aceptadas. Sólo por poner un ejemplo, un total de 64 ganadores del premio Nobel han impartido clases o estudiado en la Universidad de Columbia, incluyendo a Joseph Stiglitz, premio Nóbel de Economía de 2001 y actual miembro del claustro de la Universidad.

### **Información adicional sobre el programa.**

**Titulación:** Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) con especialidades ("*concentration*") en finanzas corporativas, gestión y estrategia empresarial y desarrollo de emprendedores ("*entrepreneurship*").

**Duración:** Dos años académicos. Las clases comienzan en Septiembre del 2004 y terminan en Junio del 2006.

**Coste:** El coste de la matrícula osciló en el curso 2002-2003 desde los US\$ 31,800 al año de la Universidad de Harvard, US\$ 32,154 de Columbia o los US\$ 32,040 de Kellogg (el coste de la convocatoria de mi interés 2004-2005 no está publicado. Históricamente el coste de la matrícula ha aumentado entre un 5% y un 8% anual). Adicionalmente, las escuelas estiman un coste adicional para vivienda, manutención, seguros, material y otros de entre US\$ 23,000 y US\$ 27,000 anuales.

## Becas Fundación La Caixa

### Datos básicos:

SERVICIO DE ESTUDIOS LA CAIXA

Avda Diagonal 629, planta 15

08028 Barcelona

Tel: 934046735

CAJA DE AHORROS Y PENSIONES LA CAIXA

Paseo de la Castellana 51

28046 Madrid

Tel: 915865113

**[www.estudios.lacaixa.es](http://www.estudios.lacaixa.es)**

Ofrecen unas 125 becas de las cuales 4 son para MBA en EEUU y 46 para estudiar diversos programas en EEUU.

### Estadísticas de la beca:

| <b>Solicitudes</b>  | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes      | 949         | 999         | 939         |
| Nº entrevistados    | 785         | 741         | 757         |
| Nº becas concedidas | 130         | 122         | 130         |
| Nº becas aceptadas  | 126         | 114         | 122         |

### Principales características:

Las becas de la Caixa en los últimos años han ido ganando mucho prestigio en España en especial porque durante varios años ha sido la mejor alternativa a la prestigiosa beca Fulbright y porque en los últimos años ha mejorado la dotación económica.

La notoriedad de la concesión de estas becas en los medios de comunicación es significativamente mayor al de otras becas. Se realizan varias comunicaciones de prensa y además de un acto oficial de concesión de becas con gran cobertura de medios con SSMM Los Reyes, el presidente de la Caixa y de la Fundación la Caixa, los responsables del programa y todos los becarios y familiares.

Igual que en las becas Fulbright la selección para las becas de La Caixa se realiza con un año de antelación y además específicamente se advierte que no se admitirán solicitudes de personas que estén realizando o que hayan realizado estudios del mismo nivel para el que solicitan la beca ni tampoco becas para financiar el segundo año de un programa (al contrario de la política de la Fundación Rafael del Pino). El objetivo es ofrecer la primera oportunidad de realizar estudios de postgrado en EEUU.

La duración de la beca para MBA es de dos años garantizados aunque es necesario presentar un informe de los resultados académicos obtenidos durante el primer año.

#### Solicitud:

La solicitud se puede obtener en la página web de la Caixa y consta (al margen de la documentación meramente acreditativa como notas, títulos, DNI etc.) de:

- (i) Proyecto de estudios: Es de aplicación todo lo dicho en la descripción general del proyecto de estudio sin ninguna peculiaridad específica.
- (ii) Dos cartas de recomendación en español. Una vez más recomendamos que sean de tu supervisor directo actual y de una persona relacionada con tu campo de estudios.

La carta de recomendación es también abierta.  
*"Comentario sobre la capacidad intelectual, madurez emocional, motivación para proseguir estudios de posgrado, creatividad e iniciativa y preparación profesional del solicitante".*

- (iii) Currículo
- (iv) Puntuación mínima en el TOEFL: 260  
Puntuación mínima en el GMAT: 650
- (v) Acreditación de la experiencia laboral mínima de dos años

Exigen traducción de todos y cada uno de los documentos que se entreguen.

### Entrevista

La peculiaridad de esta beca es que entrevistan a todo el mundo y no hacen una selección previa de los proyectos (aunque algunos años por el volumen tan grande de solicitudes no han tenido más remedio que hacer una selección previa). De hecho el mismo día en el que se entrega la solicitud de beca ya se obtiene una cita aproximada para la entrevista (normalmente sobre el mes de septiembre). Las entrevistas duran apenas 15 min y están casi exclusivamente enfocadas a la defensa del proyecto de estudios.

El tribunal suele estar formado por 4 personas: 2 profesores universitarios que han participado ya otros años en la selección de becarios, un becario de años anteriores invitado por primera vez a la selección y un representante de la universidad de Indiana en EEUU (con la que La Caixa tiene un acuerdo). Este último será el encargado de conducir buena parte de la entrevista en inglés.

En unas pocas semanas los resultados suelen estar disponibles en la página web de La Caixa.

Durante el mes de noviembre se suele celebrar el acto de entrega de becas en Barcelona al que suelen asistir todos los becarios y sus familiares. La entrega de las becas las realiza SSMM los Reyes con los que se puede conversar relajadamente durante el cocktail que se sirve a continuación.

### Dotación

La beca cubre la totalidad de la matrícula y las tasas en la universidad de destino y una dotación mensual de 1.600 dólares mensuales. También ofrecen una dotación de 1.220 dólares para los primeros gastos de instalación, el seguro médico y las tasas de realizar cinco solicitudes a distintas universidades.

Además La Caixa organiza un curso de orientación de una semana en Indiana y Chicago para todos los becarios y sus acompañantes que vayan a cursar estudios en Estados Unidos. Están invitados los acompañantes de los becarios.

La beca concede una visa F-1 (y una F-2 para el acompañante) o bien una visa J-1 (y una J-2 para el acompañante).

### Asociación de Becarios

La asociación de becarios de la Caixa es cada vez mayor por el volumen tan importante de becas que concede no sólo para Estados Unidos sino para otros países. La relación (un poco desactualizada) de los becarios está disponible en la página web de La Caixa e incorpora el currículum del becario y la universidad en la que ha cursado sus estudios. Asimismo editan un boletín entre sus becarios, para propiciar la asociación y los contactos entre ex becarios y organizan eventos anuales tanto en Barcelona como en Madrid.

## **ENTREVISTA CON ROSA MARIA MOLINS (Responsable del programa de becas de la Fundación La Caixa)**

### **1. ¿Cuál sería el candidato ideal a becario de la Fundación la Caixa?**

Nuestro candidato ideal es el que reúne las condiciones para sacar el máximo provecho de la beca. Esas condiciones incluyen excelencia académica, madurez personal, motivación, objetivos claros....., pero ninguna de ellas es excluyente. Se puede apostar por alguien con un proyecto muy bien definido aunque su expediente académico no sea excepcional.

### **2. ¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe de contener?**

El proyecto del candidato es importante en tanto que constituye la base fundamental para el proceso de selección. Es como su carta de presentación. Según establecen las bases de nuestros programas de becas, en él debe figurar el tipo de estudios que el solicitante quiere realizar, la titulación académica a la que aspira y sus motivaciones personales y profesionales. A partir de aquí, será fundamental la habilidad del candidato para presentar un proyecto bien estructurado y articulado, que atraiga el interés de los miembros del comité que va a entrevistarle y evaluar su solicitud.

### **3. ¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

Identificar al mejor. Algunos programas de becas no incluyen entrevista en sus procesos de selección. Para nosotros, sin embargo, la entrevista personal es fundamental porque permite profundizar en el perfil del candidato o matizar aquellos aspectos que pueden no haber quedado claros sobre el papel. Con cierta frecuencia, para bien y para mal, la entrevista descubre un candidato que tiene poco que ver con lo que reflejaba su solicitud.



#### **4. ¿Quién forma el comité de selección, cómo es y qué criterios utilizan?**

Los Comités de selección están formados por cuatro miembros: dos profesores universitarios, un representante de "La Caixa" y un representante del organismo con el que "La Caixa" mantiene convenios de colaboración en cada uno de sus programas.

Los profesores participan en los comités a título individual y se procura una rotación de los más prestigiosos académicos del país. El número de comités varía en función del número de solicitudes recibidas y se organizan por disciplinas académicas.

Los miembros del comité deben evaluar cada solicitud, considerando el expediente académico del solicitante, el interés del proyecto de estudios que presenta y la coherencia que guarda con su futura carrera académica y profesional. Al final de todo este proceso, se decide por consenso de todos sus miembros la relación oficial de becarios.

#### **5. ¿Qué diferencia a las becas de La Caixa de otras becas y a sus becarios?**

El programa de becas de "La Caixa" es de los más importantes de España por el número de becas convocadas y por su completa dotación económica. Cada año se convocan 130 becas que cubren todas las necesidades del becario: viajes, matrícula (sin límite de coste), seguro médico, manutención..... La inversión anual de estos programas ronda los 6 millones de euros. Nuestro objetivo es que nuestros becarios puedan dedicarse exclusivamente a sus estudios.

Sin embargo, lo que quizás nos singulariza es que nuestras becas están abiertas a todas las disciplinas académicas de carácter universitario superior: desde un MBA hasta la música o las artes plásticas. Asimismo, los destinos son plurales: Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido, Canadá y China. También destacaría la atención prestada a nuestros becarios, a quienes se asesora personalmente desde el momento que reciben la beca, durante su

estancia en el extranjero e incluso a la vuelta a España, una vez finalizados sus estudios.

En cuanto a los becarios de "la Caixa", se trata de un colectivo muy identificado con sus patrocinadores. El contacto con nuestros becarios no finaliza al término de la beca, muy al contrario, se establecen unos vínculos que permanecen e incluso se hacen más estrechos a lo largo de los años.

## **6. ¿Qué consejo darías a alguien que está preparando para pedir una beca?**

Que confíe en sus posibilidades, que no se auto excluya. A partir de aquí, informarse muy bien de qué país y qué universidad son los más idóneos para su proyecto de estudios, incluso contactar directamente con diversos centros y preparar a conciencia su solicitud. Todo ello requiere análisis y reflexión y no se puede preparar en dos días. Hay que dedicarle su tiempo.

## **7. ¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

Por definición, la obligación del becario no es otra que cursar los estudios para los cuales se le concede la beca y sus derechos los que estipulan las bases de la convocatoria. Sin embargo, los excelentes resultados académicos de nuestros becarios nos indican que no se limitan al cumplimiento de sus estrictas obligaciones. La mayoría se gradúan con las máximas calificaciones y honores y esto, desde luego, supone que asumen con una gran responsabilidad la confianza depositada en ellos.

También creo justo señalar que lo que reciben por parte de "la Caixa" va más allá de sus estrictos derechos. Los vínculos que se establecen con nuestros becarios a lo largo de los años avalan lo que comento.

## **8. ¿Qué actividades organiza la asociación de becarios o la fundación? Charlas, conferencias, cursos etc.**

La Asociación de Becarios se ha consolidado como eje vertebrador de las relaciones entre todas aquellas personas que tienen o han tenido una beca de "la Caixa". Su junta Directiva organiza todo tipo de actividades, desde visitas colectivas a museos, hasta charlas y debates sobre los más diversos temas de actualidad, pasando por actos lúdicos diversos. Como actos más formales, se celebran dos cenas anuales, en Madrid y en Barcelona y la Asamblea General.

La revista Newsletter es el principal órgano de comunicación de la Asociación. Su objetivo es mantener un vínculo de conexión entre los becarios e informar sobre su evolución profesional.

Asimismo, un Directorio de Becarios, que se actualiza anualmente y está disponible en Internet ([www.estudios.lacaixa.es](http://www.estudios.lacaixa.es)), facilita el contacto entre los becarios y constituye una excelente plataforma de acceso al mundo laboral ya que son muchas las empresas que lo utilizan para contratar a personas de una elevada formación. En breve dispondremos también de una comunidad virtual para nuestros asociados.

## **9. ¿Nos puedes nombrar a algún *becario ilustre* que comenzara los pasos de su carrera con una beca de La Caixa?**

Entre muchos otros podríamos destacar los siguientes:

**David del Val Latorre:** Fundador de Vxtreme (comprada por Microsoft) y de Techfoundries.

**Javier Pérez Tenessa:** Fundador y CEO de Edreams

**Adolf Todó:** Director de Caja Manresa y miembro del Consejo de Administración de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)

**David Vergara:** Secretario de estado de economía

**José María Sánchez Verdú:** Premio Nacional de Música 2003 del Ministerio de Cultura.

**Ángel Vilá Boix:** Director General de Desarrollo Corporativo de Telefónica.

**Daniel Serra de la Figuera:** Vicerrector de la universidad Pompeu Fabra.

### **10. Por último, ¿alguna curiosidad o anécdota de las becas, proyectos, entrevistas etc.?**

Un montón. Empezamos en el año 1982 y llevamos concedidas más de 1600 becas y le aseguro que detrás de esta cifra hay otras tantas historias personales que seguimos con interés y cariño. No hay semana que alguno de nuestros becarios no aparezca en la prensa: tenemos ex becarios en el Gobierno, en la universidad, destacados empresarios.....Como curiosidad, observamos que se produce una cierta concentración de ex becarios de "la Caixa" en empresas fundadas también por ex becarios, así como en otras grandes empresas donde un primer fichaje conduce a otros, lo que demuestra que el networking funciona.

Pero además de éxitos profesionales, también podría hablarle de los matrimonios o parejas que han surgido entre nuestros becarios, que no son pocos. Desde luego, hay quien ha aprovechado la beca al máximo!

En cuanto a proyectos, nuestro objetivo es continuar al tanto de las necesidades del país en cuanto a formación de posgrado. Este año, por ejemplo, hemos abierto un nuevo programa para cursar un MBA en China. Y por supuesto, nuestro principal objetivo es siempre mantener y si es posible aumentar el prestigio de nuestras becas y para ello es imprescindible no fallar en nuestros procesos de selección, de cuyo rigor, objetividad y transparencia estamos particularmente orgullosos.

# Ejemplo de solicitud de becario/a Fundación La Caixa

## Introducción y presentación de la candidata.

En 1993 comencé los estudios de Ingeniería Superior en Organización Industrial en la *Escuela Superior de Ingenieros* de la Universidad de Navarra en San Sebastián. Sabiendo que tan importante como la formación académica es la experiencia empresarial, una vez superado con éxito el primer ciclo empecé a realizar prácticas en empresas industriales; en el verano de 1996 en la compañía *Talleres Jaso, S.A.* en Itsasondo (Gipuzkoa) donde colaboré con el Director de Calidad en la implantación de la norma ISO-9001 y el verano siguiente en Zaragoza, en la empresa *Frenos y Recambios Aragón, S.L.* donde tuve la oportunidad de hacer un análisis crítico de los procesos y flujos de información de toda la organización. Ambas experiencias en empresas de producción me permitieron aprender a desenvolverme en el entorno industrial, poner en práctica lo aprendido en las aulas y asimismo aprovechar mejor las asignaturas cursadas en cursos posteriores.

Durante mi estancia en la Universidad quise aprovechar al máximo lo que la Escuela podía ofrecerme, no sólo desde el punto de vista académico sino también en el ámbito de la formación personal integrada. Por esa razón participé activamente en aquellas actividades que me ayudasen además a desarrollar mi sentido de la responsabilidad, del trabajo en equipo y de la gestión y organización. Entre estas actividades destacan la de ayudante en dos asignaturas y alumna interna del *Departamento de Organización Industrial*, dentro del cual trabajé en un proyecto de cooperación para la creación de un software de autoevaluación del nivel de innovación de las empresas con la consultoría *Ibermática*.

Tras completar en junio de 1998 el último curso en la Escuela de Ingenieros, me desplazé a Boston, Estados Unidos, fuertemente motivada por la necesidad de contar con una experiencia profesional de carácter internacional. Allí conseguí una posición de interna en el

Departamento de Aseguramiento de la Calidad de la empresa *H.C. Starck, Inc.*, perteneciente al grupo *Bayer*, donde desarrollé durante 9 meses el trabajo de implantación de la norma de calidad QS-9000 que constituyó mi proyecto fin de carrera. Además, trabajé en la creación de sistemas de información para la gestión de calidad, incluido el módulo de Calidad de R/3 de SAP y desarrollé tareas de formación y auditoría interna en todos los niveles de la organización. Esta estancia me permitió conocer más de cerca la organización empresarial y determinó mi interés por las empresas con proyección internacional.

En junio de 1999 volví a España para incorporarme a la empresa *ZZZ GROUP*, líder mundial de *componentes* para el sector del ascensor, como responsable y coordinadora de la parte industrial de la implantación de una nueva planta de producción en Beijing, RP. de China. Por un lado, llevo toda la transferencia de "know-how" y tecnología así como nuevos equipos de producción liderando un equipo de personas de diverso nivel de cualificación, y por otro superviso la obra civil de la nueva factoría, trabajando directamente con el Director y Subdirector de la Joint-Venture, ambos de nacionalidad china. Todo esto me ha permitido desenvolverme en un entorno poco estructurado, lo cual me ha supuesto por un lado enfrentarme a innumerables retos y por otro encontrar en ello enormes oportunidades de crecimiento profesional y personal. Llevo ya un año trabajando en esta empresa, y ahora colaboro también en otros proyectos en el exterior, tales como la creación de una empresa mixta en Alemania y la cooperación con una compañía en Estados Unidos.

Mi proyecto a corto plazo es trabajar por un año más en *Zzz GROUP* para finalizar la puesta en marcha de nuestra filial china, lo cual me permitirá cubrir una etapa que me ha ayudado a definir mis objetivos profesionales a largo plazo. Sin embargo, para poder cumplirlos echo en falta un mayor conocimiento del mundo de la gestión empresarial, y estimo que la mejor manera de acceder a él sería incorporarme en septiembre de 2001 a un MBA en una universidad americana. De esta manera daría un salto cualitativo en mi carrera y facilitaría el cumplimiento de este objetivo, que es la creación de una empresa en el sector industrial, con marcado carácter internacional, para

desarrollar en ella un trabajo de gestión de máxima responsabilidad y que pueda contribuir al desarrollo económico del país.

### Objetivo de estudios en Estados Unidos

La formación académica recibida en la Escuela de Ingenieros me ha aportado una sólida base técnica y unas herramientas básicas de gestión de organizaciones industriales, a la vez que me ha permitido desarrollar una capacidad de trabajo y esfuerzo que, unida a mis aptitudes de compromiso y eficacia, y mi ilusión y motivación naturales, me estimulan para buscar un crecimiento profesional y personal de forma continua. Mi experiencia profesional durante y sobre todo después de la carrera, me ha ayudado a darme cuenta de que para desarrollar todo mi potencial y poder llegar a esas cotas de responsabilidad a las que aspiro me faltan técnicas y herramientas de gestión en el ámbito de la administración de empresas. Además, quiero profundizar más en mis conocimientos académicos sobre las empresas y su gestión, y la mejor manera de hacerlo es realizar un master MBA.

Teniendo como base mi formación técnica y enfocando el desarrollo de mi carrera profesional hacia el entorno industrial, me gustaría cursar un MBA especializado en Administración Industrial. En cuanto al centro universitario en el que quisiera realizar estos estudios, he escogido varios que me interesan especialmente, debido a su excelencia docente y al contenido de sus planes académicos. Entre ellos, el SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT de MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY ofrece un MBA de tipo general con especializaciones en ámbitos industriales que podrían encajar muy bien con mi proyecto de estudios. Otros programas de mi interés son el master en Administración Industrial que ofrece la UNIVERSIDAD CARNEGIE MELLON en Pittsburg, o el programa de KELLOG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT en la NORTHWESTERN UNIVERSITY de Chicago.

El hecho de cursar mi MBA en el extranjero sería esencial para aprender a desenvolverme definitivamente en un entorno internacional, en el cual se centra mi objetivo profesional a largo plazo.

Mis experiencias internacionales hasta el momento, como el año que trabajé en Boston y mis estancias en la RP. China y Alemania, me han ayudado a comprender la importancia que tiene hoy en día, en que la globalización de los mercados es una realidad, que las personas sepamos convivir y trabajar en equipos multiculturales, que suponen en general un enriquecimiento tanto del ámbito profesional como del personal.

He escogido Estados Unidos como país donde estudiar mi MBA, debido tanto a la reconocida excelencia docente e investigadora de sus universidades, como al hecho de que en ese país se encuentran las mayores empresas del mundo y las prácticas en gestión empresarial más modernas, al mercado espíritu emprendedor y empresario de la sociedad americana y por último a la posibilidad que ofrece de acercamiento a otras culturas y de puesta en común de modos de vida y de trabajo muy diversos.

Mi objetivo de titulación en Estados Unidos, por lo tanto, sería el de un Master of Business and Administration especializado en Industrial Management, profundizando en aspectos tales como las finanzas, negocios internacionales, marketing industrial y gestión de la producción.

### Motivación de la candidata

Toda mi carrera profesional la he planificado y planteado en torno a mi objetivo personal de alcanzar cotas de elevada responsabilidad en una empresa industrial española con carácter internacional que se mueva en un mercado global. Por ello, comencé mis primeras experiencias profesionales en el ámbito del aseguramiento de la calidad por ser ésta la filosofía de funcionamiento clave para lograr la eficacia, el aumento del valor añadido y la satisfacción del cliente y la sociedad en general. Una vez dominadas las herramientas de los sistemas de calidad y adquirida la cultura de la calidad total, cambié al ámbito de desarrollo de negocio trabajando en la puesta en marcha de nuevas empresas en China y Alemania, porque por un lado me permite dominar el proceso completo de la creación de nuevas empresas (aspiro a crear la mía



propia en un futuro) y por otro trabajar junto con la alta dirección de la empresa en el establecimiento de objetivos y estrategias a largo plazo.

Las actividades profesionales que he desarrollado me han permitido perfilar mis preferencias y darme cuenta de que mis habilidades encajarían especialmente en el ámbito de la gestión. Además, considero que es muy importante disponer de una buena base técnica para poder profundizar en el negocio y tomar las decisiones adecuadas. Me gusta trabajar en un entorno industrial de producción, porque es el sector que produce un valor añadido más importante tanto para los mercados como para la sociedad en general; y por ello quiero desarrollar mi actividad profesional en la dirección de empresas industriales.

Me he dado cuenta en mi experiencia profesional de que mi formación técnica como ingeniero me va abriendo puertas tanto hacia el ámbito técnico como al de gestión de la tecnología, y me proporciona unos cimientos muy sólidos para poder dedicarme a lo que a mí realmente me interesa, que como he expuesto anteriormente es desarrollar mi vocación de gestión. Por eso, creo que realizar un MBA en este momento de mi carrera profesional me va a ayudar a aprovechar esa base técnica para enfocar definitivamente mi actividad hacia la gestión, eso sí, siempre manteniendo la relación con la tecnología y la industria.

En cuanto a los motivos que me llevan a solicitar esta beca, principalmente se resumen en el elevado coste que supone el realizar estudios en universidades americanas, así como la imposibilidad de financiar enteramente por mí misma el coste de mi estancia allí. En este sentido, quisiera agradecer la iniciativa de "La Caixa" que, por medio de estas prestigiosas becas, hace posible que estudiantes que desean continuar sus estudios de postgrado y no pueden afrontarlos, conviertan en realidad sus proyectos de formación y, por otro lado, vean fácilmente cumplidos sus objetivos profesionales a su regreso.

Conclusiones y valoración final

Como conclusión a todo lo expuesto anteriormente, estimo que el intercambio educativo con otros países debería constituir un pilar esencial del progreso tecnológico, técnico e industrial. La realización de estudios de tercer ciclo en países que se encuentran en vanguardia del desarrollo científico, tales como Estados Unidos, es un punto clave tanto para la formación de los estudiantes como para las empresas españolas y el propio país, últimos beneficiarios del intercambio tecnológico que tiene lugar a su regreso.

Quisiera poder contribuir, en la medida de mis posibilidades, a este proceso. Por ello espero, gracias a la ayuda de "la Caixa", poder cumplir los objetivos mencionados en el presente plan de estudios, y así contribuir tanto a mi propia formación profesional y humana, como al desarrollo tecnológico e industrial del país.

## **CARTAS DE RECOMENDACIÓN**

"XXX ha trabajado conmigo durante el último año como colaboradora en diversos proyectos, fundamentalmente en el exterior.

Su actividad como responsable directa del proyecto de instalación de una planta productiva en la R.P. China, otra en Alemania, y su colaboración en la penetración de nuestro Grupo en los EE.UU., me ha permitido conocer tanto su faceta profesional (técnica y de gestión), como su vertiente personal.

Desde el punto de vista profesional, ha demostrado una enorme capacidad de aprendizaje, un gran sentido común, una excelente preparación técnica y gran capacidad de trabajo y profesionalidad, aspectos reforzados por una inteligencia poco común.

Asimismo, ha demostrado a pesar de su juventud, que es capaz de adecuarse a entornos de trabajo y culturas muy diferentes, y desarrollar su actividad en ambientes muy diversos.

Desde el punto de vista personal, ha demostrado tener un carácter sociable y una considerable madurez para manejar situaciones complejas, así como una capacidad de auto-motivación importante.

En definitiva, una persona con inquietudes, en la que se puede delegar responsabilidades con certeza de que va a desarrollarlas óptimamente."

**YYY, Director – Overseas Operations  
ZZZ Group**

" Conozco a XXX como alumna en las asignaturas de Economía y Recursos Humanos y a su vez le dirigí el Proyecto Fin de Carrera.

Es una persona muy trabajadora, responsable, con gran capacidad de trabajo en grupo sabiendo asumir el papel de líder. Posee mucha iniciativa que ha demostrado en su vida profesional con la estancia en USA (donde realizó su proyecto Fin de Carrera) y la incorporación al Grupo Zzz donde es la responsable de un proyecto en China.

Es una persona madura, a pesar de su juventud, que planifica metódicamente su futuro profesional y por ello, tiene en estos momentos el reto del master MBA en USA."

**YYY, Subdirector**

**Escuela Superior de Ingeniero Industriales, Universidad de Navarra**

"La postulante presenta claras características de una persona que toma decisiones teniendo en cuenta la fiabilidad de la información disponible y la ejecución de esa decisión en términos suboptimizados. Optimizará siempre la decisión de forma holística, no parcial.

Su 'currículum' tanto de estudiante como de profesional muestra cualidades de fuerte motivación profesional, atemperadas por consideraciones de relación humana emocional.

Posee un fuerte personalidad bien sujeta a las realidades cotidianas que sabe afrontar instintivamente con soluciones originales y realistas.

Le conozco desde el curso 97-98 y he seguido el desarrollo de su carrera, por su relación conmigo desde el periodo de estudios."

**YYY, Profesor (Consejero delegado de la ONU)**

**Escuela Superior de Ingeniero Industriales, Universidad de Navarra**

"Ms. XXX worked for me 9 months in our Newton MA (USA) factory. She proved to be very intelligent, extroverted, and thorough in her performance or work and in her relationships with all job levels across the site. Some jobs which she performed required that she interface with top managers. In several instances she established new methods for performing complex processes. She also made presentations of progress and status to top management. She had many opportunities to train factory workers. Ms. XXX quickly learned new concepts and offered her own ideas freely. She is quite mature and has a high degree of composure in all situations."

**YYY, Quality Assurance Manager.  
H.C. Starck, Inc. (Bayer Corp.)**

# Becas Fundación Caja Madrid

## Datos básicos:

FUNDACIÓN CAJA MADRID

Plaza de San Martín, nº 1

28013 Madrid

Tel. 91 379 27 72

91 379 26 01

91 379 21 24

91 379 21 03

**[www.fundacioncajamadrid.es](http://www.fundacioncajamadrid.es)**

[becas-fundacion@cajamadrid.es](mailto:becas-fundacion@cajamadrid.es)

[fundacion@cajamadrid.es](mailto:fundacion@cajamadrid.es)

Ofrecen 65 becas para cursar estudios de postgrado (MBA, investigaciones doctorales y proyectos post-doctorales). Las becas son concedidas en el mismo año en que se realiza el ingreso en la universidad por lo que hay que contar ya con al menos una carta de admisión o preadmisión en la universidad de destino

## Estadísticas de la beca:

| Solicitudes         | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes      | 300         | 190         | 190         |
| Nº entrevistados    | 95          | 56          | n.d.        |
| Nº becas concedidas | 65          | 55          | 55          |
| Nº becas aceptadas  | 65          | 55          | 55          |

## Principales características:

Para solicitar la beca de la Fundación Caja Madrid es necesario presentar una carta de admisión en la universidad donde se quieren cursar los estudios. Los plazos de presentación de la beca, normalmente, suelen ser anteriores a las respuestas definitivas de las universidades. En ese caso, la Fundación Caja Madrid tan sólo exige una carta de preadmisión que indique que el solicitante se ha puesto en contacto con la Universidad en la que quiere estudiar. La concesión definitiva de la beca de la Fundación queda condicionada a la admisión.

La duración de la beca para MBA es de un año. En la mayoría de los casos se puede solicitar una renovación, que la Fundación Caja Madrid concederá si la petición está debidamente justificada por la duración real del proyecto (máster), los méritos académicos alcanzados en el primer año por el becario, los informes y cartas de apoyo que puedan presentarse por parte de los profesores.

### **Solicitud:**

Todos los impresos necesarios se pueden descargar de la página web: <http://www.fundacioncajamadrid.es>. La documentación necesaria incluye certificado de estudios, títulos universitarios y la siguiente documentación:

Proyecto de estudios: La Fundación facilita un modelo de memoria que hay que seguir. Simplemente consiste en una serie de apartados que hay que ir contestando pero el contenido es el habitual para los proyectos de estudios: *Descripción detallada de la investigación o curso propuestos, motivo que le induce a estudiar en la Universidad o Centro de investigación escogido, aplicación del proyecto a la vuelta a España, objetivos profesionales individuales a largo plazo etc.*

Dos cartas de recomendación en los impresos de la Fundación que sólo consisten en una hoja en blanco para que se haga una recomendación abierta.

Carta de admisión o pre-admisión en la universidad de destino.

Currículum. El currículum tiene que estar redactado dentro del modelo proporcionado por la Fundación. El problema es que el modelo está muy enfocado para personas que quieran hacer investigación con amplios apartados sobre investigaciones realizadas, publicaciones, charlas, conferencias impartidas, etc. Si estás buscando hacer un MBA probablemente tengas la sensación de dejarlo todo en blanco. No te preocupes, y entrega junto con ese modelo tu currículum con tu experiencia profesional.

No se establecen requisitos mínimos de GMAT y TOEFL pero hay que documentar fehacientemente el nivel de inglés. Cualquiera de los siguientes exámenes es válido: (TOEFL, PROFICIENCY,...).

No exigen traducción de la documentación (si está en inglés o francés).

## **La Entrevista**

Las solicitudes son revisadas por una Comisión de Economía o por una Comisión Multidisciplinar en función de la temática del proyecto. Como en otras becas la selección se realizará en función de los méritos académicos, proyecto de estudios, experiencia profesional, etc. Los seleccionados serán convocados a una entrevista en la que deben defender su proyecto de estudios y en los que su madurez, determinación e interés serán examinados.

El listado de nuevos becarios se publica en la página web de la Fundación.

## **Dotación**

La beca de la Fundación Caja Madrid cubre la totalidad de la matrícula en la universidad de destino y ofrece una dotación mensual de 1.400 dólares. Adicionalmente, y como el resto de las becas cubre el billete de ida y vuelta y la cobertura de un seguro médico.

## **ENTREVISTA CON D. RAFAEL SPOTTORNO (Presidente de la Fundación Caja Madrid).**

### **1. ¿Cuál sería el candidato ideal a becario de la Fundación?.**

Para la Fundación Caja Madrid, las dos variables fundamentales a la hora de valorar a un aspirante a nuestras becas son, por un lado, el expediente académico obtenido a lo largo de los estudios superiores y, por otro lado, el proyecto de investigación o de formación que presente.

El solicitante ideal es un estudiante con excelentes certificaciones académicas y con un proyecto de postgrado perfectamente definido, que complementará su formación personal, académica y profesional.

Además de estos aspectos mencionados, se valoran otros como la experiencia profesional e investigadora previa de los solicitantes, el conocimiento de lenguas extranjeras o el prestigio internacional del centro en el que se quiera estudiar.

### **2. ¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato?. ¿Qué debe contener?.**

Como ya se ha señalado anteriormente, el proyecto de estudios que presentan los candidatos es la segunda variable más importante. El proyecto académico debe comprender, al menos, un detalle del programa de estudios que se va a llevar a cabo en la universidad o centro escogido, una exposición técnica de la especialidad elegida y los motivos que conducen a la elección de la universidad o centro. Asimismo, se tienen en cuenta la aplicación del proyecto una vez



hayan concluido los estudios, los objetivos profesionales que persigue el candidato en el medio y largo plazo, etc.

### **3. ¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?.**

Las entrevistas son para la Fundación Caja Madrid la segunda fase del proceso de selección. A la entrevista llegan sólo los mejores candidatos tras una laboriosa preselección realizada entre todos los solicitantes.

Una vez tenidos en cuenta el expediente académico y el proyecto del candidato, consideramos que el contacto personal con los solicitantes es determinante para decidirnos por uno u otro candidato. La entrevista permite comprobar y completar la información que se tiene de los aspirantes, permite identificar aspectos importantes como son la motivación, la disponibilidad del candidato, la coherencia del proyecto y, eventualmente, las circunstancias personales de los candidatos.

### **4. ¿Quién forma el proceso de selección, cómo es y qué criterios se utilizan?.**

El proceso de selección y los criterios que se siguen son públicos. Se puede acceder a ellos de forma libre tanto desde la página web de la Fundación Caja Madrid ([www.fundacioncajamadrid.es](http://www.fundacioncajamadrid.es)) como solicitarse en la amplia red de oficinas de Caja Madrid o en la sede de la propia Fundación. El proceso se especifica en las bases de la convocatoria de postgrado.

La selección y el seguimiento de los candidatos a las becas es realizada por un Comité que está compuesto por un máximo de cinco personas. Se trata de personalidades relevantes dentro del mundo académico (todos ellos catedráticos de universidad) y de reconocida trayectoria profesional.

Asimismo, la Fundación Caja Madrid, a través de su Departamento de Becas, ofrece todo el apoyo administrativo y organizativo a la Comisión de Selección y a los candidatos.

El proceso de selección se inicia formalmente una vez se ha cerrado el plazo de entrega de solicitudes, que dura algo más de tres meses desde la apertura oficial de la convocatoria. El proceso es limpio y transparente. Las decisiones de los asesores son consideradas inapelables para la Fundación Caja Madrid.

Los criterios seguidos para la selección de los mejores candidatos han sido ya comentados anteriormente.

## **5. ¿Qué diferencia a las becas de La Fundación de otras becas y a sus becarios?.**

Un aspecto que nos puede diferenciar de otras entidades es el estrecho seguimiento y constante apoyo a los becarios, tanto para cuestiones estrictamente profesionales y académicas, como para la cobertura de las necesidades o resolución de problemas que puedan surgir en sus lugares de destino.

Nuestra oferta de becas es muy amplia, ya que las becas de postgrado cubren numerosos países de Europa y de América. También cubrimos más materias que otras instituciones y nuestra idea es seguir aumentando el campo de actuación en el corto plazo. Dentro de España realizamos una extensa cobertura al área de las Humanidades, becando la realización de tesis doctorales y proyectos de investigación post-doctoral.

Nuestros becarios alcanzan cotas elevadas de excelencia académica y profesional, son nuestro principal activo.

## **6. ¿Qué consejo darías a alguien que se está preparando para pedir una beca?.**

Fundamentalmente que incida en los dos aspectos que más se valoran en la Fundación: el expediente y el proyecto académico. Para mejorar el primero, además de la certificación de notas obtenida, hay que tener en cuenta que se valoran certificaciones acreditativas del nivel de idiomas, cursos, estudios y actividades académicas complementarias realizadas. Así, resulta aconsejable que el candidato esté realizando o haya adquirido la mayor experiencia posible en este sentido. Respecto al proyecto, siempre aconsejamos a los potenciales becarios que se aseguren de que el proyecto sea viable, completo y coherente con su formación e interés.

## **7. ¿Qué derechos y obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?.**

Entre los derechos del becario habría que destacar, el pago de la matrícula de la Universidad o Centro Universitario, independientemente del coste, la cobertura de un seguro de viaje, enfermedad y estancia en el extranjero, la cobertura de un seguro de accidentes, el pago del billete de avión (ida y vuelta) y la asignación mensual. Creemos que el becario se encuentra en cualquier momento de duración de la beca respaldado por la Fundación.

Entre las obligaciones del becario figuran: indicar por escrito a la Fundación la aceptación de la beca concedida, remitir al Departamento de Becas al finalizar el curso académico los resultados de los estudios efectuados, cumplir con los requisitos exigidos por cada país receptor del becario para la entrada y permanencia del mismo y hacer entrega trimestralmente de una breve memoria.

## **8. ¿Podría nombrar a alguno de sus Becarios ilustres?.**

Entre nuestros becarios, abundan excelentes profesionales, que son anónimos para el gran público, pero altamente reconocidos y apreciados en el mundo profesional en el que se mueven. Muchos de ellos, se encuentran trabajando en el extranjero y en el seno de empresas multinacionales. En los últimos años estamos detectando que muchos proyectos de formación se están orientando hacia la implantación de pequeñas empresas y consultoras orientadas a la pequeña empresa. Asimismo, estamos muy orgullosos de aquellos ex-becarios que tras concluir sus estudios se dedican a la cooperación internacional dentro de los más importantes organismos internacionales.

### **9. Y para terminar, ¿hay alguna curiosidad o anécdota que les haya ocurrido en el proceso de solicitud o con los becarios?.**

Las anécdotas son casi diarias. Así, recibimos solicitudes de estudios de postgrado de personas que están empezando la carrera (las consideramos inválidas y no las contabilizamos), recibimos solicitudes de personas muy mayores, ...

Con todo, la mayor parte de las anécdotas se plantean cuando amigos, conocidos o familiares de los solicitantes llaman por teléfono para aseverar las bondades y cualidades de su hijo por lo que nunca nos arrepentiríamos de haberle elegido.

# Ejemplo de solicitud de becario/a de la Fundación Caja Madrid

## **Descripción detallada del proyecto de investigación o curso**

Los estudios que deseo realizar es un máster en administración de empresas por la *Stanford Graduate School of Business* con el objetivo de crear una empresa enfocada en la responsabilidad social corporativa (RSC) al termino de los mismos.

Stanford está ubicada en Silicon Valley y ofrece un programa basado en la innovación empresarial relacionada principalmente con las nuevas tecnologías en desarrollo y combinándolas con los tradicionales modelos financieros y de gestión. El 60% de sus estudiantes crean su empresa tras estudiar en Stanford debido a que se potencia mucho el espíritu emprendedor. El plan de estudios consiste en dos años a tiempo completo en los que el primer año se compone casi por completo de asignaturas obligatorias que engloban todas las áreas relevantes en la dirección de una empresa como economía, operaciones, estrategia, etc. El segundo año consiste en asignaturas optativas en las que enfocaré mis estudios en aquellas asignaturas relacionadas con la creación de empresas y con la RSC.

## **Detalle de la especialización técnica-profesional elegida**

Entre las asignaturas que más me interesan para mi proyecto cabría destacar "*Evaluating Entrepreneurial Opportunities*", "*Investment Management and Entrepreneurial Finance*", "*Growth and Stabilization in the Global Economy*", "*Entrepreneurship: Formation of New Ventures*" impartida por John Morgridge, presidente de Cisco Systems

o "*Corporate Social Responsibility: Beyond Shareholder Value*" que está directamente ligada a mi proyecto de carrera. Además la universidad de Stanford cuenta con una especialización en empresas sin ánimo de lucro en las que se imparten asignaturas especiales para la gestión, para realizar acciones de márketing, de búsqueda de fondos y otras más que son muy importantes para el posible éxito de mi proyecto de creación de la empresa.

### **Razones principales para estudiar en la universidad o centro de investigación elegido**

Tengo el objetivo de creación de una empresa que dará servicios relacionados con la responsabilidad social corporativa a las empresas españolas porque creo que en el futuro será un aspecto muy importante de la economía y en Estados Unidos y Gran Bretaña se está empezando a potenciar pero en España está en estado muy prematuro.

*Stanford Graduate School of Business* destaca entre otras universidades de máster en administración de empresas en su enfoque para potenciar el espíritu emprendedor. Es además la única que tiene un programa específico en el que se enseñan aspectos sobre la responsabilidad social corporativa lo cual encaja perfectamente con mi proyecto de carrera. Potencia asimismo las relaciones con ONGs lo cual es muy importante para mi proyecto.

### **Aplicación del proyecto a la vuelta a España**

Durante los estudios prepararé las condiciones y los recursos necesarios para poder poner en funcionamiento la empresa a la vuelta dentro de dos años. Gracias a la formación sobre creación de

empresas y sobre temas relacionados con la responsabilidad social corporativa al volver podré disponer de un plan de negocio concreto y bien definido. Contaré asimismo con una serie de relaciones que me pueda favorecer la puesta en marcha de la empresa, creo firmemente en las posibilidades de éxito del proyecto que planteo.

### **Objetivos profesionales a largo plazo**

Mi objetivo a largo plazo es el poder contar con una empresa que sea líder en un sector que va a tener un importante crecimiento en el futuro, el poder ayudar a las empresas en la definición y puesta en marcha de su estrategia de responsabilidad social corporativa va a tener un impacto muy positivo en la sociedad. También como objetivo a largo plazo contemplo el dar clase en alguna universidad respecto de creación de empresas o responsabilidad social corporativa aprovechando la experiencia adquirida y compatibilizando la docencia con la gestión de la empresa.

### **Título académico que se desea obtener**

La titulación académica es la obtención de un máster en administración de empresas por la *Stanford Graduate School of Business*.

### **Otros datos que se deseen indicar**

Como aspectos adicionales quisiera indicar que llevo enfocando mi carrera hacia el objetivo de crear una empresa desde antes de acabar mi carrera universitaria. En la carrera aprendí aspectos más técnicos

de las empresas, trabajando en McKinsey aprendí sobre la gestión de las empresas y los principales problemas que preocupan a la alta dirección. Además participé en la organización de una competición de planes de negocio, lo cual me permitió conocer el proceso para poner en funcionamiento una empresa y entrar en contacto con posibles fuentes de financiación. En PriceWaterhouseCoopers he creado desde cero un área de *due diligence estratégico* junto con otras tres personas, lo cual ha sido como crear una empresa pero con la ayuda y recursos de una empresa mayor. El área que hemos creado ha conseguido facturar un millón de euros al año con tan sólo las cinco personas que somos actualmente. Creo que con la ayuda de la Fundación Caja Madrid podré llevar a cabo el proyecto de carrera que he definido y que será beneficioso para la sociedad.

## **CARTAS DE RECOMENDACIÓN**

Soy xxxxxxxxxxx, responsable de la unidad de estrategia de xxxxxxxxxxx. Llevo trabajando con xxxxxxxxxxx desde septiembre de 2001 en el que comenzamos a crear esta nueva unidad enfocada en la realización de estudios estratégicos enfocados a transacciones. La unidad se compone de cinco personas las cuales trabajamos conjuntamente día a día, lo cual me ha permitido conocer en profundidad las aptitudes de Juan y sus aspiraciones profesionales.

Una de las inquietudes profesionales de xxxx es crear una empresa. Tiene altos conocimientos técnicos y de empresa y a nivel profesional y personal tiene muchas capacidades que pueden facilitarle el desarrollo de un proyecto. Desde la primera entrevista que realizó para incorporarse en la unidad nos indicó que su plan de carrera estaba enfocado a lanzar un negocio y que quería realizar un MBA en el futuro. Le atraía mucho el poder crear una nueva unidad en xxxx con



un equipo pequeño en el que tuviéramos que buscar clientes y crearnos un nombre en el mercado, lo cual hemos conseguido y la labor de xxxxx ha sido muy importante dentro del equipo.

En lo profesional xxxxxxxx ha llevado una carrera brillante. En el tiempo que he trabajado con él ha demostrado ser una persona que tiene una gran capacidad de aprender y desarrollarse. xxxxx tiene capacidades como el liderazgo, la ayuda a sus compañeros, el entusiasmo que le pone a las cosas, así como su capacidad de análisis y de trabajo que son muy valoradas en un trabajo tan exigente como el nuestro. En su periodo en xxxxxxxxxxxx ha sabido adaptarse muy bien a una cultura corporativa diferente de las que él ha tenido contacto en sus trabajos anteriores.

A nivel personal xxxxxxxx es una persona que ha sabido relacionarse muy bien con todas las personas con las que ha tenido contacto. En xxxxxxxxxxxx se ha involucrado mucho y ha colaborado con personas de varias áreas y me consta que está muy bien considerado por sus compañeros y por las personas de la firma. Su relación con los diversos clientes ha sido inmejorable.

No tengo ninguna duda de que xxxxxxxx sabrá sacarle un buen rendimiento a un máster en administración de empresas porque creo que tiene las cualidades técnicas y personales que harán que pueda destacar en aquella universidad donde lo haga, concretamente en la universidad de Stanford la cual es muy exigente en su aceptación y xxxxxxxx ha demostrado tener las capacidades para poder sacar partido del máster. He trabajado en San Francisco y conozco la experiencia de gente que ha estudiado allí y yo poseo un MBA por el IESE y la Fuqua School of Business (Duke University). Creo que xxxxxxxx sabrá aprovechar al máximo esta oportunidad de ampliar conocimientos y esta experiencia de convivir en el extranjero con personas de otras culturas y procedencias. Si xxxxx se plantea este paso como previo a crear un negocio creo que es acertado en su carrera profesional.

Si necesitan aclarar algún aspecto en especial con relación al perfil de xxxxxxxxxxxx o desean alguna información adicional estoy a su entera disposición.



## Becas Fundación ICO

### Datos básicos:

FUNDACIÓN ICO  
Pº del Prado, 4  
28014 Madrid  
Telf: 915921626

### [www.ico.es/web/pages/fund\\_becas](http://www.ico.es/web/pages/fund_becas)

Ofrecen entre 4-6 becas para estudios de postgrado (PhD, Masters, MBA, etc.) en el extranjero (no necesariamente Estados Unidos) y no requieren entrevista personal.

### Estadísticas de la beca:

| Solicitudes         | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
|---------------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes      | 300         | 250         |
| Nº entrevistados    | -           | -           |
| Nº becas concedidas | 8           | 6           |
| Nº becas aceptadas  | 5           | 5           |

### Principales características:

La Fundación ICO es la organización sin ánimo de lucro vinculada al Instituto de Crédito Oficial y por tanto tiene un marcado carácter público. Como objetivos generales la Fundación ICO persigue promocionar, desarrollar, proteger y fomentar toda clase de estudios, investigaciones y demás actuaciones relacionadas con temas económicos, científicos, tecnológicos, medioambientales, urbanísticos, sociales, profesionales, laborales, culturales, artísticos, educativos, cívicos, humanitarios y de interés general.

En este sentido la Fundación ICO destina parte de sus fondos al apoyo de la formación avanzada y financiación de programas de investigación para jóvenes universitarios españoles

Las becas de la Fundación ICO, pueden considerarse como una tradición en España, al haberse cumplido ya la décima promoción de becarios. Durante estos diez años, la Fundación ICO ha financiado estudios de PhD, MBA y Masters en centros tan prestigiosos como Harvard, Columbia, Kellogg (Northwestern University), London School of Economics, Wharton (University of Pennsylvania), INSEAD, John Hopkins, etc.

La Fundación ICO requiere la admisión previa en un programa de postgrado extranjero de prestigio. No obstante, no es requisito imprescindible contar con una admisión en el momento de la presentación de la solicitud original (marzo). La Fundación ICO es consciente de los plazos de respuesta de las universidades y por tanto es flexible en la presentación de la admisión en un programa extranjero de prestigio. No obstante, los solicitantes que resulten seleccionados deberán presentar a la Fundación ICO, antes del 30 de junio, la certificación o admisión definitiva de matrículas que les acredite como alumnos para el curso que comience ese año en la universidad extranjera o española solicitada, acompañada del título de licenciado y certificación académica compulsados. En caso de no presentar estos documentos el candidato perderá todo derecho a la beca.

La duración de las becas de postgrado de la Fundación ICO es de un curso académico, con la posibilidad de ser renovada un segundo año. La renovación de las becas se decide al finalizar el primer año de estudios y sobre la base de los meritos presentados por los becarios durante ese curso académico.

## Solicitud:

La solicitud se puede obtener a través de la página web de la Fundación ([www.ico.es/web/pages/fundacion](http://www.ico.es/web/pages/fundacion)) o en su misma sede.

La documentación se presentará ipor cuádruplicado! (para la documentación oficial o compulsada bastará con un ejemplar original y tres copias simples) y consiste en:

- Impreso de solicitud.
- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad.
- Fotografía reciente tamaño carné.
- Fotocopia del título de licenciado, original o fotocopia compulsada.
- Original o fotocopia de la certificación académica completa de estudios superiores, en los que se detallen todas las materias y sus calificaciones, curso a curso.
- Currículum Vitae acompañado de documentos que avalen los méritos que en él se detallan.
- Memoria explicativa del proyecto de investigación para el que se solicita la beca, en el que deberán incluirse:
- Descripción detallada de la investigación para el que se solicita la beca.
  - Exposición técnico profesional de la especialidad elegida.
  - Exposición de los motivos que le inducen a estudiar en la universidad o centro de investigación propuesto.
  - La utilidad del proyecto y su aplicación práctica a la economía española, o al arte español, si procede.
  - Objetivos profesionales derivados del proyecto.
  - Titulación académica que se pretende conseguir.
  - Costes derivados de la realización de la investigación propuesta: precio de la matrícula de la universidad correspondiente, coste del master, etc. (sólo para el área A)

- Tiempo previsto de realización de la investigación propuesta.
- Para doctorados, informe del director de la tesis doctoral acreditando su compromiso de dirigir la tesis propuesta por el solicitante.
- Las solicitudes referidas a investigaciones de postgrado no enfocadas a la obtención del título de doctor deberán ir acompañadas de dos cartas de referencia, escritas a máquina, de dos profesores universitarios que hayan tenido contacto académico o profesional con el solicitante.
- Carta de admisión de la universidad o centro de investigación donde se vayan a cursar los estudios de postgrado en la especialidad elegida.
- Documento acreditativo de la superación del examen correspondiente al idioma en el que se vaya a cursar los estudios e investigaciones propuestas.
- Declaración de la situación económica del solicitante, adjuntando copia de la Declaración de la Renta del último ejercicio o, en su defecto, la de sus progenitores.

Es importante notar que la Fundación ICO no establece mínimos de TOEFL y GMAT ya que considera que dichos requisitos ya están cumplidos al contar con una admisión en un programa de reconocido prestigio en el ámbito internacional.

En las becas de la Fundación ICO, la elaboración del proyecto de Estudios y la Solicitud son de una importancia aun si cabe mayor que para el resto de becas ya que no se realizan entrevistas a los candidatos. De esta manera, el Tribunal de Concesión de Becas se reúne durante el mes de mayo y examina exhaustivamente la información adjuntada en las solicitudes, escogiendo aquellos candidatos que presenten unas mejores credenciales académicas y profesionales y cuyos proyectos persigan los objetivos de la propia Fundación.

A principios de junio, la Fundación hace publico los resultados en su pagina web y comunica personalmente la concesión de las becas a los candidatos seleccionados.

### Dotación

La beca cubre la totalidad de la matrícula y las tasas en la universidad de destino (sin limite alguno) y una dotación anual de 14.425 euros mensuales. Asimismo, la beca incluye una dotación 1.800 euros para cubrir los gastos de traslado e instalación de los becarios.

La tramitación del visado requerido para cursar los estudios en el país extranjero corre a cuenta de cada becario

### Asociación de Becarios

La asociación de becarios de la Fundación ICO ha ido creciendo a lo largo de las ultimas 10 convocatorias, contando actualmente con 50 antiguos becarios. Actualmente, tras haber alcanzado cierta masa critica, la Fundación ICO prevé apoyar la interacción de los antiguos becarios a través del establecimiento de una asociación formal de becarios y la construcción de una base de datos asociada..

## **ENTREVISTA CON ALFONSO ARIAS (Responsable del Área de Educación de la Fundación ICO)**

### **¿Cuál sería el candidato ideal a becario de la Fundación ICO?**

La pregunta es complicada porque la Fundación ICO se caracteriza por ofrecer una gran variedad de becas desde MBAs a estudios de doctorado, masters en política internacional etc. Pero lo que no hay que olvidar es que la Fundación ICO al ser una Fundación estatal tiene que buscar a los candidatos cuyo desarrollo académico y profesional más vaya a beneficiar a la sociedad española en su conjunto: que

vayan a cursar estudios relacionados con temas de interés en ese momento en España o que coincidan con las prioridades de desarrollo del Ministerio de Economía del cual depende la Fundación ICO.

En cualquier caso siempre se intenta llegar a un equilibrio entre las becas concedidas para estudiar MBAs y becas para otro tipo de estudios. El número de becas finales concedidas depende de la asignación presupuestaria anual.

El candidato ideal para recibir una beca para hacer un MBA es una persona proactiva, que vaya a ser un buen embajador de una institución pública española, que su proyecto de estudios tenga afinidad con los fines fundacionales del ICO y por supuesto que la inversión en esa persona vaya a reportar a la sociedad española el mayor beneficio.

### **¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe de contener?**

El proyecto de estudios es vital. Se valora toda la documentación que se pide en las bases de la convocatoria pero el proyecto es el cuerpo fundamental sobre el cual se decide la concesión de la beca.

El proyecto debe ser lo más personal posible. Se valora que responda a las exigencias establecidas en las bases, que guarde afinidad con los objetivos de la Fundación y dentro de esos términos se deja mucho margen para que el propio postulante demuestre su madurez de motivación y de objetivos. La memoria debe demostrar por qué un candidato es más merecedor de la beca que otro. Tenemos candidatos con perfiles académicos y profesionales parecidos y es labor de el candidato demostrar en su memoria cuál es su valor añadido con respecto a otros postulantes. Además buscamos una personalización de la memoria, es decir, que el candidato conozca cuáles son los objetivos de la Fundación, qué fines persique de manera que su memoria está alineada con esa visión de la Fundación.



## **¿Se entrevista a todos los candidatos? ¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

Un requisito para la concesión de la beca es contar con una carta de admisión en una universidad de elite. El hecho de que el candidato haya pasado por el proceso de selección para un MBA y tenga una carta de admisión ya es una garantía clara de la valía de ese candidato. El resto se puede obtener a través del proyecto de estudios. Por lo tanto en muchas ocasiones no realizamos entrevista personal por estar suficientemente probada la valía del candidato. En muchas ocasiones las primeras plazas son tan sobresalientes que no se necesita ese trámite adicional de la entrevista.

La entrevista sí que se realiza para dirimir entre dos candidatos o para solucionar ciertas dudas sobre alguna candidatura. En muchas ocasiones se realiza una entrevista telefónica.

## **¿Quién forma el comité de selección, cómo es y qué criterios utilizan?**

El comité de becas es nombrado directamente por el patronato de la Fundación anualmente de entre personalidades de reconocida solvencia en el mundo económico, jurídico, social, académico etc. Una vez que se ha nombrado el comité (formado normalmente por unas cinco personas aproximadamente) se hacen públicas las bases de la convocatoria.

Al llegar las solicitudes a la Fundación se hace una primera criba bastante tajante en función de la documentación presentada. Os sorprenderíais de saber la cantidad de postulantes que no pasan esta fase porque no cumplen los requisitos formales de presentar cuatro copias de la documentación. Son faltas por supuesto subsanables pero demuestran poco interés en el proceso y poco interés en ser becario.

Las solicitudes que pasan este primer filtro pasan por el trámite de la preselección. En esta preselección no se eliminan candidaturas sino

que simplemente se puntúan sobre unos criterios puramente objetivos: expediente académico, GMAT, etc.

Posteriormente se envían los expedientes y los resultados de la preselección al comité de becas que los analiza. Cada expediente es revisado al menos por dos miembros del comité aunque el objetivo es que TODAS las solicitudes sean revisadas y estudiadas por TODOS los miembros del comité. Por lo tanto los miembros del comité acaban con una versión muy bien formada y estudiada de cada uno de postulantes.

Cada uno de los miembros del comité valora del 1 al 10 cada candidatura y hay un debate abierto sobre cada una de las candidaturas. De esta forma se seleccionan los candidatos que más sobresalen con sus candidaturas y se vuelve a discutir cada una de esas candidaturas. Terminado este proceso el comité decide a quiénes se les concede beca y se publica la lista en la página web del ICO. Adicionalmente existe una lista de espera (que sólo se comunica a los que están dentro de ella) para el caso de que exista alguna persona que no acepte finalmente la beca.

### **¿Qué diferencia a las becas de la Fundación ICO de otras becas y a sus becarios?**

En primer lugar la personalidad jurídica que tenemos como Fundación pública que hace mucho más transparente la gestión de los fondos y la concesión de las becas. Aunque todas las Fundaciones tiene un espíritu de servicio público, con más motivo si cabe la Fundación ICO en tanto que nuestros fondos provienen de los Presupuestos Genereales del Estado y deben estar destinados en perseguir el bien común.

En segundo lugar nos diferencia el hecho de que somos un programa pequeño con un reducido número de becarios que nos permite dar un trato muy personalizado y una atención constante a nuestros becarios. La comunicación entre la Fundación y los becarios es muy fluida. Queremos que el hecho de tener un número reducido de becarios sea un valor añadido dando prioridad a las relaciones humanas con

nuestros becarios. Un MBA además de los conocimientos técnicos que te aporta es desarrollar una red de contactos internacional y es algo que queremos replicar en el ICO.

### **¿Qué consejo darías a alguien que se está preparando para pedir una beca?**

En primer lugar que sea una persona metódica, que se centre en las bases de la Fundación ICO y que no prepare bloques de documentación estándar para todas las becas por igual. Cada Fundación tiene sus criterios y sus prioridades y el becario debe personalizar su trabajo (siempre sin obviar lógicamente su proyecto propio).

Hay que preparar muy bien la documentación aunque parezca una perogrullada. Una presentación bien hecha y bien ordenada cambia mucho la disposición de la persona que examina tu solicitud. Al final todo suma. Es intolerable que una persona presente una solicitud con faltas de ortografía o dirigida a otra fundación como ha ocurrido en más de una ocasión.

Tenemos muy en cuenta el interés que muestre el candidato por ejemplo llamando para informarse sobre las bases, el que se acerque para entregar su solicitud, interesarse por el desarrollo del proceso, etc.

También aconsejaría un especial enfoque en la cartas de recomendación que suelen tener mucho peso a la hora de valorar una candidatura. Al fin y al cabo nosotros buscamos personas, y no máquinas de estudiar, y la mejor forma de ver el compromiso y los valores de una persona es a través del recomendador que ha trabajado contigo. Si una persona destacable dentro del mundo empresarial se ha tomado la molestia de hablar de las cualidades de una persona, dice mucho de la valía del candidato.

### **¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

Os remito a las bases de la convocatoria en la que se enumeran con mucho detalle los derechos y obligaciones. En cualquier caso son las lógicas y normales. La Fundación tiene obligación de financiar los estudios y el becarios de realizar los estudios. Adicionalmente el becario deberá entregar un informe sobre el desarrollo de sus estudios a la Fundación.

### **¿Hacen actividades los becarios una vez regresan de sus estudios?**

Hasta ahora no ha existido como tal una asociación de becarios de la Fundación pero este año hemos creado un delegado de promoción para el fomento de las actividades entre los becarios. Su función es crear relaciones entre los distintos becarios. Queremos que sean los propios becarios los que propongan e impulsen las actividades con nuestro apoyo. Estamos desarrollando un software muy potente que promueva las relaciones entre los becarios y que estará disponible en breve.

En la actualidad por tanto está habiendo actividades espontáneas de los becarios y a partir de este año lo que queremos es dar un apoyo por parte de la Fundación más fuerte con la herramienta de software y con apoyo presupuestario.

### **¿Alguna curiosidad o anécdota que hayas encontrado en el proceso de selección o con los becarios**

Me viene a la mente un recuerdo muy cariñoso de uno de nuestros becarios que no obtuvo la renovación de la beca en un principio pero recurrió presentando más méritos académicos y se resolvió finalmente concederle la beca. En el momento de comunicarle la renovación de la beca nos comentó que era uno de los días más felices de su vida porque ese mismo día se enteró de que iba a ser padre y que con esa nueva responsabilidad sino le hubiéramos concedido la renovación

hubiera tenido que abandonar los estudios. En esos momentos te das cuenta de la importancia real que tiene el programa de becas y el impacto positivo que tiene. Detrás de cada persona hay una historia de esfuerzo, de estudio y de excelencia profesional que es lo más importante.

Una vez una persona se equivocó de convocatoria y creyendo que las becas se convocaban para realizar estudios de arte nos envió más de sesenta cuadros a la Fundación.

Otra anécdota es lo que yo llamo "las madres vengadoras". Es muy habitual que en cada convocatoria aparezcan tres o cuatro madres de los solicitantes a los que no les ha concedido la beca exigiendo explicaciones de por qué no le han dado una beca a su hijo. Se consiguen colar y saltar todos los controles y llegan al despacho sin mayor problema.

# Ejemplo de solicitud de becario/a de la Fundación ICO

## Descripción detallada de la investigación propuesta

Mi objetivo profesional a medio plazo es el de llegar a ser un profesional en el sector del capital riesgo español capacitado para añadir valor más allá de la financiación de los proyectos en los que estas entidades invierten. Mi objetivo a largo plazo, una vez que desarrolle la suficiente experiencia y conocimientos, es poder participar en la creación de una empresa de financiación semilla ('seed capital') en España, es decir una empresa de capital riesgo dirigida a la participación en empresas de incipiente creación.

En mi opinión, las empresas de capital riesgo añaden valor de al menos dos maneras:

- Identificando, valorando y estructurando buenas oportunidades de inversión que permitan incrementar el valor de los accionistas de la empresa de capital riesgo.
- Ayudando a los negocios en los que se invierte a desarrollarse exitosamente y poder lograr así una salida del capital con plusvalías .

Creo que las habilidades financieras y de valoración que he desarrollado hasta ahora me convierten en una herramienta útil para el logro del primer punto. Mi experiencia en Arthur Andersen me permitió profundizar en el conocimiento del lenguaje básico de los negocios, la contabilidad, lo que considero esencial para la comprensión y análisis de una empresa. En particular, mi experiencia como analista de renta variable en BSCH Investment me ha provisto de un conocimiento considerable en el campo de la valoración de empresas.

Sin embargo, considero que la contribución más importante en la cadena de creación de valor de una empresa de capital riesgo se encuentra en el logro del segundo objetivo. Entre otras cosas, esto

implica la provisión de apoyo en el desarrollo y logro del plan de negocio de la empresa en la que se invierte, así como asistencia en la toma de decisiones estratégicas de la misma, lo cual requiere habilidades de gestión y estrategia empresarial y de lo que los americanos denominan como '*entrepreneurship skills*' (habilidades propias de emprendedores). Creo que aun no he desarrollado este tipo de habilidades de manera suficiente como para hacer una contribución efectiva hacia el logro de esta faceta tan importante en la cadena de creación de valor de una empresa de capital riesgo, tanto más importante además cuanto menor sea la vida media de las empresas en las que se invierte y por tanto de vital importancia en el caso de las empresas de financiación semilla, por lo que busco una educación que me permita rellenar este hueco. Creo que la realización de un Master en Administración de empresas (*Master in Business Administration o MBA*) con especialización en gestión y estrategia empresarial y en '*entrepreneurship*' en Kellogg (la escuela de administración de empresas de la Universidad de Northwestern en EEUU), considerada como una de las mejores escuelas de negocios del mundo, será un gran paso de cara al logro de este objetivo. Este master consta de dos años de duración. El primer año está dirigido principalmente a desarrollar conceptos y habilidades empresariales desde un plano genérico aunque eminentemente práctico, y el segundo destinado a profundizar en áreas de libre elección. En mi caso destinaré el segundo año al estudio de disciplinas en el ámbito de la gestión y estrategia empresarial y del desarrollo de emprendedores ('*entrepreneurship*'), gracias al extenso programa en estas materias de Kellogg.

## **Exposición técnico-profesional de la especialidad elegida**

Todos los cursos incluidos en el MBA de Kellogg combinan teoría y práctica. Los métodos de enseñanza incluyen el método del caso, simulaciones, clases, investigación de campo, seminarios, trabajo independiente, y sobre todo trabajo en equipo. El programa de estudios del MBA de la escuela de administración de empresas Kellogg de dos años de duración, está estructurado en cuatrimestres y se compone de las siguientes partes:

*'Conceptual Issues in Management Week' (CIM)*, previo al comienzo oficial de las clases, Kellogg organiza durante dos semanas un programa destinado a sentar las bases del método de enseñanza a seguir durante los dos próximos años y a homogeneizar conceptos básicos. Se realizan los primeros análisis y discusiones basados en el método del caso y la dinámica a seguir para trabajar en equipo . También se incluyen clases de informática y sesiones para el aprovechamiento del entramado de alta tecnología del campus de Kellogg.

*'Core Curriculum'*, es la parte troncal durante el primer año y acapara los dos primeros trimestres y parte del tercer trimestre, en los que a través de nueve asignaturas obligatorias se cubren las principales disciplinas y áreas funcionales de la empresa así como el estudio de herramientas analíticas para la toma de decisiones. Se trata de asegurar que cualquier graduado del MBA de Kellogg posea los conocimientos básicos y fundamentales para la gestión de una empresa. Los estudiantes son agrupados en clases de 65 alumnos y a la vez divididos en equipos más pequeños, así cada estudiante tiene responsabilidades de estudio y trabajo tanto a nivel individual como colectivo. Las asignaturas del *'Core Curriculum'* son: *'Accounting for Decision Making'*; *'Managerial Decision Analysis'*; *'Statistical Methods for Management Decisions'*; *'Business Strategy'*; *'Strategies for Managing Organizations'*; *'Finance I'*; *'Microeconomic Analysis'*; *'Marketing Management'*; y *'Operations Management'*. Para asegurar que los estudiantes puedan individualizar sus programas de estudio, Kellogg les da la posibilidad de que puedan suplir alguna de estas



asignaturas troncales, bajo prueba de conocimientos, por otra asignatura más avanzada en el mismo área.

'*Electives*' (más de dos tercios del programa de estudios), durante la mayor parte del tercer trimestre del primer año y todo el segundo año los estudiantes han de elegir un mínimo de 14 asignaturas de libre elección. Como he comentado en el apartado anterior, mi intención es especializarme en el campo de la gestión y estrategia empresarial y en el área de desarrollo de emprendedores ('*entrepreneurship*'). Algunas de las asignaturas que ofrece Kellogg de mi interés en éstas disciplinas son: '*Entrepreneurship & New Venture Formulation*'; '*Small Business Management*'; '*Managing Entrepreneurial Growth*'; '*Entrepreneurial Leadership*'; '*Venture Capital and Private Equity Investing*'; '*Entrepreneurial Finance*'; '*Case Studies in Venture Capital*'; '*Product Development & Design*'; '*Management of Enterprise*'; '*Strategy & Organization*'; '*Strategic Planning Issues, Models and Processes*'; '*Strategic Management of Technology & Innovation*'; '*Managerial Leadership*'; '*Managing Groups in Organizations*'; '*Debt Financing for Entrepreneurs*'; '*The General Management Perspective*'; '*Corporate Restructuring*'; '*Financial Planning for Mergers & Acquisitions*'; '*Human Resources Management*'; '*Empirical Methods in Strategy*'; '*Competitive Strategy*'. Los estudiantes pueden escoger también como alternativa a una o dos asignaturas de libre elección trabajar en un programa de investigación propuesto por el alumno y aprobado por la escuela o participar en algún programa ya en curso.

*Internships.* Todos los estudiantes del MBA de Kellogg tienen experiencia laboral, la mayoría entre 3 y 5 años de experiencia, por lo que el sistema de enseñanza incluye un elevado componente práctico en todas las asignaturas impartidas. Adicionalmente, la escuela ofrece varias opciones para que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos aprendidos mediante trabajos en prácticas en empresas de diversos sectores. Las tres opciones principales son:

*Summer Internship.* Todos los estudiantes del primer año realizan una práctica en alguna de las 200 empresas que regularmente acuden al campus de Kellogg para ofertar trabajos en prácticas durante el verano entre el primer y el segundo año del MBA. Los sectores y tamaños de

estas empresas son muy variados, desde consultoras, bancos de inversión, empresas de capital riesgo, *start-ups*, compañías industriales, etc.

*Learning through Experience and Action Program (LEAP)*. Equivalente a los créditos de una asignatura estándar, los estudiantes que elijan el programa *LEAP* trabajan en equipo como consultores de estrategia para una empresa cliente. Trabajando conjuntamente con el cuerpo directivo de la empresa cliente, el equipo analiza diversos problemas de tipo estratégico y realizan recomendaciones de actuación en uno u otro sentido.

*The Global Initiatives in Management (GIM)*. Este programa permite a los estudiantes llevar a cabo trabajos de campo para organizaciones en cualquier país del mundo. El programa incluye 10 semanas de clases con profesores de Kellogg seguido de dos semanas en el país de destino en el que los estudiantes se entrevistan típicamente con miembros gubernamentales y ejecutivos de diversas compañías. Ejemplos de pasados proyectos han incluido análisis del proceso de privatización bancaria en Europa Central, análisis de estrategias en el sector de Telecomunicaciones en China, análisis del sector Turístico en Sudáfrica, eco-turismo en Ecuador.

### **Motivos que me inducen a estudiar en Kellogg (Northwestern University)**

En primer lugar quisiera exponerles cuales han sido los motivos que me han inducido a estudiar en los EEUU.

#### *Motivos que me inducen a estudiar en los Estados Unidos*

La primera razón de la elección de Estados Unidos como país en el que cursar el M.B.A. es que considero que Estados Unidos es un país de marcado carácter emprendedor, como indican los estudios que señalan la existencia de un importante núcleo de personas con deseos de desarrollar su propia empresa. Por este motivo, cuenta con un ingente número de pequeñas y medianas empresas, lo que ha facilitado la

preocupación académica por el fenómeno de la fundación de empresas, que se traduce en una variada oferta de cursos sobre estas materias en los programas existentes. Ello sin duda facilita la realización de casos prácticos reales o la investigación de campo acerca de la problemática específica de la empresa en desarrollo. Considero a este país como una Meca de profesionales de la gestión. Otro motivo estriba en que en los Estados Unidos se concentran las universidades con mayor prestigio a nivel mundial en la educación en economía y negocios para postgraduados y, en particular, en el área de desarrollo de emprendedores (*'entrepreneurship'*). De hecho, muchas de las innovaciones que se han introducido ya en los mercados financieros fueron originalmente desarrolladas en las Universidades, e incorporadas en sus planes de estudio con anterioridad a su adopción generalizada por la comunidad empresarial. Por último, Estados Unidos es sin duda el país en el que el sector del Capital Riesgo está más desarrollado, se estima que el monto total en manos de las empresas de Capitalistas Riesgo en EEUU ronda los 23 billones de pesetas, es decir, más de cuatro veces la cifra total del sector en toda Europa.

*Mis objetivos profesionales y el MBA de Kellogg (Northwestern University)*

En los siguientes puntos quisiera sintetizar las razones que me han llevado a seleccionar la escuela de negocios de Kellogg (Northwestern University) para realizar el MBA:

La reputación de Kellogg en programas de Gestión y Estrategia Empresarial y de *'Entrepreneurship'* (formación de emprendedores). Como he comentado en los párrafos anteriores, una de las variables clave sobre la cual he seleccionado la escuela de negocios para realizar el MBA ha sido la calidad de la escuela en programas de gestión y estrategia empresarial y de formación de emprendedores. El programa de gestión empresarial de Kellogg está considerado como el mejor de entre las escuelas de negocios de EEUU según el último ranking elaborado por *Business Week*. El programa de *'entrepreneurship'* de Kellogg es considerado también como uno de los mejores del país. Según el último ranking elaborado por *US News & World Report* el programa de *'entrepreneurship'* de Kellogg se encuentra entre los diez

mejores programas de '*entrepreneurship*' de las escuelas de negocios de EEUU. En Septiembre del 2000 la revista *Success* calificó el programa de '*entrepreneurship*' de Kellogg como uno de los mejores de EEUU por segundo año consecutivo.

No en vano, el programa MBA de Kellogg ofrece una de las mayores gamas de asignaturas y actividades específicamente diseñadas para formar a gestores y emprendedores de entre las escuelas de negocio del mundo. Dispone de 25 y 35 asignaturas incluidas en su programa oficial destinadas exclusivamente a la gestión y estrategia empresarial y al desarrollo de emprendedores respectivamente, y de decenas de actividades extracurriculares dirigidas por el *Heizer Center for Entrepreneurial Studies* , una de las primeras instituciones universitarias creadas en EEUU con el fin exclusivo de preparar a alumnos del MBA a desarrollarse como empresarios o a desarrollarse en entornos que requieran capacidades propias de emprendedores, como en el sector del capital riesgo.

El *Heizer Center* se encarga también de gestionar algunas de las actividades de la asociación de Emprendedores/Capital Riesgo (*Entrepreneur/Venture Capital Club, EVC*), de Kellogg, una de las más activas y mayores de entre todas las asociaciones de la escuela. Algunas de estas actividades son: 1) '*Business Plan Workshop*', permite a estudiantes de Kellogg presentar un plan de negocio que será discutido en un panel con profesionales de capital riesgo y empresarios de la zona, que se encargarán de criticar el plan y aportar sugerencias para mejorar el mismo; 2) '*How to Buy a Business Workshop*', se trata de una simulación mediante la cual un grupo de banqueros de inversión, abogados, profesionales de capital riesgo, y empresarios invitados acuden a unas jornadas para discutir junto a estudiantes de Kellogg acerca del proceso de compra de una empresa. Los participantes reciben previamente documentación con la descripción del negocio y de la transacción y toman parte en la definición de aspectos positivos y negativos de la transacción propuesta; 3) '*The Private Equity Conference*' , que ofrece a estudiantes la oportunidad de organizar mesas redondas con empresas de capital riesgo seleccionadas; 4) '*Evanston Research Park Project*' ,

se trata de una incubadora de negocios a un kilómetro del campus que alberga a más de 80 *start-ups* (compañías de incipiente creación) y que demandan servicios de consultoría a la comunidad de Kellogg, lo cual permite a estudiantes del MBA de Kellogg de realizar trabajos de consultoría estratégica para pequeños negocios con el apoyo de profesores-especialistas de Kellogg. Para mí será una gran oportunidad de cara a obtener experiencia en la gestión de empresas de incipiente creación, lo cual considero muy relevante de cara a mis objetivos profesionales a largo plazo. Otras actividades desarrolladas por el EVC son '*Start Up Business Panel*'; '*EVC Think Tank*'; '*The Entrepreneur Career Fair*'; '*The Digital Frontier Conference*'; '*Moot Corp. Competition*'; '*EVC Speaker Series*'; etc.

El profesorado de la escuela de negocios Kellogg goza de gran reputación en la formación empresarial en general y en la formación de emprendedores en particular. Algunos nombres destacables y a los que espero tener como profesores son *Steven Rogers*, elegido por la revista *business week* como uno de los 10 mejores profesores de formación de emprendedores de las escuelas de MBA de EEUU, o *Barry Merkin*, recientemente elegido por la empresa Ernst & Young con el premio a el soporte del *entrepreneurship* del año dentro de la categoría de premios nacionales a los mejores empresarios del 2000 que anualmente realiza la mencionada empresa.

Fruto de la calidad de los programas de formación de emprendedores de Kellogg, más de un 80% de sus estudiantes eligen cada año al menos una asignatura en este ámbito. Asimismo, desde 1995 seis estudiantes del MBA de Kellogg han sido elegidos como ganadores de las becas *Kauffman*, más que en ninguna otra escuela de administración de empresas de EEUU. Los premiados *Kauffman* son seleccionados cada año de entre miles de solicitantes del país para recibir una beca de dos años, mediante la cual los seleccionados trabajan como gestores en empresas de reciente creación (*start-ups*) o en empresas de financiación semilla o *seed capital* (empresas de capital riesgo especializadas en inversiones en *start-ups*).

Filosofía de aprendizaje basado en el trabajo en equipo y la cooperación entre estudiantes y profesorado. El método de enseñanza de Kellogg incluye el análisis y discusión de casos prácticos reales, clases presenciales, programas de simulación empresarial, etc, pero el factor común en todos los casos es el trabajo en equipo y el fomento a la participación y liderazgo del alumno, lo cual permite no sólo una aproximación más real al trabajo que se realiza en las empresas, sino que además permite que los alumnos aprendan de las experiencias y conocimientos de los demás, lo cual es realmente interesante teniendo en cuenta el esfuerzo que realiza el departamento de admisiones de Kellogg para seleccionar a estudiantes de un elevado nivel académico y profesional y al mismo tiempo procedentes de muy diversos ámbitos y países.

Reputación y *'networking'* a nivel mundial de Kellogg. Kellogg goza de una gran reputación como una de las mejores escuelas de negocios a nivel mundial. En la última edición de el *ranking* que anualmente realiza la revista *Business Week* acerca de las mejores escuelas de administración y dirección de empresas en EEUU, Kellogg es la segunda mejor escuela de negocios de EEUU, posición que ha ido alternando con el primer puesto en la última década, así desde 1998 hasta 1992 Kellogg ha ocupado la primera posición de manera continuada. Según el mismo estudio que anualmente realiza *US News & World Report*, Kellogg ocupa la tercera posición dentro de las mejores escuelas de negocio de EEUU en su última edición. Ocupa la séptima posición (novena a nivel mundial) según el último ranking de *Financial Times*. He podido constatar, a través de mi experiencia laboral, que la credibilidad que te puede otorgar un MBA de una escuela de prestigio a nivel internacional es a veces muy importante de cara a lograr abrir algunas puertas como una primera reunión o toma de contacto. Por otro lado, la extensa red de ex alumnos de la escuela Kellogg repartidos por todo el mundo, actualmente más de 40.000 ex alumnos en 85 países, supone una fuente de apoyo adicional tanto a nivel personal como profesional. Esta credibilidad y red de contactos a nivel internacional serán especialmente importantes sobre todo de cara al logro de mis objetivos profesionales a largo plazo.

Superioridad Tecnológica de Kellogg. La escuela de negocios Kellogg destaca claramente por su superioridad tecnológica como se evidencia de que todas las instalaciones de Kellogg se encuentren completamente conectadas a través de redes informáticas internas en todos sus puntos que posibilitan el trabajar en equipo desde terminales remotas, conectarse en clase con la presentación del profesor, etc.

Localización geográfica y amplios recursos de investigación. La localización geográfica de Kellogg, en el área de Chicago, un área de intensa actividad de capital riesgo, y las extensas facilidades para la investigación con que cuenta la Universidad de Northwestern, serán de gran utilidad de cara a mis propios estudios de investigación acerca de los diferentes modelos de negocios de empresas del sector del capital riesgo y la financiación semilla.

Programa de estudios muy flexible. La flexibilidad del programa de estudios del MBA de Kellogg y su amplio abanico de asignaturas optativas me permitirán elaborar un plan de estudios ideado para la especialización en el área de gestión y estrategia empresarial y en el campo de desarrollo de emprendedores y al mismo tiempo escoger asignaturas de otras disciplinas de estudio como las finanzas o el marketing.

### **Utilidad del proyecto y su aplicación práctica a la economía española**

La experiencia de otros países, donde el sector del capital riesgo está más desarrollado que en España, demuestra que las entidades de capital riesgo tienen una influencia muy positiva en las empresas en las que invierten al actuar como impulsores de su crecimiento y, por tanto, de la generación de empleo y desarrollo económico de las regiones en las que invierten. Quisiera utilizar este apartado para describir la situación actual del sector de capital riesgo en España y las perspectivas de desarrollo y, exponer los beneficios para España que se podrían derivar de la expansión de las entidades de capital riesgo.

*Situación Actual del Capital Riesgo en España y Perspectivas de Desarrollo*

En los últimos años la actividad del capital riesgo ha desarrollado un crecimiento muy notorio, tanto en términos de nuevas entidades, nuevos fondos captados, así como inversiones realizadas.

| Ptsmn                       | 1996    | 1997    | 1998    | 1999    | 2000 E  |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Recursos totales en gestión | 188.911 | 229.117 | 343.981 | 411.424 | N.D.    |
| Variación                   | 2.2 %   | 21.3 %  | 50.1 %  | 19.6 %  | N.D.    |
| Nuevos Recursos captados    | 8.639   | 67.723  | 115.638 | 104.829 | 200.000 |
| Inversiones                 | 31.023  | 43.161  | 60.747  | 120.263 | 200.000 |
| Variación                   |         | 39%     | 41%     | 98%     | 66%     |

*Fuente: Asociación Española de Capital Riesgo (Ascri) y Marti, J. (2000), El capital Inversión en España, 1999, Ed. Civitas, Madrid.*

Como se desprende de la información facilitada por la Asociación Española de Empresas de Capital-Riesgo (ASCRI) la cifra de capitales totales gestionados por entidades de Capital Inversión en España alcanzó los Pts411.424mn en 1999, más del doble de la cifra alcanzada tan solo tres años atrás. En consonancia con la mayor captación de recursos la actividad inversora también ha experimentado un notable incremento y así por primera vez, la cantidad invertida por las entidades de capital riesgo en España en 1999 superaron los nuevos recursos captados en el mismo periodo.

Según una encuesta reciente llevada a cabo por la Asociación Española de Capital Riesgo entre sus entidades socias, la tendencia inversora durante el primer semestre del 2000 siguió siendo muy fuerte, alcanzando la cifra de Pts93.420mn. De confirmarse las previsiones de ASCRI tanto las inversiones como la captación de fondos en el 2000 habrían alcanzado los Pts200.000mn, lo que supondría un crecimiento del 90% y del 66% respectivamente.

En el cálculo de estas cifras no se tomó en consideración los fondos paneuropeos que están disponibles para su potencial colocación en



empresas españolas, que como se demuestra de la actividad inversora de estas entidades en los últimos años pueden ser cifras muy relevantes. Así 3i, líder en Europa entre las sociedades de capital riesgo, ha invertido en España, desde su entrada en 1992, alrededor de 55.000 millones de pesetas, de los que unos 20.000mn fueron invertidos en 1999.

Como comenta el profesor José Martí, Catedrático de Economía Financiera de la Universidad Complutense de Madrid, en su estudio sobre la evolución del capital riesgo en España, el atractivo de esta actividad financiera hasta 1998 se fundamenta en la buena marcha económica, la mayor recepción por parte de los empresarios a la existencia del capital riesgo como fuente alternativa al endeudamiento o la bolsa, y sobre todo en razones justificadas por el proceso de integración monetaria. En los últimos dos años además se observa un interés de todo tipo de inversores y empresas por vincularse a proyectos de futuro con importante contenido tecnológico. Especialmente, debe ponerse en relieve el deseo de participar en inversiones en telecomunicaciones y en proyectos relacionados con internet y comercio electrónico.

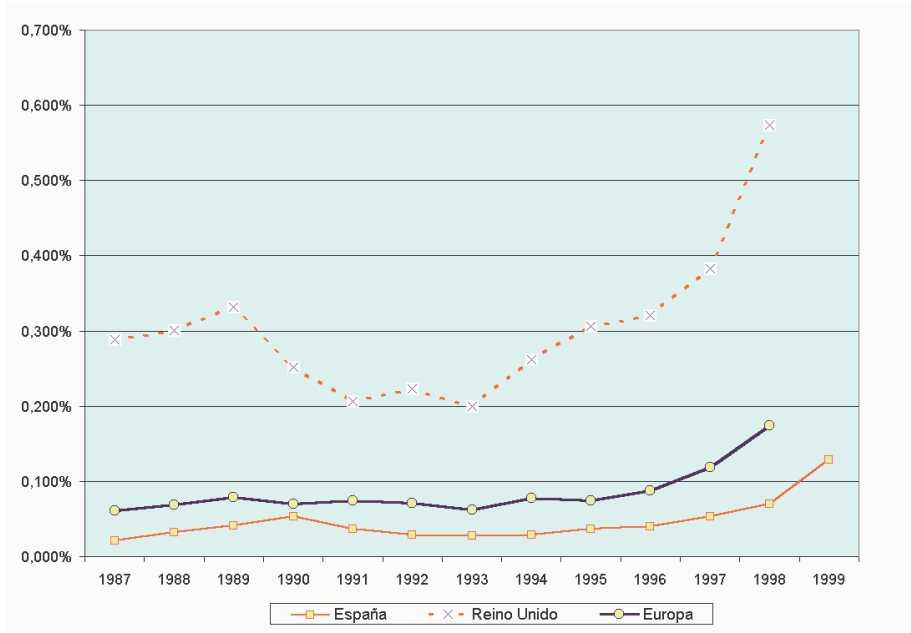
Así este epígrafe acaparó el 15% de las inversiones en 1999, aun lejos del 26% de media en Europa o del 70% del total invertido en el mismo año en EEUU. Según los datos de la encuesta realizada por la consultora Price Waterhouse para la asociación europea de capital riesgo (EVCA) acerca de las inversiones de las empresas de capital riesgo europeas durante el primer semestre del 2000, estas inversiones alcanzaron en España un 21% del total frente a una media europea del 32%.

Este interés por las nuevas tecnologías es también la razón por la cual en este periodo se ha producido un avance importante en la inversión en empresas en sus etapas más iniciales (*'seed'* y *'start up'*). Así, el atractivo de las empresas relacionadas con la Nueva Economía se tradujo en un incremento en 1999 del 98,1% en las cantidades dedicadas a empresas en etapas iniciales. Como consecuencia, el peso de las categorías *'seed'* y *'start-up'* se mantuvo en el 13% del total

invertido en 1999, aun así muy por debajo de las cifras que le corresponderían a España teniendo en cuenta la importancia relativa que estas inversiones tienen sobre el PIB de otros países en Europa (la media europea de inversiones de capital riesgo en empresas en etapas iniciales en 1999 fue de un 0.06% del PIB frente a un 0.02% del PIB en España).

Por tanto, podríamos decir que pese al notable aumento de la actividad del capital riesgo en España en los últimos años, las cifras que maneja el sector del Capital Riesgo en España están todavía muy lejos de lo que se mueven en otras economías de Europa, especialmente en el Reino Unido, país que mueve aproximadamente el 46% del total en Europa frente a aproximadamente algo menos del 3% que representa España, a pesar de que España aporta un 8% a el PIB Global Europeo. Así, según comenta Joan Roure, profesor del IESE, en un artículo publicado en la página web de ASCRI, teniendo en cuenta el peso de la economía española en Europa, a España le hubiesen correspondido inversiones de capital riesgo en 1999 de unos Euro2.000mn frente a los Euro700mn que efectivamente se invirtieron. La posición por tanto del capital riesgo en España es manifiestamente mejorable.

## **Inversión anual de capital riesgo como porcentaje del PIB**





*Fuente: El capital Riesgo en España, por J. Martí Pellón.*

Además de la mencionada comparación con el resto de economías europeas, existen otros aspectos que permiten augurar un fuerte crecimiento a medio plazo del Capital Riesgo en nuestro país:

La puesta en marcha de la UEM y el Euro están ya proporcionando por una lado la creación de nuevos mercados más amplios y desarrollados, donde captar recursos en mayores volúmenes, y por otro la desaparición del riesgo divisa para inversores Europeos en nuestro país.

Mayor protagonismo de los fondos de pensiones. En España estas entidades no han iniciado todavía su incorporación al capital riesgo, como ocurre en el resto de los países de nuestro entorno. Debe recordarse que este tipo de inversores, año tras año, capitaliza las mayores aportaciones en Estados Unidos y en el Reino Unido. En 1999, los fondos de pensiones aportaron el 13% de los nuevos fondos captados, sin embargo una parte importante de estos fondos, como menciona el profesor Martí, procede de recursos del exterior. Por otro lado, aunque la participación de las cajas de ahorro como inversores

de capital riesgo ha aumentado de manera importante en los últimos años, su posición es aún muy baja en relación a su potencial, teniendo en cuenta los recursos que estas entidades tienen que destinar a obra social.

Necesidad de redimensionamiento ante un mercado crecientemente unificado. Las empresas de capital riesgo se erigen como agentes idóneos para participar activamente en las decisiones de concentración y/o agregación empresarial con el objetivo de aumentar la dimensión de empresas medianas para mejorar su posición competitiva en un mercado crecientemente unificado. Estas operaciones consisten en la capitalización de una empresa determinada que se utiliza como catalizador en un proceso de fusiones y adquisiciones de empresas compatibles con ella, hasta alcanzar la dimensión deseada. Según Martí, los recursos que potencialmente absorberían este tipo de inversiones podrían dejar pequeñas las actuales disponibilidades del sector del capital riesgo, especialmente si la estrategia se desarrolla en empresas de cierto tamaño. La mayor aceptación que están mostrando las empresas españolas ante una cultura de cooperación y alianzas estratégicas servirá para favorecer el desarrollo de estos procesos.

La gran sensibilidad experimentada y puesta de manifiesto por las administraciones tanto nacionales como europeas en materia de ayuda a las pymes existentes y, a la creación de nuevas empresas. De este modo, como menciona el profesor Martí, el deseo de favorecer un clima que permita el desarrollo de la actividad del capital riesgo está siendo complementado con el establecimiento de programas que movilicen recursos, lo que ya se está traduciendo en el incremento de aportaciones procedentes de programas comunitarios y también del Banco Europeo de Inversiones. El mandato a la Comisión Europea para desarrollar el capital riesgo, originado en la primera cumbre sobre el empleo, celebrada en Ámsterdam, fue renovado en la Cumbre de Lisboa en Marzo del 2000. Como consecuencia, cabe esperar la entrada de importantes volúmenes de recursos a medio plazo.

El Desarrollo experimentado en el mercado de salidas a bolsa de nuevas compañías en los últimos años es un aspecto clave y, aumenta la visibilidad de las posibilidades de desinversión con éxito que las entidades de Capital Riesgo pueden obtener una vez finalizado el plazo

de maduración de sus inversiones. En este sentido, existen diversos estudios que demuestran el elevado grado de correlación existente entre la salud del mercado de salidas a bolsa de nuevas compañías y la capacidad por parte de las entidades de Capital riesgo de captar nuevos capitales. No obstante, pese a iniciativas como la reciente creación del 'Nuevo Mercado', el escaso desarrollo existente para empresas en crecimiento siguen constituyendo una barrera para un aumento generalizado de las inversiones en empresas en etapas iniciales. Así, el despegue en los dos últimos años de las inversiones en empresas en etapas iniciales se debe a que las empresas relacionadas con internet no afrontan dichas limitaciones, al poder superar las barreras nacionales y ser muy bien recibidas en mercados como el NASDAQ, EASDAQ, y EURO NM.

La reciente aprobación de la ley 1/1999 reguladora de las entidades de Capital-Riesgo (entró en vigor el pasado 6 de Abril) ha sido recibida favorablemente por diversas fuentes del sector y, parece apoyar las positivas perspectivas que el sector del Capital Riesgo afronta a medio plazo.

La reciente reforma de la legislación española sobre Instituciones de Inversión Colectiva (IIC) abre la posibilidad, por primera vez en nuestro país, para que las IIC puedan invertir en valores de renta fija o variable no negociados en mercados secundarios. Desaparece así una de las grandes diferencias que ha existido entre el pequeño inversor español y el estadounidense, ya que, a partir de ahora, el inversor español tendrá la oportunidad de invertir, bajo el paraguas de las IIC, en empresas no presentes en los mercados bursátiles. Como dicen Alberto Segurado y Sergio Fernández, ambos de Analistas Financieros Internacionales, en un artículo sobre este tema publicado por el diario *El País* el pasado 4 de marzo de 2001: "se trata de abrir las puertas al todavía débil capital riesgo español al pequeño inversor".

En cuanto a la evolución esperada de las inversiones en empresas en etapas nacientes (*'seed capital'* y *'start ups'*), hay que recordar que el gran aumento experimentado en los últimos años en esta actividad ha estado ligado estrechamente al interés inversor en el sector de las



nuevas tecnologías, por lo que, la evolución de las inversiones en empresas en etapas iniciales en España en los próximos años dependerá en gran medida de la evolución en el sector de las nuevas tecnologías. La fiebre desatada por las inversiones en nuevas tecnologías en EEUU no es comparable todavía con la situación europea y menos aún en España. En EEUU, el 70% de las inversiones de capital riesgo durante 1999 tuvieron como destino estos sectores. En Europa, ese porcentaje llegó al 26%, y en España ascendió al 15% del total de la inversión realizada, con lo que a pesar de la caída de los mercados tecnológicos, estructuralmente aun hay existe un amplio margen de crecimiento en este tipo de inversiones en nuestro país. El posicionamiento de España en esta nueva "e-conomía" es manifiestamente mejorable: nuestra tasa de penetración de Internet (12% aprox.) es similar a la de EEUU hace más de tres años o a la media europea de hace dos; el comercio electrónico a través de la red es aun 160 veces inferior al de EEUU en términos relativos mientras que los ingresos por publicidad apenas alcanzaron los 54mn de euro en 1999. Las principales razones que justifican este bajo nivel de desarrollo giran en torno a las altas tarifas telefónicas, la baja penetración del PC o las barreras culturales que separan a los países de nuestro lado del Atlántico. Sin embargo, el futuro de Internet en España se plantea despejado ante el apoyo político (tanto a nivel comunitario como nacional) al uso de Internet en busca de los beneficios que su proliferación ha traído a EEUU (baja inflación, elevado crecimiento económico o creciente productividad). Además, la mejora de las redes de telecomunicaciones, la popularización del modelo de acceso gratuito o la alta penetración de dispositivos alternativos de acceso a Internet (fundamentalmente el móvil o la televisión) colaborarán a ello, por lo que cabe esperar una necesidad creciente en los próximos años de financiación en empresas de incipiente creación, o financiación semilla.

### **Beneficios para España derivados del desarrollo del Capital Riesgo**

Diversas investigaciones han señalado que las inversiones de las empresas de Capital Riesgo son críticas para la economía en términos

de formación de capital, desarrollo local, expansión económica, crecimiento tecnológico, innovación, generación de empleo, y adaptación competitiva en un entorno de globalización. El desarrollo del Capital Riesgo no solo contribuye al crecimiento de las compañías participadas, también apoyan el desarrollo de sus proveedores, clientes, y competidores al exigirles una aceleración de sus propios procesos tecnológicos.

Un estudio llevado a cabo por la Oficina de Contabilidad General de los EE.UU. (*the U.S. General Accounting Office*, GAO) en 1982 que examinó 72 empresas de Capital Inversión establecidas a principios de los años 70 -que en conjunto movían un Capital de 209 millones de dólares- concluyó que las compañías en las que aquellas empresas de Capital Inversión habían invertido eran responsables en conjunto de: 1) 6.000 millones de dólares en Ingresos sólo en 1979; 2) 130.000 nuevos puestos de trabajo en el periodo analizado; 3) Casi mil millones de dólares en Exportaciones; 4) Cerca de 500 millones de dólares en nueva recaudación impositiva. Quedó suficientemente probado con este estudio el beneficioso impacto que las empresas de Capital Inversión podían tener sobre la economía estadounidense.

Es importante destacar que el estudio realizado por el GAO fue realizado en 1982 y que, desde entonces, la industria Norteamericana de Capital Inversión ha crecido en un 3.000 %, por lo que la situación de este sector a principios de los años 80 en EE.UU. podría ser similar a la que hoy afronta nuestro país (en 1980 el capital en manos de las entidades de Capital Riesgo suponían aproximadamente un 0,2% del PIB Americano mientras que hoy representan aproximadamente un 2% del PIB. Hoy el total de Capitales gestionados por empresas de Capital Inversión en España suponen aproximadamente un 0,3% del PIB Español).

Un estudio más reciente realizado por la consultora Coopers & Lybrand, reveló similares conclusiones acerca del impacto que las entidades de Capital-Riesgo podían tener sobre las compañías en las que invierten y sobre la economía Europea. El estudio se desarrolló a través de una encuesta realizada sobre una muestra de más de 500 compañías patrocinadas por firmas de Capital Riesgo en 12 países

Europeos. Las conclusiones destacadas en dicho informe son bastante reveladoras:

Durante el periodo 1991-1995 estas empresas experimentaron un extraordinario crecimiento. En media, las ventas crecieron a un ritmo del 35% anual, el doble que el de las compañías Top europeas

El número de personas empleadas creció a una media del 15% anual en el periodo analizado, frente a tan solo un 2% en las compañías Top europeas

Las inversiones de las compañías analizadas crecieron a una media del 25% anual. En 1995 los gastos en Investigación y Desarrollo representaron un 8.6% sobre las ventas totales comparado con un 1.3% en las compañías Top europeas.

En media, estas compañías vieron como sus exportaciones crecían a una tasa del 30% anual.

De acuerdo con los gestores de las compañías invertidas las tres contribuciones principales realizadas por los Capitalistas de Inversión (además de la financiación), fueron asesoramiento financiero, asesoramiento en el diseño de la estrategia corporativa y, apoyo en la generación de nuevas ideas. En una encuesta realizada a los gestores de estas compañías el 80% de los mismos afirmó que sus empresas no hubieran tenido el éxito obtenido o que hubieran crecido menos rápido sin el apoyo de las empresas de Capital Riesgo.

No he encontrado ningún estudio realizado sobre el caso español de similares características al realizado por el GAO en Estados Unidos o por Coopers & Lybrand en Europa, pero estoy convencido de que sin duda el desarrollo en nuestro país de este tipo de entidades irá acompañado de similares efectos positivos para el fomento empresarial, el desarrollo económico y, la creación de empleo, y en especial como consecuencia del desarrollo de las empresas de financiación semilla, ya que, en estos casos, se añade la característica de que normalmente las alternativas para las empresas que financian suelen ser nulas, es decir que simplemente no hubiesen existido sin su aportación inicial. Contribuir a este desarrollo con mi granito de arena a mi regreso a España (una vez finalizado mis estudios en EE.UU.) será mi reto profesional y personal.

## **Objetivos profesionales**

Mi objetivo profesional a medio plazo es el de llegar a ser un profesional en el sector del capital riesgo español capacitado para añadir valor más allá de la financiación de los proyectos en los que estas entidades invierten. Mi objetivo a largo plazo, una vez que desarrolle la suficiente experiencia y conocimientos, es poder participar en la creación de una empresa de financiación semilla ('seed capital') en España, es decir una empresa de capital riesgo dirigida a la participación en empresas de incipiente creación. En los siguientes párrafos quisiera definir en que consiste la actividad de capital riesgo.

El Capital Riesgo puede definirse como la toma de participación, con carácter temporal (entre 3 y 7 años), en el capital de empresas no cotizadas en bolsa. Su aparición es más frecuente en aquellas empresas donde la financiación bancaria es o bien inapropiada o, no disponible. El objetivo básico es que con la ayuda de la empresa de Capital Riesgo, la empresa crezca, su valor en el mercado aumente, y que una vez madurada la inversión, la empresa de Capital Riesgo pueda revender dicha participación y obtener de esta forma una plusvalía.

Esta inversión está orientada tanto al apoyo en la creación de nuevas empresas, como a potenciar el crecimiento de compañías ya establecidas o la adquisición de paquetes accionariales con el fin de asegurar la sucesión empresarial. La empresa de Capital Riesgo, a diferencia del tradicional prestamista o el inversor bursátil, no es un socio pasivo, si no que se involucra en la actividad empresarial. En esencia, el proceso del Capital Riesgo persigue mejorar en alguna medida los sistemas empresariales en los que invierte, y es precisamente este proceso el que caracteriza la importancia del papel de las empresas de Capital Riesgo como "catalizadores" de empresas.

Las empresas de Capital Riesgo a menudo asesoran en los planes estratégicos de las compañías, en el proceso de selección del personal clave para la gestión de la compañía, así como en otras áreas críticas para el desarrollo de las compañías participadas. Los profesionales de las empresas de Capital Riesgo a menudo aportan una amplia experiencia empresarial a la gestión de sus participadas, y por tanto refuerzan los recursos de gestión disponibles.

Es precisamente en este tipo de entidades -que entienden que su beneficio implica un alto grado de compromiso con las compañías

participadas- en las que quisiera desarrollarme profesionalmente y contribuir con mi esfuerzo al desarrollo de los equipos humanos integrantes de las empresas con las que me inter-relacionase.

Siguiendo la clasificación establecida tanto por la EVCA como por ASCRI, podemos identificar diversos tipos de entidades de capital riesgo en función de la etapa de desarrollo en la que se encuentre la compañía financiada por la entidad de capital riesgo:

'*Seed financing*' (Financiación semilla): financiación provista para investigación y desarrollo del concepto inicial antes de que exista un producto comercializable.

'*Start-up*' (nacimiento): financiación típicamente provista para desarrollar el producto e iniciar la campaña de marketing. El producto se encuentra listo para ser vendido.

Expansión: Financiación provista para permitir el crecimiento y expansión de una compañía con un modelo de negocio ya probado que normalmente se encuentra en beneficios o a punto de tenerlos. El dinero suele ser utilizado para aumentar la capacidad productiva de la empresa, para expandirse internacionalmente, desarrollar nuevas líneas de actividad, etc.

'*Replacement Capital*' (Sustitución): Incluye la compra de acciones ya existentes de una compañía a raíz de la venta de las mismas por parte de accionistas fundadores, otra firma de capital riesgo, etc.

'*Rescue-Turnaround*' (Rescate): Financiación provista para compañías que están pasando por dificultades con el objeto de reestablecer la viabilidad de las mismas.

'*Buyouts*' (Compras apalancadas): Financiación provista para permitir a gestores existentes en la compañía o a gestores externos a la misma, para adquirir el negocio o parte del mismo.

## **Titulación académica, duración, y coste del programa**

*Titulación:* Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) con especialidad en gestión y estrategia empresarial y en desarrollo de emprendedores (*entrepreneurship*).

*Duración:* Dos años académicos. Las clases comienzan en Septiembre del 2001 y terminan a finales de Junio del 2003.

*Coste:* El coste de la matrícula es de US\$ 28.677 al año.

Nota Informativa:

Quisiera informar al Comité Técnico designado por la Fundación ICO que también he sido admitido en otras escuelas norteamericanas para realizar el MBA. No obstante, después de llevar a cabo un análisis comparativo entre dichas escuelas he concluido que la escuela de negocios Kellogg me ofrece una mejor alternativa de cara al logro de los mencionados objetivos.

Para concluir esta exposición, sólo me queda insistir en que no me cabe la menor duda de que esta experiencia en el extranjero contribuirá de manera definitiva a mi desarrollo personal y profesional futuros. Desearía contar con la ayuda de su institución para poder dar este importante paso conducente a mis objetivos a medio y largo plazo.

## Cartas de recomendación

Fundación ICO  
Paseo del Prado 4  
28014 Madrid

Muy señores míos:

Como jefe directo de David durante dos años y medio en Santander CH Investment Bolsa, quisiera recomendar la candidatura de David Núñez para una de las becas que concede la Fundación ICO.

En primer lugar, quisiera comentarles que David me impresionó por su nivel de energía y motivación. Demostraba siempre una excelente actitud en el trabajo, estando siempre dispuesto a realizar cualquier tarea o ayudar a sus compañeros. Su capacidad para llevar a cabo varios proyectos a la vez y ejecutarlos siempre a tiempo demostró ser una habilidad a la que nos solía tener acostumbrados. David es sin duda incansable, siempre en busca de mejorar la calidad de su trabajo. Incluso en situaciones de elevada presión, David demostró una gran habilidad y capacidad para trabajar de manera tan eficiente y rápida en situaciones críticas.

En muy poco tiempo, David se ganó el respeto y la confianza de todos sus compañeros y el de los seniors que trabajaron con él, convirtiéndose en un líder entre sus compañeros. Como resultado, sus responsabilidades excedieron aquellas normalmente asignadas a personas de su edad. En la evaluación de 1999, y tras su primer año en el banco, David fue elegido como el mejor analista junior del departamento.

David destaca de entre la mayoría de profesionales que he conocido por sus habilidades analíticas y sus elevados conocimientos técnicos. Por su elevado nivel en Finanzas, David se convirtió en una fuente principal de consejo entre sus compañeros. Sin embargo, lo que en mi opinión supone la mayor diferencia entre David y sus compañeros es su habilidad para entender rápidamente problemas empresariales complejos, extraer las principales variables y establecer un enfoque global para aproximarse a ellos.

A lo largo de mi carrera profesional, he recomendado a varios profesionales. Sin embargo, por su combinación única de extraordinarias habilidades intelectuales, madurez, energía y espíritu de equipo, David destaca claramente como uno de los mejores candidatos que he promocionado. Estoy seguro de que David no solo se beneficiará de su experiencia americana pero además será de gran valor para sus futuros compañeros dentro y fuera del aula.

D. XXXXX  
Managing Director  
XXXX

D. XXX  
Catedrático de Política Económica  
Universidad Complutense de Madrid  
Departamento de Economía Aplicada III  
Campus de Somosaguas. 28223 MADRID  
20 de febrero de 2001

Fundación ICO  
Paseo del Prado 4  
28014 Madrid

Señores:

Por la presente carta quisiera recomendar la candidatura de David Núñez para las becas de estudios de Postgrado que concede la Fundación ICO.

David Núñez es sin duda uno de los mejores estudiantes que he tenido a lo largo de mi carrera como profesor universitario. David obtuvo matrícula de honor en las dos asignaturas en las que fui su profesor en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

La motivación de David es poco común en una persona de su edad, siempre intentando ampliar los conocimientos adquiridos durante las clases. David ha probado ser un líder natural entre sus compañeros, encabezando en multitud de ocasiones los debates en el aula. En otras ocasiones las presentaciones voluntarias de David sirvieron para



enriquecer el conocimiento de la clase en ciertos temas. David destaca también por sus habilidades comunicativas. Sus presentaciones en el aula demostraron no solo un buen conocimiento de los temas desarrollados sino además una elevada capacidad de convicción a través de exposiciones bien estructuradas y de gran calidad.

Además, David tiene una gran capacidad de trabajo, demostrada con sesiones diarias de estudio que iban seguidas en muchas ocasiones de sesiones de tutorías conmigo para esclarecer aquellos temas de mas interés o mayor dificultad. David siempre intentaba ir más allá de lo requerido.

Por todo ello recomiendo enérgicamente la candidatura de David Núñez para esta beca. Asimismo confío en que la formación académica que pretende realizar David en la escuela de negocios de Kellogg (Universidad de Northwestern) contribuirá positivamente a la consecución de sus objetivos profesionales y por tanto a la evolución de un sector, el capital riesgo, que en nuestro país no ha hecho más que brotar, por lo que es de esperar enormes bondades derivadas de su crecimiento tanto por su impacto en el crecimiento de las empresas invertidas como por el fortalecimiento del sistema financiero en general.

Atentamente,

D. XXX

Catedrático de Política Económica

Departamento de Economía Aplicada III

Universidad Complutense de Madrid

## **Currículum Vitae**

### **DATOS PERSONALES**

Nombre : David Nuñez De La Fuente  
Dirección : C/ Isaac Albéniz 35, 2º C  
Majadahonda, 28220 Madrid  
Teléfono : 669491931  
E-Mail : davidnunez\_2003@yahoo.es  
Nacionalidad: Española  
Fecha nac. : 11/4/73  
Estado civil : Casado

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

1995-1997 Licenciado en Ciencias Empresariales, especialidad Financiación. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Premio Fin de Carrera por terminar primero de la promoción 96-97 con nota media de 8,53.

1992-1995 Diplomado en Estudios Empresariales, especialidad Contabilidad y Sistemas Informativos. Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Premio Fin de Carrera por terminar primero de la promoción 94-95 con nota media de 8,06.

### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

6/9-11/9 1998 Curso Intensivo de Inglés, por CERAN LINGUA, en la ciudad de Spa en Bélgica, como parte del programa de formación para empleados de Santander Investment.

30/6-1/7 1998 Curso “Presentaciones Eficaces en Público”, por la Consultora Wilson Learning como parte del programa de formación para empleados de Santander Investment.

Verano 1997 Curso de Inglés Intensivo, por la Universidad de California en la ciudad de Santa Cruz (CA, Estados Unidos).

Julio 1996 Alumno becario curso “Técnicas Empíricas en Finanzas”, por la Universidad de Alcalá de Henares.

Verano 1995 Participante en el programa “Work and Travel” en la ciudad de Ocean City en Maryland (Estados Unidos).

Mayo 1996 Curso “Mercado de Valores”, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en la Universidad Complutense de Madrid.

- Diciembre 1994 Curso “Auditoría para ayudantes”, por el Colegio Oficial de Titulados Mercantiles y Empresariales de Madrid.
- Septiembre 1994 Seminario “Los mercados españoles de opciones y futuros financieros” por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en Santander.
- Abril 1994 Curso de Bolsa, por la Facultad de CC.EE. de la Universidad de La Laguna en Tenerife.
- 20/9-17/12 1993 Alumno becario programa ERASMUS en la Facultad de Económicas de la Manchester Metropolitan University en Inglaterra, habiendo cursado con éxito las siguientes asignaturas: “Financial Aspects of Business”, “Quantitative Business Modelling” y, “English as a Foreign Language”.
- Verano 1992 Curso de Inglés como alumno de un programa académico de estancia en familias norteamericanas y, en colaboración con el Whitinsville Christian High School, en Massachusetts (Estados Unidos).

### **IDIOMAS**

#### **Inglés**

Nivel muy alto, tanto hablado como escrito. Nivel TOEFL de 260 (sobre 300, equivalente a 620 sobre anterior estándar), tomado el 15 de Febrero de 1999.

### **INFORMÁTICA**

Habitado a trabajar con Windows, Word, Excel, Power Point y, una serie de herramientas informáticas de utilidad en el mundo de las Finanzas como Bloomberg, Reuters, IBES Consensos, Estimates Direct, Ch. Finance y, Datastream. Asimismo, utilizo diariamente Internet y el correo electrónico como herramientas de trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- Febrero 2001-Presente Analista Inversiones Senior en Marco Polo Investments, Sociedad de Capital Riesgo enfocada a la inversión en el sector de TMT y Biotecnología.
- Julio 2000-Feb. 2001 Analista de Inversiones en Netjuice, incubadora de negocios de Internet líder en España. Mis responsabilidades incluían la evaluación de nuevas oportunidades de negocio que llegaban al grupo, así como el control y seguimiento posterior de las compañías invertidas.
- 14/4/98-Julio 2000 Analista de Renta Variable en Santander Investment de compañías del Sector Distribución Alimentaria y Textil y del sector Petróleo y Agua. Como analista financiero, mi labor consistía en analizar una serie de compañías

cotizadas en la bolsa española a través de la emisión de informes con recomendaciones de compra o venta, basadas en el análisis fundamental de las mismas.

Asimismo, realizaba tareas de Marketing, especialmente destinadas a nuestros clientes europeos, lo que se traducía en periódicos viajes a Inglaterra, Italia y, Suiza principalmente. Adicionalmente, he colaborado en el proceso de salida a bolsa de varias compañías (Superdiplo, Enaco) y de otras que finalmente tuvieron otro destino (General Óptica y Cirsá) y en la última ampliación de capital de Repsol para la compra de YPF. El equipo de analistas de BSCH Bolsa ha sido reconocido como el mejor equipo de análisis de compañías cotizadas en la bolsa española, según el prestigioso ranking elaborado por Institutional Investor por segundo año consecutivo (en la edición de 1999 como Santander Investment antes de la fusión con BCH).

En la encuesta de Reuters 2,000, fui elegido 8º mejor analista europeo del sector “Utilities” dentro de la parte votada por compañías analizadas.

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Sept.-97-13/4/98      | Auditor compañías del Sector Financiero en Arthur Andersen. Durante el mes de Septiembre de 1997 participé en el programa de formación de nuevos empleados de Arthur Andersen y a partir del mes de Octubre hasta mi baja en la empresa realicé trabajos de Auditoría en AB Asesores Bursátiles, en Argentaria y, en el Banco Santander de Negocios (Santander Investment). |
| 7/1/97-7/2/97         | Prácticas en el Banco Santander de Negocios (Santander Investment), en el departamento de Trading de Deuda Pública. Compagine mis estudios con las prácticas.   |
| Agosto - Diciembre 96 | Prácticas en la Banca J.P. Morgan a tiempo completo, en el departamento de Fondos de Inversión. Compaginé mis estudios con las prácticas.   |

### **OTROS DATOS DE INTERES**

|           |   |
|-----------|---|
| 1997      | Becario de Colaboración en el departamento de Economía Financiera de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.  |
| 1997      | Fundador y Presidente del Club de Inversión Somosaguas, formado por estudiantes de Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.  |
| 1995      | Participante como Director de un equipo de trabajo formado por estudiantes becados por la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, para formar parte en el programa de formación empresarial “Business Game, Gestión 95”. |
| Aficiones | Lectura, deportes (Tenis, Esquí, Fútbol, Natación), viajar, música.   |

## **Becas Fundación Ramón Areces<sup>8</sup>**

### Datos básicos:

Fundación Ramón Areces  
Calle Vitruvio, número 5.  
28006 Madrid  
Teléfono: 91 515 89 82  
Fax: 91 564 52 43

**[www.fundacionareces.es](http://www.fundacionareces.es)**

### Principales características:

Según sus estatutos, la Fundación Ramón Areces tiene como objetivo fundamental "el fomento y desarrollo de la investigación científica y técnica en España, así como de la educación y de la cultura en general". Fue constituida por D. Ramón Areces Rodríguez, que también presidía El Corte Inglés, el 16 de marzo de 1976

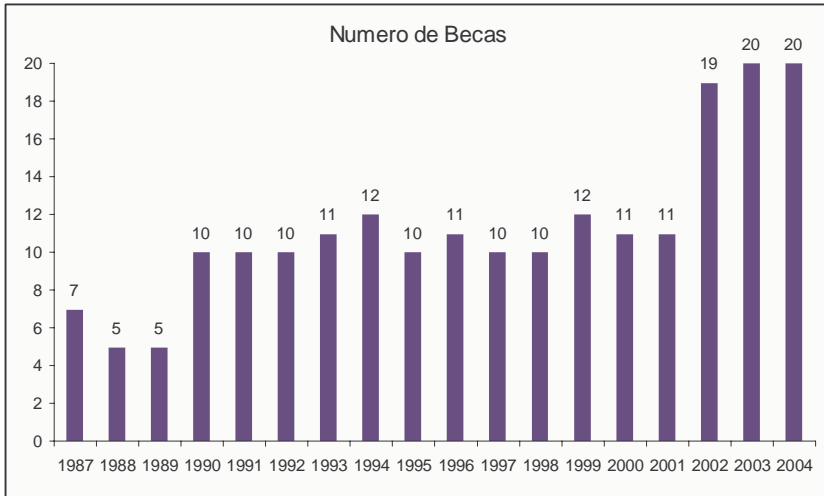
Con este fin, la Fundación viene convocando becas periódicamente para la ampliación de estudios en el extranjero y en España. Las solicitudes de becas para estudios en programas MBA en EE.UU se incluyen en las tituladas "Estudios sobre Economía y Derecho de la Unión Europea", actualmente en su convocatoria XVIII. El otro epígrafe principal de becas es el titulado "Estudios en el campo de Ciencias de la Naturaleza".

Con un total de 184 becarios en Economía y Derecho de la Unión Europea desde el comienzo de las convocatorias en 1987, la Fundación ha ido incrementando el número de becas concedidas anualmente de

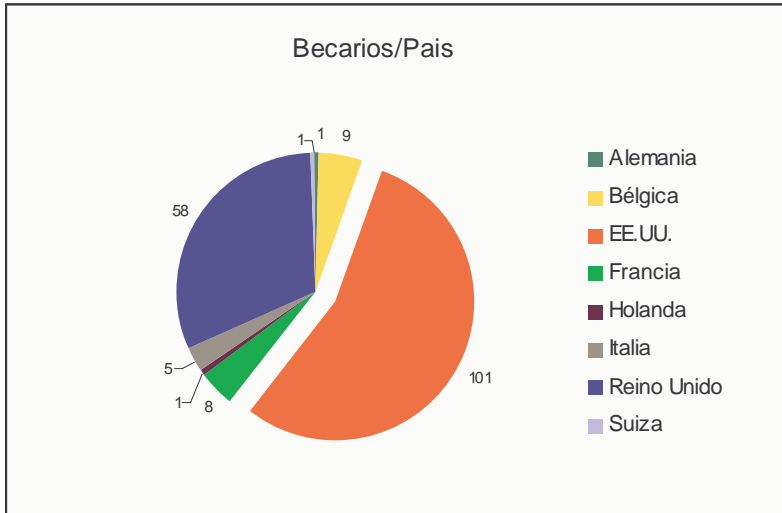
---

<sup>8</sup> Mi sincero agradecimiento a Dña. Carmen Agúí, encargada de relaciones con los becarios de la Fundación, por su tiempo e inestimable ayuda para elaborar este capítulo.

forma progresiva hasta alcanzar el número de 20 anunciado en la convocatoria de 2004.



La distribución por países de los centros donde ha cursado estudios el total de becarios es el siguiente.



Como se puede apreciar, el número de becarios en Estados Unidos supera el 55%, si bien cabe resaltar que esta cifra incluye tanto MBAs, como estudiantes de Derecho y Doctorados en Economía. La distribución por centros es como sigue.

| Universidad                                    | Numero de Becarios |
|--|--------------------|
| MIT  | 13                 |
| Harvard University                             | 9 + 1 <sup>9</sup> |
| Columbia University                            | 8                  |
| Northwestern University                        | 7                  |
| University of Pennsylvania. The Wharton School | 7                  |
| Boston University                              | 6                  |
| Harvard Business School                        | 6                  |
| Harvard Law School                             | 5                  |
| UCLA   | 5                  |
| Stanford University                            | 4                  |
| University of California. Davis                | 4                  |
| University of California. San Diego            | 4                  |

<sup>9</sup> Becario de intercambio procedente de un centro del Reino Unido

|   |   |
|---|---|
| New York University. Leonard Stern School of Business | 3 |
| University of California. Berkeley                    | 3 |
| University of Minnesota                               | 3 |
| Yale University                                       | 3 |
| University of Chicago. Graduate School of Business    | 2 |
| University of Michigan. School of Business            | 1 |
| Daniels College of Business. Denver                   | 1 |
| Duke University. Durham                               | 1 |
| Fordham University                                    | 1 |
| Tufts University                                      | 1 |
| North Carolina State University                       | 1 |
| University of Rochester                               | 1 |
| Georgetown University                                 | 1 |
| Johns Hopkins University SAIS                         | 1 |

El siguiente destino en importancia por número de becarios es el Reino Unido, donde cabe destacar la London School of Economics, con 26 + 1<sup>10</sup> becarios.

Por último, una referencia a las Becas de Ciencias de la Naturaleza. Estas becas se conceden para estudios de medicina, biología, química, física, matemáticas, agricultura y astrofísica. En 2004 se celebró la XVI convocatoria y cuenta desde su inicio con un total de 173 becarios, de los cuales 93 estudiaron en centros y universidades de EE.UU.

### Solicitud

Las becas pueden ser solicitadas por personas de nacionalidad española. Además, deben hallarse en posesión de un título universitario superior español en el momento de presentación de la solicitud. La acreditación del título se debe adjuntar en la solicitud.

En las bases se establece que el solicitante debe haber sido admitido en una universidad o centro de investigación en el extranjero, de reconocido prestigio, para el curso académico especificado en las bases de la convocatoria. Para entender el concepto de reconocido

---

<sup>10</sup> Alumno de intercambio.



prestigio el lector se puede hacer una idea observando los centros en los que han cursado estudios los becarios de pasadas convocatorias. Respecto al requisito de la admisión previa, más abajo se clarifica.

Es además necesario un conocimiento excelente del idioma del país de destino. La Fundación exige certificados de TOEFL y GMAT. Además, el solicitante puede incluir cualquier otro documento que juzgue de interés para que el jurado pueda formarse una idea sobre su conocimiento del idioma extranjero. Es necesario resaltar que la Fundación considera este requisito como muy importante, dada la experiencia pasada de los becarios en el extranjero.

La solicitud es relativamente sencilla en comparación con la requerida para otras becas, y la Fundación prima el contenido sobre el volumen. Los documentos a incluir no necesitan traducirse al inglés, y son los siguientes:

- Un impreso de cuatro paginas, facilitado por la Secretaría de la Fundación, debidamente cumplimentado. En el impreso, aparte de los datos personales, hay que incluir otra información como premios recibidos, estudios cursados, trabajos publicados, programas en los que se te ha admitido o estas siendo considerado, etc.
- Fotocopia del DNI.
- Currículum vitae, debidamente documentado. La Fundación no hace referencia explícita a ninguna documentación que confirme lo incluido en tu CV, pero se suponen apropiadas las cartas de recursos humanos, cartas de recomendación profesional, diplomas acreditativos de cursos, cualificaciones profesionales, etc.
- Informes de catedráticos o profesores titulares de universidad, con los que haya realizado estudios el solicitante, apoyando su candidatura.

- Certificado o justificante de conocimiento del idioma extranjero, emitido por institución de reconocida solvencia y aceptación internacional. Las calificaciones de GMAT y TOEFL como se ha mencionado mas arriba, pero también certificados de Cambridge-ESOL, etc.
- Justificante de admisión en una universidad o centro extranjero para el curso académico especificado. Hay que hacer una puntualización a este requisito: la admisión es indispensable para la concesión y disfrute de la beca, pero no para su solicitud, lo cual es lógico ya que normalmente los programas MBA no han comunicado todas las admisiones antes de la fecha límite para entregar la documentación a la Fundación. Sin embargo si es necesario incluir en la solicitud documentación acreditativa de que la candidatura del solicitante esta siendo considerada por el departamento de Admisiones del programa correspondiente (acuses de recibo de las Oficinas de Admisiones o cartas son validos).
- Memoria sobre los estudios que se van a realizar. La Fundación no da una guía específica sobre el contenido de este documento, pero es aconsejable no solo exponer el contenido del programa que se pretende realizar sino también, y aun mas importante, la motivación para cursar estos estudios y el uso que de ellos se va a hacer en el futuro. Si en el momento de la solicitud no se tiene claro en que Universidad se va a cursar el MBA, la memoria debe contener al menos una descripción del programa MBA tipo que se quiere realizar, incluyendo las posibles especialidades o concentraciones.
- Por ultimo, la Fundación permite remitir "cuantos documentos crea el solicitante que pueden poner de relieve sus méritos".

La documentación debe entregarse completa en la Secretaría de la Fundación a finales de Febrero (desde el 20 de febrero hasta el 27 de

febrero de 2004 en la última convocatoria), o por correo con la última fecha del plazo en el matasellos.

En las bases de la convocatoria se establece que en ciertos casos se podrá citar a los candidatos para una entrevista personal pero de ipso son muy escasos los casos en los que este trámite se haya realizado. Por lo tanto, es una oportunidad y una baza que el becario pierde así que el proyecto de estudios tiene que tener muchas más fuerza y ser más convincente si cabe. Probablemente sea tu única carta de presentación.

El fallo sobre las solicitudes lo emite a mediados de Mayo (18 de Mayo en la última convocatoria) un Jurado de Selección nombrado por el Consejo de Patronato de la Fundación, y la concesión se comunica por correo.

Una de las condiciones para el disfrute de la beca es la comunicación por escrito de su aceptación y la mención expresa de la renuncia a cualquier beca, ayuda o bolsa de estudios que haya sido, o pueda ser concedida, por otra Institución u Organismo, tanto público como privado. Esta comunicación escrita, junto con una serie de documentos que acompañan a la carta de concesión, debe ser enviada antes de primeros de Junio a la Fundación (6 de Junio en la última convocatoria).

### Duración y prórroga

Las becas se conceden por un plazo mínimo de un año académico. No se establece una franja temporal determinada para su disfrute, pero en la carta en el que se comunica el fallo del jurado se determina el curso académico específico para el que se concede la beca (i.e. curso académico 2003/2004).

La beca es susceptible de prórroga, que estará sujeta a la decisión del Consejo de Patronato de la Fundación, previa solicitud del interesado, acompañada de los trabajos y calificaciones correspondientes, así

como de cualquier otro tipo de informe que sea emitido por la universidad o centro extranjero.

La solicitud de prórroga se debe enviar antes de finales de Marzo, y debe incluir los trabajos y calificaciones correspondientes al periodo cursado, así como cualquier otro tipo de informe emitido por la Universidad extranjera. Ejemplos de documentación a enviar son cartas de recomendación de profesores, cartas de concesión de premios o excelencia académica, etc.

Hasta el momento, ha sido habitual conceder todas las prórrogas solicitadas. Para ello el becario debe demostrar su esfuerzo e interés y el aprovechamiento de la beca.

### Dotación

La beca cubre los gastos de inscripción y matrícula en la universidad o centro extranjero de que se trate. Estos incluyen todos aquellos gastos obligatorios facturados por la Universidad, incluidos los gastos de seguro obligatorio, uso de sistemas informáticos, etc., pero no aquellos gastos de carácter discrecional, aunque se facturen por la Universidad (actividades, clubes, etc.).

Estos gastos son directamente liquidados por la Fundación, por lo que la Universidad de destino debe enviarles las facturas directamente. Esta cuestión no es baladí, ya que el becario debe encargarse de notificar con tiempo a la Administración de la Universidad para que se siga este proceso, lo cual dependiendo de lo burocratizado del departamento puede suponer un dolor de cabeza. Como ejemplo, en mi caso, pese a haber notificado con antelación a la persona correspondiente por fax, por teléfono y en persona, las facturas fueron enviadas exclusivamente a mi dirección personal, con lo cual estuve al borde de la suspensión por impago.

Una dotación económica de \$1,600 mensuales netos. Hay que tener en cuenta que los bancos norteamericanos suelen cobrar una comisión

por recepción de transferencia, con independencia del tipo de orden (SWIFT, corresponsal, etc.)

Por ultimo, la beca cubre los gastos de un viaje anual, de ida y vuelta, en clase turista, entre el lugar de residencia habitual del titular de la Beca y el centro de estudios en el extranjero. Las fechas del billete son flexibles, y para su reserva, el becario debe ponerse en contacto con una agencia de viajes determinada.

Los adjudicatarios de estas Becas, deberán suscribir un Compromiso de Aceptación, en el que figurarán las condiciones y normas que han de aplicarse durante el disfrute de la Beca.

# Ejemplo de solicitud de becario/a de la Fundación Ramón Areces

Ejemplo de Memoria de Estudios<sup>11</sup>

[...]

La formación necesaria para un puesto de esas características pasa por un conocimiento integral de la economía, la sociedad y la empresa, así como por obtener flexibilidad en el razonamiento y rapidez en la toma de decisiones. En un mundo cada vez más globalizado, esta formación debe tener un ángulo no solo multidisciplinar en cuanto integrador sino también una aproximación internacional. Sin duda alguna me siento preparado para afrontar el reto de mejorar profesionalmente e intelectualmente en este sector, sin embargo me aterroriza restringirme a un área específica, o a un tipo de trabajo rutinario y parcial. Considero necesario crecer en determinadas áreas, en especial las relativas a la gestión integral de un negocio que me permita obtener una perspectiva general del sector considerado dentro de la economía en general y sus vínculos con la sociedad. Como analista tiendes a analizar los problemas considerados de forma aislada, tu labor te exige hacer una abstracción de la realidad que es útil de cara a obtener conclusiones sobre esa situación particular, pero esto mismo te puede hacer perder la perspectiva de la compañía considerada en un todo y de su interrelación con la economía y la sociedad.

Este es mi principal motivación para querer obtener un MBA, pero no la única. Recapacitar sobre mi experiencia hasta el momento es otro de los propósitos de querer obtener un MBA. Echando la vista atrás, desde que dejé la Universidad, la rapidez con que se ha desarrollado

---

<sup>11</sup> Esta Memoria de Estudios incluye algunos fragmentos de la memoria incluida en mi solicitud y de la memoria enviada a la Fundación mientras cursaba el primer año de MBA. Los fragmentos han sido editados para evitar referencias personales y profesionales.

los acontecimientos y la carga de trabajo me ha impedido hacer balance de lo aprendido y experimentado.

Que quiera conocer el sector y la gestión de una manera global me hacen decidirme por un MBA internacional, de reconocido prestigio y con un programa que cumpla mis expectativas y deseos de formación. Los rasgos comunes de los programas que estoy considerando son los siguientes:

- Aproximación flexible y crítica a la enseñanza. Con un alto componente en todos ellos de trabajo en grupo y discusiones de caso, frente a la "clase magistral", sistema preponderante en la Universidad española.
- Obviamente, un programa sólido en finanzas y en economía, tanto aplicada como política.
- La existencia de un programa internacional y una clase diversa.
- Reconocido prestigio de los programas y del profesorado.

Estos criterios me llevan a considerar las siguientes escuelas: Chicago GSB, [...]. Teniendo en cuenta las diferencias obvias de los distintos programas a los que desearía aplicar, el currículum base de los mismos es básicamente coincidente, y el abanico de asignaturas optativas igualmente amplio. [...]

La Escuela de Negocios (Chicago Graduate School of Business) fue fundada en 1898 con el objetivo de proveer a sus graduados con una educación de negocios fundamental, no basada en tendencias ni ciclos económicos. Los graduados de la Escuela son educados en las disciplinas centrales de Economía, Estadística y Psicología del Comportamiento con el fin de resolver problemas empresariales tanto conocidos como impredecibles. La Escuela es famosa por la calidad de su profesorado, el cual ha desarrollado teorías que han cambiado la

manera de hacer negocios. Entre ellos se cuentan actualmente seis premios Nobel.

La Escuela imparte varios programas de MBA, entre ellos el ejecutivo, el Internacional y el de tiempo completo [...]. Este programa cuenta con 1.109 estudiantes en total, contando con ambas promociones, [...]. Este tamaño le hace estar a medio camino entre las consideradas "pequeñas" (Sloan y Stanford GSB, con 500-600 alumnos) y las "grandes" (HBS y Wharton, con 1.600-2.100 alumnos).

Los campus de la escuela se distribuyen por Chicago (Gleacher Center y Hyde Park) y por distintas localidades en el resto del mundo (Barcelona y Singapur). Además, la escuela cuenta con programas de intercambio trimestrales con escuelas de negocios líderes tanto en Estados Unidos como en Europa. Actualmente hay 36.856 alumnos graduados en todo el mundo.

El MBA de la Escuela de Chicago se considera uno de los más prestigiosos del mundo, atendiendo a los rankings elaborados por numerosas publicaciones, así por ejemplo: #2 según Business Week (Bial Rankings, 2003), #3 según Forbes (2003), #4 según Financial Times (2004), #5 según Wall Street Journal (2003) y The Economist (Intelligence Unit, 2003). Por especialidades, el MBA de Chicago es considerado el #1 en Finanzas, Contabilidad y Estadística y Econometría según Wall Street Journal, US News y Financial Times, entre otros (2003).

Algunos datos significativos de la innovación desarrollada por la Escuela de Negocios son los siguientes:

- Fue el primer MBA en contar con un premio Nobel entre su profesorado (George Stigler, 1982)
- Fue la primera escuela en introducir un Doctorado (PhD) en Negocios.



- Fue la primera escuela en crear un programa MBA ejecutivo (1943).
- Fue la primera escuela norteamericana en abrir delegaciones internacionales.

Como aspecto verdaderamente diferencial del MBA de Chicago respecto a otros programas tanto en Estados Unidos como en el extranjero, cabe destacar la gran flexibilidad de su currículum, el cual permite diseñar un programa especializado por cada estudiante desde el primer día. En este contexto, más de la mitad de los créditos requeridos para la graduación está compuesto por cursos electivos, y entre los obligatorios, existe la posibilidad de elegir entre un amplio abanico de opciones a medida de cada estudiante.

Otro aspecto muy propio del MBA de Chicago es la existencia de programas que cubren el vacío entre las clases y el mercado de trabajo. Así, cabe destacar el Centro Michael P. Polsky para Emprendedores, el cual promueve la investigación y la experiencia directa en la creación de negocios. Otro programa a destacar es el Kauffman Entrepreneur, que permite a los estudiantes aprender directamente de profesionales en activo. Entre los programas de investigación cabe destacar los impartidos en los siguientes centros:

- Centro de Investigación en Teoría de Decisiones
- Centro de Demografía Económica
- Centro de Investigación del Mercado de Futuros
- Centro de Investigación de Precios de Activos Financieros
- Centro George J. Stigler para la investigación de la Economía y el Estado
- Instituto de Contabilidad Profesional

- Centro de Investigación Estadística

## PROGRAMA DE MBA: CURRICULUM

Esquemáticamente, el currículo exigido para poder graduarse como Master in Business Administration se resume en la tabla siguiente:

|  |   |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
|--|---|---|---------------------|--|---|---|-----------------------------|----------------|--------------------------|---------------|---------------|--|-------------------------|------------------------|----------------------------|-----------|-----------------------|--|------------------------|-------------|---------------------------------------|--|
| LEAD (Leadership Exploration and Development)<br>Curso sobre desarrollo de las capacidades de dirección, se debe cursar en el primer trimestre.  | = 1 curso   |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Asignaturas Basicas (una a elegir de cada grupo)   | = 3 cursos  |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Cursos Basicos</td> <td style="text-align: center;">Cursos Sustitutivos</td> </tr> <tr> <td>Contabilidad<br/>Microeconomia<br/>Estadística</td> <td>Contabilidad<br/>Microeconomia<br/>Estadística Financiera</td> <td>Financiera Contabilidad de Fusiones,<br/>Economía Aplicada,<br/>Regresion Aplicada, Series Temporales</td> </tr> </table>  |   | Cursos Basicos  | Cursos Sustitutivos | Contabilidad<br>Microeconomia<br>Estadística | Contabilidad<br>Microeconomia<br>Estadística Financiera | Financiera Contabilidad de Fusiones,<br>Economía Aplicada,<br>Regresion Aplicada, Series Temporales |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
|  | Cursos Basicos  | Cursos Sustitutivos   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Contabilidad<br>Microeconomia<br>Estadística   | Contabilidad<br>Microeconomia<br>Estadística Financiera                     | Financiera Contabilidad de Fusiones,<br>Economía Aplicada,<br>Regresion Aplicada, Series Temporales |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Asignaturas Fundacionales (cuatro cursos a elegir de cuatro de los siguientes grupos)  | = 4 cursos  |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Cursos Basicos</td> <td style="text-align: center;">Cursos Sustitutivos</td> </tr> <tr> <td>Gestion Financiera</td> <td>Finanzas Corporativas</td> <td>Inversiones, Instrumentos Financieros, etc.</td> </tr> <tr> <td>Gestion de Recursos Humanos</td> <td>Organizaciones</td> <td>Gestion del Cambio, etc.</td> </tr> <tr> <td>Macroeconomia</td> <td>Macroeconomia</td> <td>Economia Politica, Economia y Demografia, etc.</td> </tr> <tr> <td>Contabilidad de Gestion</td> <td>Contabilidad de Costes</td> <td>Casos en Gestion de Costes</td> </tr> <tr> <td>Marketing</td> <td>Marketing Estrategico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestion de Operaciones</td> <td>Operaciones</td> <td>Gestion de la Cadena Productiva, etc.</td> </tr> </table> |   | Cursos Basicos  | Cursos Sustitutivos | Gestion Financiera                           | Finanzas Corporativas                                   | Inversiones, Instrumentos Financieros, etc.   | Gestion de Recursos Humanos | Organizaciones | Gestion del Cambio, etc. | Macroeconomia | Macroeconomia | Economia Politica, Economia y Demografia, etc. | Contabilidad de Gestion | Contabilidad de Costes | Casos en Gestion de Costes | Marketing | Marketing Estrategico |  | Gestion de Operaciones | Operaciones | Gestion de la Cadena Productiva, etc. |  |
|  | Cursos Basicos  | Cursos Sustitutivos   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Gestion Financiera   | Finanzas Corporativas   | Inversiones, Instrumentos Financieros, etc.   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Gestion de Recursos Humanos  | Organizaciones  | Gestion del Cambio, etc.  |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Macroeconomia  | Macroeconomia   | Economia Politica, Economia y Demografia, etc.  |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Contabilidad de Gestion  | Contabilidad de Costes  | Casos en Gestion de Costes  |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Marketing  | Marketing Estrategico   |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Gestion de Operaciones   | Operaciones   | Gestion de la Cadena Productiva, etc.   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Gestion (un curso de cada grupo)   | = 2 cursos  |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Grupo A  | Estrategia y Estructuras, Gestion Efectiva, Casos de Gestion de Estructuras |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |
| Grupo B  | Toma de Decisiones, Procesos de Negociacion, Poder e Influencias            |   |                     |  |   |   |                             |                |                          |               |               |  |                         |                        |                            |           |                       |  |                        |             |                                       |  |

|   |             |
|---|-------------|
| Electivas   | = 11 cursos |
| Elegir 11 cursos (hasta 7 se pueden cursar en otras escuelas de la Universidad) |             |
| Total Necesario para graduarse en MBA   |             |
| Campus  | = 21 cursos |

Dentro de este esquema, se puede realizar el MBA en determinadas concentraciones, dependiendo de las asignaturas cursadas. En mi caso, las especialidades que he decidido obtener son las siguientes: Finanzas, Contabilidad y Economía. Para conseguir estas concentraciones es necesario cursar los siguientes cursos:

|  |
|--|
| Finanzas (Al menos 4 cursos de la lista siguiente)   |
| Finanzas Corporativas, Capital Privado, Instrumentos Financieros, Valoración de Instrumentos de Renta Fija, Casos en Gestión de Riesgos Financieros; Inversiones Avanzadas; Futuros, Opciones y Swaps; Valoración de Activos Empírica; Transferencia de Riesgos Alternativa; Casos en Gestión Financiera; Mercados Financieros; Teoría de Decisiones Financieras I, II y III; Proyectos de Investigación Financiera; Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo |
| Contabilidad (Al menos 4 cursos de la lista siguiente)   |
| Contabilidad Financiera; Contabilidad de Fusiones y Adquisiciones; Análisis de Estados Financieros; Análisis Financiero I y II; Impuestos y Gestión Estratégica  |
| Economía (Al menos 4 cursos de la lista siguiente)   |
| Macroeconomía; Análisis Macroeconómico Avanzado; Contrato de Empleo; Economía Política; Organización Industrial; Competitividad Internacional; Bancos Centrales; Banca y Divisa; Políticas Publicas y Negocios; Economía y Población; Política Comercial Internacional; Mercados Emergentes; Economía Global; Política Financiera Internacional; Casos de Economía Aplicada  |

Los veintinueve cursos arriba mencionados se cursan típicamente de la siguiente manera:

- Primer año: Tres cursos y LEAD en el primer cuatrimestre (Otoño), tres cursos en el segundo (Invierno) y cuatro en el tercero (Primavera).

- Segundo año: Tres cursos en el primer cuatrimestre (Otoño), cuatro cursos en el segundo (Invierno) y tres en el tercero (Primavera).

Hay que tener en cuenta, además, que para poder cursar determinadas asignaturas "avanzadas" hay que cumplir con determinados requisitos, como haber realizado con éxito determinados cursos básicos. Así por ejemplo, para poder matricularse en Teoría de Decisiones Financieras I hay que haber cursado previamente Inversiones y Finanzas Corporativas, y para cursar estas dos hay que haber aprobado anteriormente Estadística y Contabilidad Financiera (o equivalentes). En algunos casos se puede contar con la aprobación del profesor sin cumplir los requisitos, aunque no es habitual. [...]

## **Becas Fundación Caixa Galicia – Claudio San Martín**

Datos básicos:

Para presentar las solicitudes y consultar dudas relacionadas con estas becas, se puede acudir cualquier oficina de Caixa Galicia o a la Fundación:

Fundación Caixa Galicia  
Montero Rios, 7  
15706 Santiago  
Telf. 981 95 30 83

e-mail: [fundacion@caixagalicia.es](mailto:fundacion@caixagalicia.es)  
[www.fundacioncaixagalicia.org](http://www.fundacioncaixagalicia.org)

Son becas para gallegos o con proyectos que puedan justificar una especial relevancia para Galicia.

La Fundación concede una serie de becas para estudios de posgrado (master y doctorado) en universidades y centros de investigación de reconocido prestigio académico e investigador, preferentemente en el extranjero (en 2002 se concedieron cinco para EE.UU.).

Actualmente, la duración máxima de las becas es de un curso académico, con posibilidad de prórroga hasta 18 meses en los casos en que los estudios se prolonguen por un período superior, como en el caso de la mayoría de MBAs americanos.

Estadísticas de la beca: (no incluyen prórrogas)

| <b>Solicitudes</b>  | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº solicitudes      | 390         | 428         | 179         |
| Nº entrevistados    | n.d.        | n.d.        | n.d.        |
| Nº becas concedidas | n.d.        | n.d.        | n.d.        |

|                    |    |    |    |
|--------------------|----|----|----|
| Nº becas aceptadas | 35 | 43 | 41 |
|--------------------|----|----|----|

Aunque no se han publicado datos específicos sobre MBA, la categoría de ciencias sociales y jurídicas, recibió 13 de las 43 becas del año 2002. Por otra parte, cinco becas (de 31 solicitudes) fueron para estudiantes cuya universidad de destino estaba en EE.UU.

#### Principales características:

Si bien las becas de Caixa Galicia han ido ganando notoriedad en los últimos años – como demuestra el que el número de solicitudes para el curso 2003-2004 casi se triplicase- estas becas son en general poco conocidas fuera de Galicia. Su promoción fuera de la comunidad gallega es escasa dado que están especialmente dirigidas a gallegos, hijos de gallegos o personas residentes en Galicia.

No obstante, aquellas personas que no cumplan ninguno de estos requisitos, también pueden disfrutar de la beca siempre y cuando presenten propuestas de estudios o investigación (como una tesis del MBA) que el Jurado considere de especial relevancia para Galicia.

A pesar de que, como hemos dicho, la duración de la beca es para un curso académico con posibilidad de prórroga a 18 meses, estas becas no son compatibles con el disfrute de otras ayudas.

Tradicionalmente las becas solo se concedían a aquellas personas que ya estaban admitidas en una universidad, sin embargo, actualmente también pueden ser solicitadas con un año de antelación. Normalmente las solicitudes se presentan durante los meses de Febrero y Marzo de cada año y la resolución se publica en la segunda quincena de Mayo.

#### Solicitud:

La solicitud se puede obtener en la página web de la Fundación y al margen de la documentación meramente acreditativa como notas, títulos, DNI etc consta de:

- *Curriculum Vitae* en que sólo podrán incluirse aquellos méritos que puedan documentarse debidamente.
- Certificado de las empresas donde el solicitante haya trabajado, acreditando el tipo de trabajo realizado, cargo y período de permanencia (que deberá ser superior a dos años con dedicación exclusiva).
- Tres o más cartas de referencia de profesores universitarios o personas relevantes que hayan tenido contacto académico o profesional con los solicitantes.
- Especificación del plan de estudios que se pretende realizar, indicando la titulación académica que se pretende obtener y el tiempo necesario para lograrlo y, en su caso, explicando el proyecto de investigación a desarrollar. Esta parte es lógicamente muy importante (si no la más relevante) para todas aquellas personas que no sean gallegos, descendientes de gallegos o residentes en Galicia ya que del proyecto presentado dependerá que la solicitud llegue a ser considerada.
- Carta de aceptación de la universidad o centro para el que se solicita la beca. Si bien esto ya no es un requisito imprescindible actualmente hay que tener en cuenta que los solicitantes ya admitidos en una universidad tienen preferencia sobre los demás.
- Memoria explicativa de los estudios (máximo 3 folios) que se desea realizar y su relación con los proyectos profesionales del solicitante.
- Otros méritos académicos o personales, suficientemente acreditados, que sean considerados pertinentes para la solicitud. Este apartado da la oportunidad a los participantes para

complementar la solicitud y tratar de cubrir los aspectos menos fuertes de la misma, por lo que creemos que se le debe prestar importancia.

La selección de los beneficiarios de las becas se lleva a cabo por un jurado formado por profesores universitarios, empresarios y representantes de la Fundación, valorándose tanto los expedientes como otros criterios que puedan considerar oportunos, siendo el prestigio de la universidad en que se pretende efectuar los estudios un factor muy importante.

### Entrevista

Si bien el jurado puede convocar a los candidatos a una entrevista personal, a diferencia de otras becas, las entrevistas no son obligatorias.

### Dotación:

La beca cubre la totalidad de la matrícula y las tasas en la universidad de destino y una dotación mensual de 1.650 Euros mensuales (para EE.UU y Canadá). También ofrecen un billete de avión de ida y vuelta, una dotación de 1,500 Euros para material académico y un seguro de enfermedad y accidentes para todo el periodo de disfrute de la beca.

En el caso de las becas concedidas para realizar estudios de investigación, se puede conceder una suma global que no contempla los conceptos anteriores.

### Asociación de Becarios:

La Asociación se constituyó en abril de 2001, con el objetivo de aunar esfuerzos e iniciativas de los antiguos becarios con el fin de defender y promover sus intereses profesionales, formativos y culturales, así como



promover actividades orientadas a la divulgación, información y conocimiento entre los socios. Tanto el directorio de becarios como las distintas iniciativas de la asociación pueden consultarse en la Web de la Fundación. A través de esta Web los becarios tienen acceso a productos financieros (como financiación para los estudios) a precios preferenciales.

## **ENTREVISTA CON MIEMBROS DE LA FUNDACIÓN CAIXA GALICIA**

### **¿Cuál sería el candidato ideal a becario de Caixa Galicia?**

El candidato ideal es aquel que cumple rigurosamente los requisitos básicos y académicos establecidos en las convocatorias.

Básicos:

- a) Ser gallego, hijo de gallega o gallego, o tener su residencia en cualquiera de los municipios de Galicia a fecha 31 de diciembre del 2003. No obstante, incluso aunque no cumplan ninguno de dichos requisitos también podrán ser admitidos quienes presenten propuestas en ámbitos de estudios o investigación que fuesen considerados de especial relevancia para Galicia por el jurado seleccionador.
- b) No haber cumplido los 30 años el 1 de septiembre de 2004.
- c) No ser beneficiario de otra beca en el mismo período.
- d) Aceptar el compromiso de completar el programa de estudios para el que se les conceda la presente beca, excepto por circunstancias de fuerza mayor que lo impidan.

Académicos:

- a) Tener finalizados los estudios de licenciatura antes del 31 de julio de 2004. Esta circunstancia deberá acreditarse antes del 10 de Agosto de 2004.
- b) Poseer un buen expediente académico.
- c) Acreditar conocimiento del idioma del país donde se pretende realizar los estudios en caso de ser distinto al de origen, justificándolo con el tipo de examen, puntuación o certificación que se exija para ser admitido en el programa para el que se solicita la beca. Podrán optar a la fase de preselección y entrevistas aspirantes que no dispongan en el momento de las mismas de dichas acreditación, si bien se dará preferencia a los que la hayan aportado. Si un aspirante es seleccionado como candidato a beca sin disponer de la acreditación correspondiente, deberá entregarla antes del 20 de septiembre de 2004 y la confirmación de la beca sólo se hará efectiva en dicho momento.
- d) El centro donde se cursarán los estudios para los que solicita la beca ha de ser de reconocido prestigio. Se dará preferencia a aquellos aspirantes que cuentan con la admisión en el centro que quieran cursar los estudios, si bien no será imprescindible contar con dicha admisión en el momento de solicitud de la beca. La concesión definitiva de la misma queda sujeta a que la admisión en el centro se produzca.

Siendo consecuentes con uno de los principios básicos que inspiraron la iniciativa de convocar anualmente las Becas Fundación Caixa Galicia, el candidato ideal lo sería también aquel que una vez acabados sus estudios de especialización pudiese desarrollar su carrera profesional en Galicia.

**¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe de contener?**

Como queda dicho y ciñéndose escrupulosamente a las bases de la convocatoria, el jurado valora los requisitos básicos y académicos establecidos en la convocatoria en la medida en que se indica en las mismas.

### **¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

El número de entrevistas que realiza el jurado es aleatorio ya que está condicionada por la necesidad que pueda tener el jurado, en algún caso concreto, de conocer con más detalle o precisar algún aspecto de la solicitud presentada.

### **¿Quién forma el proceso de selección, cómo es y qué criterios utilizan?**

La selección de los beneficiarios de las becas las realiza un jurado formado por miembros cualificados de las Universidades de Galicia (Santiago, A Coruña y Vigo), representantes del mundo empresarial y representantes de la propia Fundación Caixa Galicia. Sus decisiones se toman por mayoría y no pueden ser objeto de recurso alguno.

Además de proceder al examen y consiguiente valoración de los expedientes presentados el jurado podrá valorar otras aptitudes de los solicitantes de acuerdo con los criterios que el propio jurado establezca. No obstante, el prestigio de la universidad o centro en que se pretende efectuar los estudios será un factor importante en la valoración del candidato.

El jurado podrá convocar a los candidatos preseleccionados a una entrevista personal cuyos resultados se tendrán en cuenta a los efectos de la selección. Esta prerrogativa del jurado tiene por objeto poder ampliar, en determinados casos, la información presentada y aclarar cualquier duda que pueda surgir con respecto a los estudios que se pretenden cursar.

## **¿Qué diferencia a las becas de La Caixa de otras becas y a sus becarios?**

Los rasgos diferenciales de las Becas Fundación Caixa Galicia, en relación con otras convocatorias de entidades culturales privadas del contexto nacional podrían ser, básicamente, los siguientes:

Es una convocatoria abierta, donde pueden incluirse todas las áreas de conocimiento y la selección de cualquier universidad o centro de prestigio.

La duración máxima de las becas puede llegar hasta los 18 meses en casos concretos.

Su dotación económica total, que incluye gastos de inscripción y matrícula y una asignación mensual, así como los gastos complementarios de cobertura para viajes, adquisición de material académico y seguros, son especialmente importantes, sensiblemente superiores a la gran mayoría de las convocatorias existentes en la actualidad.

## **¿Qué consejo darías a alguien que está preparando para pedir una beca?**

Independientemente de que el solicitante debe tener absolutamente claro, en todas su dimensión, la asunción del compromiso y responsabilidad personales que supone ser acreedor a una beca de estas características, sólo cabe señalar la recomendación de adaptarse fielmente a las normas establecidas en la convocatoria de las becas y la cumplimentación detallada de la solicitud y documentación exigidas.

## **¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

Los derechos se corresponden con los indicados en razón de la concesión de la beca. Los deberes, recogidos de forma explícita en la convocatoria son los siguientes:

- Estarán obligados a comunicar a la Fundación Caixa Galicia los resultados obtenidos en sus estudios con la suficiente acreditación.

Las publicaciones que se deriven de los estudios o investigaciones objeto estas becas, deberán hacer constar la condición de becario de la Fundación Caixa Galicia por parte del autor.

La no finalización sin causa justificada de los estudios para los que se conceden las becas, así como el incumplimiento de los compromisos aceptados, ocasionará la suspensión de la concesión y podrá motivar la reclamación, por parte de la Fundación Caixa Galicia, de la devolución de las cantidades entregadas.

### **¿Actividades de los becarios o de la fundación?**

Actualmente estamos planificando el programa de actuación de la Asociación de Becarios que esperamos poner en marcha en breve. El objetivo es, además de mantener unidos a los becarios de la Fundación Caixa Galicia, la defensa de sus intereses, así como que desarrollen actividades e iniciativas de interés, tanto en el ámbito cultural como profesional.

## Ejemplo de solicitud becario/a de la Fundación Caixa Galicia

Cuando estaba estudiando el primer ciclo de Físicas, decidí compaginar mis estudios con los de Ingeniero en Electrónica. De esta forma pude completar mi formación de Físico con la de Ingeniero, y a la vez dirigir mi carrera académica y profesional hacia las Nuevas Tecnologías. Aunque era un reto muy ambicioso, los resultados fueron satisfactorios y la experiencia resultó ampliamente positiva.

Además, durante mi etapa de estudiante, tuve la oportunidad de conocer el mundo de la investigación. Durante el verano anterior a mi último año de carrera realicé mi Proyecto Fin de Carrera de Ingeniero en Electrónica en un centro de investigación, perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas, donde trabajé en un proyecto puntero dentro del campo de la nano-tecnología. Después de terminar este proyecto y durante el último año de carrera, colaboré en tareas de investigación en el Departamento de Electrónica de mi Universidad, dentro del grupo de Simulación Atomística.

Una vez terminada mi etapa universitaria y estando más interesado por la aplicación de la tecnología al mundo de la gestión, decidí dirigir mi carrera profesional hacia el mundo empresarial. En particular, decidí trabajar en una consultora estratégica donde pude tomar parte en diferentes proyectos en las Nuevas Tecnologías como la telefonía fija, Internet y Banda Ancha, e-Business y e-Commerce, o comunicaciones vía satélite, adquiriendo un conocimiento muy completo del sector. En concreto, adquirí una experiencia importante en Internet, participando en proyectos internacionales y colaborando en la realización y publicación de documentos internos de la empresa, alguno de ellos considerados como documentos de referencia en el campo de las telecomunicaciones.

## Proyecto de estudios:

Después de haber adquirido una excelente formación científico-técnica y una experiencia profesional relevante en el mundo de la empresa (siempre enfocado a las Nuevas Tecnologías), me dispongo a realizar un **Master en Dirección y Administración de Empresas (MBA) en EE.UU.**, en una de las escuelas de negocio más prestigiosas, **Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology, MIT)**. Sloan destaca por ser la escuela de negocios con mayor contacto con el mundo de las Nuevas Tecnologías, y ofrece la oportunidad de realizar el MBA pudiendo configurar mi propio currículum. De esta forma, pretendo especializarme en "General Management" realizando el programa "Strategic Management", adicionalmente quiero cursar asignaturas de finanzas y por supuesto, todo ello enfocado al mundo de la tecnología.

## Motivación:

Dado que mi carrera profesional se centra dentro del mundo de la empresa, el principal motivo para la realización de un MBA en EE.UU. es completar mi formación dentro del mundo de la empresa y potenciar mi desarrollo profesional y personal. En concreto, considero que los motivos por los que he elegido realizar un MBA en una de las universidades anteriormente expuestas son los siguientes:

Adquirir **conocimientos de gestión de empresas** principalmente dirigidos a la valoración de nuevas oportunidades de negocio y a la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, estoy interesado en adquirir una base sólida de **conocimientos financieros** y un entendimiento completo de los nuevos modelos de gestión dentro de la **nueva economía**.

Obtener una **formación flexible, innovadora y en equipo**. Considero que uno de los valores más importantes de un MBA es su ambiente de trabajo en equipo y su diversidad, tanto de nacionalidades como de tipos de formación académica y profesional.

En este ambiente, espero adquirir conocimientos de gestión de equipos y llegar a ser una persona flexible y con un gran sentido común, cualidades necesarias en el mundo empresarial actual.

Durante el verano entre el primer y segundo curso del MBA, pretendo realizar unas prácticas en una de las grandes **empresas tecnológicas de EE.UU.** Considero que es una oportunidad única y que va a suponer una gran experiencia de cara a mi futuro desarrollo profesional.

Por último, y no por ello menos importante, adquirir la **experiencia internacional** probablemente más importante de mi vida y llegar a formar parte **gran red internacional** de alumnos y potenciales líderes del futuro.

### **Objetivos Profesionales y Aplicación Práctica:**

Toda mi trayectoria tanto académica como profesional gira en torno al mundo de las Nuevas Tecnologías. Una vez realizado mi proyecto de estudios en EE.UU. pretendo dar el salto definitivo para trabajar en una importante empresa tecnológica, llegar a ser **un directivo de una importante empresa del sector** y desde esta posición, **potenciar el desarrollo de las Nuevas Tecnologías en Galicia, España y Europa.**

Aunque el sector ha experimentado grandes avances tecnológicos, como el e-commerce, las tecnologías de Banda Ancha de acceso a Internet o las aplicaciones de video bajo demanda, no han tenido el éxito que en un principio se esperaba. Además, la situación en España y particularmente en Galicia, es aún peor. Si nos fijamos en los principales indicadores, tales como la penetración de PCs en los hogares (Galicia cuarta comunidad autónoma con menor penetración), el número de accesos a Internet (Galicia tres puntos por debajo de la media española y asimismo, España 15 puntos por debajo de la media europea) o las ventas "on-line" por hogar (menos del 5% de internautas españoles realiza más de una compra al mes), podemos



apreciar que España se encuentra en una situación aún más compleja que la mayoría de países europeos y que Galicia es una de las comunidades autónomas en situación más alarmante.

Igualmente, este sector es uno de los que está experimentando un mayor incremento del desempleo en los últimos años, con reducciones considerables de plantilla en importantes compañías del sector e incluso el cierre de algunas empresas.

Bajo esta situación, la **aplicación práctica** de este proyecto se centra en:

**Desarrollar el gran potencial del sector de las Nuevas Tecnologías en Galicia, España y Europa.** Considero, que una nueva generación de líderes ha de tomar parte en el desarrollo del mundo de las Nuevas Tecnologías, y quiero tomar parte dentro de este movimiento.

**Contribuir a la creación de empleo en el sector.** Pretendo enfocar el desarrollo del sector en Galicia, España y Europa, a la generación de nuevas oportunidades de negocio y a la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo.

**Fomentar el desarrollo y formación de líderes del futuro.** Deseo aplicar los nuevos modelos de organización de empresas para asegurar el desarrollo y formación profesional de los trabajadores, asignatura pendiente para la mayoría de empresas españolas y también gallegas.

### **Conclusiones:**

Considero que la realización de una **MBA en EE.UU.** en una prestigiosa escuela de negocios es un **paso lógico y necesario** para la consecución de mis objetivos profesionales.

Asimismo, el desarrollo de este proyecto de estudios tendrá un **claro y significativo impacto en el sector de las Nuevas Tecnologías** en

Galicia, España y Europa, en la **creación de nuevos empleos** y en el **desarrollo y formación de futuros líderes del sector**.

Por último, considero un honor tomar parte en este ambicioso proyecto y espero tener una gran satisfacción con su consecución e impacto en la sociedad. Igualmente, sería un gran honor incluir este proyecto como parte del Programa de Becas para Estudios de Postgrado en el Extranjero de la Fundación Caixa Galicia y me pongo a disposición de la Fundación para cualquier tipo de aclaración que sea necesaria en relación con este proyecto de estudios.

# Becas Fundación Pedro Barrié de la Maza

Datos básicos:

## **Fundación Pedro Barrié de la Maza**

Departamento de Becas y Ayudas de Estudios

C/ Cantón Grande, 9-5º

15003 - **A CORUÑA**

Teléfono: 981 060 089

Fax: 981 224 448

e-mail: [becas@fbarrie.org](mailto:becas@fbarrie.org)

<http://www.fbarrie.org/>

En 2004 se convocan en total 8 becas y sólo pueden optar a ellas los gallegos o hijos de gallegos, residentes en Galicia o aquellos licenciados por una universidad gallega.

Estadísticas de la beca en EEUU:

| <b>Solicitudes</b>  | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nº becas concedidas | 8 (de 8)    | 6 (de 7)    | 5 (de 5)    | 5 (de 5)    |
| Nº becas aceptadas  | 8           | 6           | 5           | 5           |

Principales características:

En primer lugar es una Fundación de ámbito gallego dirigida la educación y la promoción de Galicia por lo que sólo podrán optar a ella los gallegos, hijos de padre o madre gallegos, residentes en Galicia como mínimo durante los últimos tres años. También podrán solicitar los aspirantes que acrediten haber realizado los estudios universitarios

en alguna de las tres universidades gallegas siempre que dispongan de la nacionalidad española.

Las becas de Barrié de la Maza ofrecen la posibilidad de solicitar la beca para el mismo año en que se va a ingresar en la universidad (en este caso hay que aportar la carta de admisión) o en el caso contrario para el año siguiente al estilo de la Caixa y Fulbright. En este último caso será la propia Fundación a través del organismo asociado Institute of International Education de Nueva York los que gestionen la admisión del becario en las universidades de destino.

La duración de la beca para MBA es de un curso académico completo, prorrogables hasta 6 meses más (hasta completar un máximo de 18 meses entre beca y prórroga) si la duración de los estudios para los que se concede lo requiere.

#### Solicitud:

El impreso de solicitud se puede obtener en la propia fundación o en su página web <http://www.fbarrie.org/>

Por la peculiaridad de la beca casi la primera documentación que es necesario presentar es la acreditación de ser gallego: Documento compulsado que acredite ser gallego, hijo de gallegos o residente en Galicia. Puede ser el DNI, libro de familia o certificado de empadronamiento, según el caso. El resto de la documentación consiste en:

- (i) Proyecto de estudios. La Fundación establece que se valorarán especialmente los proyectos de estudios en los que haga constar su compromiso de regresar a Galicia al objeto de contribuir con su formación al desarrollo económico, social y cultural de la comunidad gallega.

- (ii) Tres cartas de recomendación o más. En este caso el número de cartas a presentar es abierto. En cualquier caso creemos que tres es un número suficiente a no ser que la cuarta pueda aportar aspectos diferenciales a la candidatura no contemplados en las otras cartas.

Las cartas de recomendación son en inglés y consisten en puntuar al recomendado en función de una serie de parámetros y evaluar en dos folios la capacidad, madurez y potencial profesional del candidato. Como en el caso de Fulbright serán utilizadas para la aplicación en las universidades por parte del Institute of International Education de Nueva York.

- (iii) Para MBA: Acreditación de experiencia laboral mínima de dos años.
- (iv) Carta de admisión en la universidad (en el caso de que el solicitante se vaya a incorporar la universidad ese mismo año).
- (v) Currículo.
- (vi) Puntuación mínima TOEFL: 260  
Puntuación mínima GMAT: no se establece

No exigen traducción de la documentación para aspirar a la beca, sin embargo los beneficiarios de la beca deberán enviar las traducciones al inglés de la documentación aportada imprescindible para gestionar las admisiones en las universidades americanas antes del 20 de septiembre del año de la convocatoria.

## Entrevista

Las solicitudes son pre seleccionadas por un Comité y los solicitantes que superen la primera fase serán convocados a una entrevista para la defensa del proyecto y valorar su madurez y valía profesional. Es normal que parte de ella se desarrolle en inglés.

## Dotación

Dentro de la dotación de la beca está incluida la totalidad de la matrícula, 1.565 dólares al mes para gastos de alojamiento y manutención y 1.100 dólares anuales para libros. Además cubre el seguro y el billete de ida y vuelta (los becarios que obtengan prórroga dispondrán también de un billete de ida/vuelta para su segundo año de estudios)

Al igual que Fulbright, la Fundación Barrié de la Maza cuenta con un organismo asociado en Estados Unidos que ofrece el servicio a los becarios de tramitación de las solicitudes y la gestión del visado en las universidades. A este respecto es de aplicación lo comentado para las becas Fulbright con sus pros y sus contras.

En principio el visado concedido por es el J-1 con la obligación de no permanecer en Estados Unidos durante los dos años siguientes a la finalización de los estudios.

## **ENTREVISTA CON MARTA REY (Directora de la Fundación Pedro Barrié de la Maza)**

### **¿Cuál sería el candidato ideal a becario de la Fundación?**

En primer lugar lo que se busca es excelencia académica. Este es un mínimo que exigimos a los candidatos y somos inflexibles en eso. A partir de ahí, principalmente lo que la Fundación está buscando en los candidatos es son tres aspectos:

1. Un potencial humano extraordinario
2. Un potencial profesional extraordinario
3. Un potencial social extraordinario

Con potencial social me refiero a que muestre indicios objetivos de retorno a la comunidad, es decir, que tienen la capacidad de que la inversión que la Fundación hace en ellos tenga un retorno para la comunidad. En definitiva personas con capacidad de crear sinergias en la sociedad. De hecho las concesión de una beca lleva aparejado una obligación moral de revertir y de devolver lo que uno a recibido a la comunidad.

### **¿Qué importancia tiene el proyecto que presenta un candidato? ¿Qué debe de contener?**

El proyecto de estudios es un documento que debe explicar cómo la trayectoria pasada del candidato desemboca en unos estudios de un MBA y cómo esta formación enlaza con sus objetivos profesionales a medio y largo plazo. Por lo tanto es necesario que haya hecho los deberes y conozca a la perfección el programa que quiere hacer y las universidades a las que quiere ir.

El proyecto tiene que respirar claridad de propósito, motivación, liderazgo y voluntad férrea de conseguir unos objetivos. Nuestro candidato no sólo debe tener muy claro porqué pide esta beca y no otras sino además lo debe explicar y comunicar en el proyecto.

Podríamos decir que buscamos que nos comunique una visión estratégica de la trayectoria humana, profesional y social del candidato.

EL proyecto tiene una importancia grandísima en el proceso de adjudicación de becas ya que es el criterio fundamental (junto con los méritos demostrados) para realizar la preselección de candidatos.

## **¿Qué se busca en la entrevista con los candidatos?**

Ayudarles a conseguir la beca. Es un proceso en el que se intenta sacar lo mejor del candidato. El coste de entrevistar a los postulantes sólo se sostiene si el objetivo es sacar lo mejor de cada persona que solicita la beca. Por ejemplo, se intenta ayudar al candidato a que explique y solucione los puntos débiles que hayamos encontrado en su solicitud.

## **¿Quién forma parte del proceso de selección, cómo es, y qué criterios utilizan?**

Los dos principios básicos que informan todo el proceso de selección son: (i) Transparencia (ii) Sistema de murallas chinas.

Una vez que las solicitudes llegan a la Fundación las procesa una serie de personas (responsables del programa de becas) que posteriormente no formarán parte del resto del proceso de selección. Durante este primer examen se realiza un ranking en función de los méritos justificados y de los méritos mesurables del candidato (no se incluyen los méritos de los candidatos que no estén debidamente justificados).

Este ranking se presenta a los miembros de un Comité de Preselección a los que se le entrega TODA la documentación presentada por cada candidato. Con esta información cada miembro del comité elabora un ranking y se decide qué candidatos merecen pasar a la fase de entrevistas con el Comité de Selección.

La composición del comité de Selección y de Pre selección (lo forman las mismas personas) rota de año en año. Adicionalmente los miembros del comité no saben quiénes serán sus compañeros hasta llegar al momento de la entrevista con lo que se garantiza la equidad en el proceso. El comité lo forman representantes de la Fundación, representantes de antiguos becarios y representantes del mundo empresarial y académico gallego. En total son cinco miembros.



## **¿Qué diferencia a las becas de La Fundación de otras becas, y a sus becarios?**

En primer lugar una diferencia clara es que la Fundación se crea en el año 1968 por lo que la red de antiguos becarios que se ha formado es enorme y eso genera un valor añadido grandísimo. Se entra a formar parte de una comunidad de hace más de tres décadas. Con los 2.000 ex becarios universitarios de un total de 3 millones de gallegos nos da una implantación en Galicia muy grande.

En segundo lugar hay que destacar la vinculación de la Fundación con los becarios y viceversa. Ofrecemos un trato muy familiar procurando que los becarios se sientan como en su casa fomentando siempre la cercanía y el trato personal.

## **¿Qué consejo darías a alguien que está preparando para pedir una beca?**

Uno muy simple: que le importe conseguir la beca y que demuestre que le importa.

## **¿Que derechos y qué obligaciones tiene el becario una vez incorporado a sus estudios?**

En primer lugar tiene la obligación de aprovechar al máximo la beca obteniendo tanto una excelencia académica como personal.

En segundo lugar tiene el compromiso moral de estar vinculado y disponible para la Fundación en un futuro.

## **Relación de becarios ilustres de la Fundación**

Jose María Castellano Ríos: Vicepresidente y Consejero Delegado de INDITEX. Además es el presidente de la asociación de becarios.

Fernando González Laxe: Ex presidente de la Xunta de Galicia

### **¿Actividades de los becarios o de la Fundación?**

La asociación de becarios cuenta con una página web propia, un correo electrónico propio, un revista, un directorio con todos los Cvs de los antiguos becarios etc. Además varias veces al año organizan jornadas de interés profesional, reuniones con head hunters, reuniones con prescriptores de distintos sectores y por supuesto reuniones lúdicas entre los antiguos becarios.

### **¿Alguna curiosidad o anécdota?**

Yo destacaría dos. En primer lugar la petición recurrente de antiguos becarios que quieren volver a serlo. Becarios del año 1990 que invitamos al proceso de selección lo primero que nos piden es que cambiemos las bases para que se puedan volver a presentar. Este hecho nos da una medida del éxito de las becas.

En segundo lugar me viene a la cabeza la historia de un becario que obtuvo una beca para estudiar un master de aeronáutica en el MIT. Pasados dos meses de sus estudios se puso en contacto con la Fundación diciendo que estaba entusiasmado, que quería aprovechar al máximo su tiempo allí y que quería hacer también a la vez el MBA de MIT. Le concedimos la ampliación de la beca y fue capaz de terminar con éxito y en tiempo real los dos programas. Para la Fundación en un honor el poder becar a personas de esta excelencia.

# **Ejemplo de solicitud de becario/a de la Fundación Barrié de la Maza**

## **MEMORIA**

Estas líneas, que en este momento comienzo a escribir, pretenden, en principio, cumplir con uno de los requisitos especificados en la convocatoria de las Becas Pedro Barrié de la Maza, pero no es ésta su única finalidad, quieren también ser una reflexión serena y pausada de los motivos y causas que me llevan a concurrir a la citada convocatoria.

¿Por qué hacer un MBA? ¿Por qué en Estados Unidos? ¿Por qué en las Universidades seleccionadas? La respuesta a la primera de las preguntas viene dada por lo que ha sido una constante a lo largo de mi vida. Siempre he tratado de adquirir una formación lo mas sólida posible, tanto a nivel profesional como a nivel humano. Así, llegado el momento de iniciar mis estudios universitarios, me trasladé a Madrid para acudir a una de las Universidades mas prestigiosas de España. Pero no sólo la formación académica fue una preocupación para mí, pues a la hora de elegir mi lugar de residencia busqué una institución adecuada: un Colegio Mayor, donde, el contacto con estudiantes de otras zonas de España y del mundo, me permitió abrirme cada vez mas a nuevas realidades: nuevas actividades, nuevas culturas y comprender mejor la realidad de las cosas, en definitiva; tener una visión más amplia del mundo, al mismo tiempo que aprendía a apreciar y valorar cada vez más las características y particularidades de mi tierra. Una vez finalizada mi etapa universitaria y con mis dos licenciaturas bajo el brazo decidí que todo el caudal de conocimientos que la Universidad me había proporcionado debía ser puesto en práctica. Pensé, en principio, en regresar a Galicia, pero encontré más enriquecedoras las oportunidades que Madrid me brindaba. Así comencé hace nueve meses a trabajar en la prestigiosa empresa de consultoría The Boston Consulting Group, que me ha proporcionado una magnífica ventana desde la cual asomarme a la realidad de varias de las empresas nacionales y multinacionales más importantes,

trabajando en diversos proyectos con gente de muchos países y procedencias.

El proceso de formación no se ha interrumpido, antes bien, se ha ido completando con una dimensión práctica e internacional cuya presencia con anterioridad no era tan acusada. En estos momentos de mi carrera profesional, me doy cuenta de que una vez que se ha observado como las cosas funcionan en la práctica, cuales son los problemas que más frecuentemente se dan en las empresas, los conflictos más habituales, etc. Es necesario tratar de encontrar las soluciones de una forma sistemática y aprovechando los conocimientos y las experiencias de atrás personas que han trabajado, estudiado e investigado acerca de los mismos. En este punto es donde creo que un Master en Business Administration puede ser de gran utilidad, como una búsqueda de nuevos enfoques a problemas y situaciones que ya se han conocido, al menos en parte, bien en su vertiente teórica o en su vertiente práctica. Un MBA creo, permite recapitular y recapacitar acerca de lo que se ha estudiado y vivido, al tiempo que se incorporan nuevos conocimientos y experiencias al bagaje personal de cada uno, conocimientos y experiencias en los cuales tal vez nunca habíamos reparado.

Viene ahora la segunda pregunta ¿Por qué en Estados Unidos? Dos razones confluyen aquí: una puramente profesional y otra de índole mas bien personal. En el plano profesional influye el hecho de que la mayor parte de las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo se encuentran en Estados Unidos. Es allí donde trabajan los profesores e investigadores más sobresalientes y donde se producen las innovaciones más importantes en las materias concernientes al mundo de los negocios. Estar cerca de ese mundo, permite e incluso obliga a estar atentos a los estudios e investigaciones que se han realizado y a las novedades, innovaciones y descubrimientos que se van produciendo en el área a la cual he decidido dedicarme. Por otro lado, el Inglés es la lengua de los negocios y, estudiar materias empresariales en este idioma, permite no sólo perfeccionar la lengua en general, sino, como mi experiencia en la Business School de la Universidad de Heriot-Watt en Edimburgo me ha demostrado, tener

también una comprensión profunda de las razones, causas y significados de los términos que habitualmente se emplean en este mundo.

A estas razones se une una personal. Como muchas otras familias gallegas, la mía también se vio obligada en el pasado a emigrar. Mi abuelo siendo adolescente tuvo que irse a Estados Unidos donde, a base de trabajo y estudio, logró adquirir la preparación suficiente y labrarse un futuro que le permitiese luego regresar a su país y seguir trabajando en él y par a él. Lo que ahora esta persona, que oyó sus primeras palabras en Inglés de boca de su abuelo, pretende hacer es prácticamente lo mismo: marcharme a América a aprender a base de esfuerzo y dedicación, para, una vez adquirida la preparación necesaria, volver a mi país, trabajar y poner en práctica al servicio de la sociedad (y del mundo empresarial) todo el saber y experiencias adquiridas.

Por ultimo queda por contestar la tercera de las preguntas: ¿Por qué las Universidades seleccionadas? La elección del centro concreto en el que me gustaría completar mi formación ha sido un proceso más complicado. La oferta de programas es enorme y la calidad, amplitud y variedad de sus contenidos también. Después de leer atentamente varias publicaciones, hablar con antiguos alumnos de los MBAs y comparar los planes de estudios, llegué a establecer una lista de aquellos MBAs que más se adecuan a los estudios que pretendo realizar. Esta lista está encabezada por los MBA de cuatro prestigiosas universidades: Harvard, Stanford, Columbia y Wharton. Las cuatro presentan ciertas características comunes que las hacen sumamente atractivas. Ofrecen unos programas de estudios divididos en dos años académicos avalados por una alta calidad y reputación con los que atraen a brillantes estudiantes de todas las partes del mundo, programas que se ven reforzados por todas las conferencias, seminarios y publicaciones que las Universidades sustentan.

Todos tienen también una clara vocación internacional reflejada, no solo en los planes de estudios en los que aparecen diversas asignaturas relacionadas con el tema, sino también en la composición

de su alumnado. Alrededor del 30% de los alumnos de estas Escuelas de Negocios son extranjeros. Todas fomentan este carácter y así algunas reconocen explícitamente, como es el caso de Stanford, que su intención es atraer al mayor número posible de estudiantes europeos.

Las cuatro presentan programas de estudios estructurados de manera similar, combinando asignaturas obligatorias, que proporcionan los conocimientos básicos requeridos por el programa, y asignaturas optativas a elegir entre un elevado número de materias. Durante el primero de los cursos las asignaturas obligatorias tienen más peso, mientras que en el segundo son las asignaturas optativas las que adquieren mayor importancia. Esto permite a los alumnos orientar los estudios hacia las áreas que más les interesan, pero manteniendo un denominador común básico en el mundo de los negocios.

Como cuarta característica común encontré que estas cuatro Universidades cuentan con unas instalaciones, equipamiento técnico (CD Roms, salas de ordenadores, red Internet...) y bibliotecas de gran calidad, que brindan los medios adecuados para que los estudiantes puedan sacar el máximo provecho, tanto de las enseñanzas que reciben como de sus cualidades personales.

Por último señalaré algunas características específicas de estas cuatro instituciones que han sido determinantes en mi elección. La Universidad de Harvard une a su prestigio mundial el hecho de ser la cuna de un método (que si en principio fue revolucionario y novedoso, hoy, gracias a su probada validez, ha pasado a ser considerado un clásico) llamado "del caso", basado en el análisis, estudio y simulación de casos reales. Esta dimensión práctica encajaría a la perfección con la formación más teórica que he recibido en las aulas españolas.

La Universidad de Stanford por su cercanía al Pacífico es muy receptiva al mundo oriental y así atrae a un gran número de estudiantes asiáticos y especialmente japoneses. Ello hace este Centro sumamente atractivo, ya que me permitiría el contacto con gente imbuida en una

cultura empresarial distinta y altamente eficaz. Al mismo tiempo, me ofrecería. 1a posibilidad de acercarme a los mercados del Sudeste asiático, mercados de alto potencial y gran expansión en los que ya importantes empresas españolas, algunas de ellas fuertemente relacionadas con Galicia, han comenzado a asentarse.

En el caso de la Universidad de Columbia, su situación en Nueva York me permitiría estar cerca de uno de los centros económicos, financieros y políticos más importantes del mundo y disfrutar y aprovechar todos los congresos, seminarios y conferencias que este hecho lleva consigo.

La Business School de Wharton ofrece una sólida formación y reputación en finanzas., que me permitiría adquirir la preparación suficiente en este campo de gran importancia en el mundo empresarial y al que tal vez en un futuro dedique gran parte de mis esfuerzos.

En definitiva, cualquiera de estas cuatro Universidades ofrece un programa de estudios en su Master en Business Administration que me permitiría completar mi formación de una forma adecuada y adquirir la preparación necesaria para, a mi vuelta a España, dedicarme al mundo de los negocios y poner al servicio de la sociedad el caudal de conocimientos y experiencias acumuladas.

Espero que estas páginas sirvan para ilustrar de manera suficiente y adecuada las razones que me llevan a concurrir a la convocatoria de becas Pedro Barrié de la Maza, cuya concesión me permitiría alcanzar una de las metas que me he propuesto en la vida y que de otra manera, tal vez resultaría inalcanzable.

## Comparación de las becas

Todas las becas aquí analizadas tienen las características de que son incompatibles entre sí y el becario no puede disfrutar de ayudas o becas adicionales

Así que si estas en el caso en que puedes elegir... estás de suerte! Dicen que a caballo regalado no le mires el diente, pero en el caso de las becas para estudiar en el extranjero la realidad es que te puedes encontrar grandes diferencias, que aconsejan en cada caso una elección u otra.

Nuestra recomendación es que una vez que te hayan concedido dos o más becas, te entrevistes con los responsables de estas instituciones y aclares punto por punto la "letra pequeña":

- Garantías de renovación de la beca durante el segundo año
- Número de mensualidades de la dotación (¿incluye navidad y verano?)
- Visado y posibilidad de exención del "two year rule"
- Apoyo para publicaciones
- Desempeño académico mínimo exigido
- Posibilidad de cambiar la universidad de destino a una diferente a la que ya se tenga la carta de admisión (en el caso de que esa beca pida estar admitido previamente).

Para hacer la comparativa más fácil te ponemos a continuación los datos más relevantes basados en la convocatoria del 2004.



|   | FRdP                      | Fulbrigt               | Caixa                     | R.Areces                  | Caja Madrid | ICO                       | Caixa Galicia                      | Barrié                             |
|---|---------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Número de becas totales concedidas (incluye otras disciplinas además del MBA) | 16                        | 20                     | 126                       | 20                        | 55          | N.D.                      | 35                                 | N.D.                               |
| % total de concedidas sobre solicitantes                                      | 4.4%                      | 5.0%                   | 13.3%                     | N.D.                      | N.D.        | N.D.                      | N.D.                               | N.D.                               |
| 2 año asegurado (sí/no)   | SI                        | NO                     | SI                        | NO                        | NO          | NO                        | NO (en todo caso sólo 6 meses más) | NO (en todo caso sólo 6 meses más) |
| \$ Matrícula  | Totalidad                 | 28.500 \$              | Totalidad                 | Totalidad                 | Totalidad   | Totalidad                 | Totalidad                          | Totalidad                          |
| \$ Manutención anual  | 25.000 \$                 | 18.000 \$              | 16.000 \$                 | 16.000 \$                 | 10.000 \$   | 14.425 \$                 | 17.000 \$                          | 15.650 \$                          |
| \$ otros  | -                         | 1.500 \$ compra libros | 1.220 \$ compra libros    | -                         | -           | -                         | 1.550 \$ compra libros             | 1.100 \$ compra libros             |
| Gastos de applications cubiertos  | NO                        | SI                     | 5 applicat.               | NO                        | NO          | NO                        | NO                                 | NO                                 |
| Seguro Medico   | SI                        | SI                     | SI                        | -                         | SI          | SI                        | SI                                 | SI                                 |
| Billetes ida y vuelta   | SI                        | SI                     | SI                        | SI                        | SI          | SI                        | SI                                 | SI                                 |
| Tipo Visado   | F-1 o J-1 indistintamente | J - 1                  | F-1 o J-1 indistintamente | F-1 o J-1 indistintamente | J -1        | F-1 o J-1 indistintamente | F-1 o J-1 indistintamente          | F-1 o J-1 indistintamente          |
| Retención fiscal  | NO                        | NO                     | NO                        | NO                        | NO          | NO                        | NO                                 | NO                                 |
| Formación inicial   | NO                        | NO                     | SI                        | NO                        | NO          | NO                        | NO                                 | NO                                 |
| Gestión de ingreso a universidad  | NO                        | SI                     | NO                        | NO                        | NO          | NO                        | NO                                 | SI                                 |
| Gestión de visado   | NO                        | SI                     | NO                        | NO                        | NO          | NO                        | NO                                 | SI                                 |
| Ranking Prestigio   | 3                         | 1                      | 2                         | 4                         | 4           | 4                         | 4                                  | 4                                  |
| Solicitud Ultimo Momento  | El 90%                    | NO                     | NO                        | SI                        | SI          | SI                        | El 90%                             | El 90%                             |
| Asociación activa de ex becarios  | +++                       | +++                    | +++                       | +                         | +           | +                         | +                                  | +++                                |
| GMAT mínimo exigido   | ninguna                   | 700                    | 650                       | ninguna                   | ninguna     | ninguna                   | ninguna                            | ninguna                            |

## **Préstamos bancarios para estudios**

Los bancos y entidades financieras de España ofrecen líneas de crédito para estudios, que puede ser ese un punto de partida que te dé la tranquilidad necesaria para enfocarte en otras cosas. Merece la pena ver especialmente las Cajas de Ahorro regionales, que tradicionalmente ofertan este tipo de préstamos.

## **Préstamos de las universidades**

Según vayas leyendo el cuantioso material de las solicitudes de ingreso, encontraras las distintas opciones de financiación que ofrecen la mayoría de universidades americanas, aun que seas extranjero. Además, muchas de ellas no necesitan aval ni avalista. Las condiciones económicas son muy buenas en relación al mercado y resultan una opción muy interesante, especialmente para los estudiantes americanos que son unos grandes utilizadores de estas líneas de crédito. Un punto menor, pero a valorar, es el de riesgo cambiario puesto que es deuda nominada en dólares.

## **Patrocinio de empresa**

Por desgracia a día de hoy, no son muchas las empresas españolas que tienen la costumbre de patrocinar a sus empleados para realizar estudios de postgrado en una universidad de élite extranjera, pero en cualquier caso siempre es una opción a explorar con el responsable de RRHH. Generalmente las empresas consultoras (notablemente McKinsey y Boston Consulting Group) y algunas de las grandes multinacionales americanas son las que tradicionalmente cuentan con estas líneas: conceden un préstamo al empleado "estudiante" y éste no ha de devolver dicho préstamo si al terminar sus estudios regresa a trabajar a su empresa. El préstamo se va reduciendo hasta cancelarse tras dos años de haber vuelto a trabajar para la empresa patrocinadora.

## **Trabajo durante el master**

Las oportunidades de trabajo son principalmente en la universidad haciendo de T.A. (Teacher Assistant) y durante el verano en prácticas de empresa para programas de dos años.

Las universidades deducen parte de la matrícula por hacer TAs (típicamente en el segundo año del programa, ver condiciones en cada universidad. Lo normal es que cada profesor haga una selección a principio del curso mediante entrevistas para escoger un TA para su asignatura, para hacer tutorías, corrección de trabajos y exámenes, notas de clase, etc).

Además, si se trabaja durante los dos meses de verano y especialmente si las prácticas se realizan en EEUU, se puede aportar generalmente unos ingresos sustanciosos que ayudarán sin duda a mejorar el balance económico del master (se pagan hasta 5.000 – 6.000 dólares al mes de prácticas, dependiendo de la universidad y la industria).

## **Fiscalidad en EEUU.**

Un aspecto importante pero generalmente ignorado a la hora de valorar el coste de estudiar en EEUU es la implicación fiscal que conlleva. Muchos asesores fiscales americanos han considerado hasta ahora que todos los gastos derivados de unos estudios postgrado son completamente deducibles fiscalmente. Sí, has leído bien. Esto es relevante si uno se plantea trabajar en EEUU durante o después de sus estudios, pues en ese caso, el salario que reciba en EEUU durante los siguientes años será totalmente libre de impuestos a costa de los cerca de 40.000 dólares anuales invertidos en estudiar. Se puede encontrar más información actualizada consultando con un asesor fiscal americano, tipo TAXMAN en Cambridge, MA.

## **Conclusiones sobre financiación**

Una de las mayores causas de auto-exclusión de gente con un magnífico potencial de desarrollo es el pensamiento común de que "esos cursos valen una pasta".

Pues bien, la fuente de financiación no debe de ser un parámetro vital a la hora de decidir si ir a estudiar en una universidad de élite del extranjero, máxime si crees que representas una candidatura sólida para una de estas universidades. Cada vez hay más oportunidades al alcance de gente con potencial de desarrollo ya sea por becas ya sea por sponsorizaciones o por préstamos.

Incluso algunas universidades de máximo prestigio cuentan con ex alumnos (algunos españoles....) dispuestos a pagarte los estudios (una vez admitido en esa universidad) con el único requisito de que tu te comprometas a hacer en el futuro lo mismo con otro candidato.... Si estás en esa tesitura, demuestra tu liderazgo. Todo es posible.

## ***Cómo elegir el MBA más adecuado a mis intereses***

La elección de la universidad donde hacer el MBA depende en primer lugar de tus objetivos profesionales para después del master y por tanto de tus necesidades de formación. El punto de partida por lo tanto es saber porqué quieres cursar un MBA y qué quieres obtener de él (volvemos por tanto a las preguntas que formulábamos al comienzo del libro).

¿Buscas un cambio de sector? ¿quieres enfocar tu carrera en la banca de inversión o tu sueño es la consultoría? ¿o más bien quieres lanzar tu propia empresa? A medida que vayas conociendo mejor lo que buscas serás capaz de seleccionar las universidades que mejor se adaptan a tus necesidades.

Una vez que conozcamos nuestras necesidades y qué estamos buscando es fundamental conocer e investigar a fondo cada una de las universidades. Las principales fuentes de información las tendrás en:

- Entrando en la página web de cada una de las universidades. Allí encontrarás lo básico sobre el programa, asignaturas, profesores, estadísticas etc.
- Solicitando o bajándote de la web el folleto de cada universidad en la que se amplía información sobre el programa.
- Leyendo la descripción de las principales universidades que encontrarás al final de esta guía. Aquí podrás encontrar una descripción detallada de todos los aspectos relevantes de cada universidad. Y más importante si cabe, desde el punto de vista de españoles que han estado ya allí.
- Visitando las universidades. Es la mejor forma de obtener información de primera. En las páginas web de la universidades suelen tener días establecidos para que los futuros estudiantes puedan conocer la universidad. Ofrecen comidas con los estudiantes, la posibilidad de hablar con profesores, de asistir a

clases etc. Si no puedes ir en uno de esos días oficiales es recomendable que hables con la oficina de admisiones para anunciarles el día que vas para que te asignen a una persona que te enseñe la universidad y el campus. En general realizar una visita a la universidad demuestra de cara a la oficina de admisiones un interés especial por la universidad y "suma puntos" a tu solicitud de ingreso.

- Hablando con ex alumnos de la universidad (compañeros de trabajo que hayan ido a esa universidad, a través de los clubs de ex alumnos, de asociaciones de becarios de España etc.). Una charla de una hora con un antiguo alumno puede ser más fructífera que leerte cuatro folletos informativos sobre una universidad.
- Ranking sectorial (ver capítulo de esta guía)

Una vez que hayas recurrido a todas estas fuentes de información ya tendrás un idea bastante bien formada de la tipología y el perfil de cada universidad como para hacerte un ranking con tus preferencias.

También tenemos que decir que entre las 10 mejores universidades del mundo no hay grandes diferencias sustanciales y que si no obtienes la admisión en tu nº1 pero sí en tu nº 4 no deberías tomártelo como un fracaso sino como un éxito. TODAS LAS UNIVERSIDADES DE ÉLITE SON CABALLO GANADOR. AL FINAL SE TRATA DE ELEGIR ENTRE LO MUY BUENO Y LO MEJOR.

Puntos importantes a tener en cuenta en la selección de una universidad son:

- (1) Currículo y programa de la universidad: aunque las asignaturas obligatorias del primer semestre son muy parecidas en todas las universidades deberás valorar aspectos como:
  - a. Flexibilidad del programa y posibilidad de elegir optativas desde el principio
  - b. Método de estudio utilizado: método del caso, proyectos con empresas etc.

- c. Trabajo individual frente a trabajo en equipo: existe una diferencia importante entre universidades que fomentan el trabajo individual y el trabajo en equipo. En general hay estudiantes que prefieren trabajar en un ambiente más competitivo y más individualista mientras que otras personas preferirán un ambiente más colaborativo en el que la gran mayoría del trabajo se realice en equipo.
- (2) Profesores de la universidad: estudia el profesorado de cada universidad. Una de las mayores ventajas de estudiar en una universidad de élite es entrar en contacto con los mejores profesores y los mayores expertos del mundo en materias como finanzas, marketing, gestión etc. Infórmate de las publicaciones de los profesores que más te interesen, los premios nobeles que hay en cada universidad, qué puestos ocupan en el gobierno o en empresas privadas etc.
- (3) Reputación y prestigio. Los rankings de universidades publicados por Financial Times, Business Week etc. Son una buena fuente de información de cuáles se consideran las mejores universidades del mundo. En cualquier caso, nuestro consejo es no obsesionarse con los rankings porque como decíamos antes: cualquiera de las 10 mejores universidades del mundo será un gran elección.
- (4) Salidas profesionales: infórmate del prestigio de la universidad dentro del sector en el que quieres desarrollar tu carrera profesional. ¿Cuántas personas de esa universidad hay en la empresa donde quieres trabajar? ¿existen empresas de tu sector que reclutan gente en ese MBA?
- (5) Tamaño: una diferencia significativa entre universidades es el tamaño de la clase. Existen desde el programa de Harvard con más de 1.000 alumnos por año que ofrecen por tanto un network mucho más amplio pero menos allegado, hasta los programas de MIT o Stanford con tan

solo 300 personas por clase que ofrecen un ambiente más familiar y acogedor.

- (6) Situación: sin duda un criterio de selección debe ser la localización de la universidad. El hecho de que la universidad se encuentre en un campus fuera de una gran ciudad (Stanford) o se encuentra en mitad de la gran urbe (Columbia) sin duda marcará tu vida y la de tu posible acompañante durante los dos años. Tendrás que elegir qué experiencia te atrae más.
- (7) Alojamiento y precio del alojamiento.

## Rankings más prestigiosos

Cada año prestigiosas revistas y periódicos como el, Business Week, US News, Wall Street Journal, The Economist o Financial Times (estos dos últimos son ingleses y tienden a sobreponderar los programas europeos) publican un ranking de las mejores universidades para cursar MBA. Tienen rankings específicos para MBAs a tiempo completo, a tiempo parcial, etc. Cada publicación tiene una serie de criterios para crear unos índices y así clasificar y ordenar las escuelas de negocio entre los que destacan:

- Satisfacción de los alumnos
- Número y relevancia de las empresas que realizan contrataciones en la escuela
- Satisfacción de las empresas que contratan a alumnos de ese master
- Salarios de salida del master
- Flexibilidad del programa
- Prestigio del profesorado

Para realizar los rankings cada publicación utiliza varios de estos criterios combinados y ponderador para conseguir su subjetiva



clasificación de los programas y nombrar a un ganador del año. En nuestra opinión hay que darle a los rankings la importancia justa que tienen y no obsesionarse con ellos:

- Sin duda son una medida de la calidad y del prestigio de una universidad pero, como ya te hemos dicho a lo largo de este libro, entre la mejor y la segunda mejor escuela no vas a encontrar diferencias significativas y cualquiera de ellos es una apuesta ganadora. De hecho durante los últimos años todos los rankings coinciden sistemáticamente en cuales son las 10 mejores universidades del mundo. La clasificación dentro de esas 10 primeras es algo subjetivo y desde luego no debe quitarte el sueño.
- Es importante que hagas tu ranking personal. Selecciona qué criterios son los importantes para ti, cuál es su ponderación y así obtendrás la clasificación de las mejores universidades según lo que tú personalmente estás buscando. Sin duda, la mejor forma de seleccionar una universidad es informándote y siguiendo tu propio criterio.

Por ejemplo las siguientes universidades están clasificadas sistemáticamente en el top 10 de los principales rankings: Chicago, Columbia, Harvard, Kellogg, MIT Sloan, Wharton, Stanford.

Como muestra te mostramos algunos ranking publicados en estos últimos años:



Click on the variable that interests you, and the table will re-sort.

**Premium Online Edition**  
 x Premium Log-out  
 > Rankings Index  
 > Back to Business  
 > Methodology  
 > More about the rankings  
 > Non-frames version (printer-friendly)  
 > Need help with this page?  
**Start With U.S. News America's Best Graduate Schools**  
 Click Here

| Rank          | School  | Overall score | Peer assessment score (5.0 highest) | Recruiter assessment score (5.0 highest) | '03 average undergrad GPA | '03 average GMAT score | '03 starting salary & bonus | '03 graduates employed at graduation | Employed 3 months after graduation | '03 total full-time enrollment | '03 out-of-state tuition and fees |       |
|---------------|---|---------------|-------------------------------------|--|---------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|-------|
| Sort by: Rank |   |               |                                     |  |                           |                        |                             |                                      |                                    |                                |                                   |       |
| 1.            | <a href="#">Harvard University (MA)</a>                       | 100           | 4.8                                 | 4.5                                      | 3.60                      | 708                    | 11.6%                       | \$105,896                            | 77.6%                              | 87.4%                          | \$33,650                          | 1,802 |
| 2.            | <a href="#">Stanford University (CA)</a>                      | 99            | 4.8                                 | 4.4                                      | 3.57                      | 713                    | 9.2%                        | \$107,020                            | 75.4%                              | 85.5%                          | \$36,252                          | 761   |
| 3.            | <a href="#">University of Pennsylvania (Wharton)</a>          | 97            | 4.8                                 | 4.6                                      | 3.48                      | 718                    | 15.9%                       | \$101,404                            | 78.7%                              | 86.7%                          | \$37,323                          | 1,704 |
| 4.            | <a href="#">Massachusetts Institute of Technology (Sloan)</a> | 96            | 4.7                                 | 4.5                                      | 3.50                      | 710                    | 18.2%                       | \$99,539                             | 77.0%                              | 88.3%                          | \$34,780                          | 765   |
| 5.            | <a href="#">Northwestern University (Kellogg) (IL)</a>        | 93            | 4.7                                 | 4.6                                      | 3.45                      | 703                    | 15.7%                       | \$98,358                             | 72.7%                              | 83.0%                          | \$34,314                          | 1,066 |
| 6.            | <a href="#">Columbia University (NY)</a>                      | 89            | 4.5                                 | 4.2                                      | 3.40                      | 709                    | 12.5%                       | \$98,611                             | 70.5%                              | 84.5%                          | \$34,788                          | 1,178 |
|               | <a href="#">University of Chicago</a>                         | 89            | 4.7                                 | 4.3                                      | 3.40                      | 690                    | 22.9%                       | \$97,672                             | 67.2%                              | 84.8%                          | \$34,733                          | 1,046 |
| 8.            | <a href="#">University of California - Berkeley (Haas)</a>    | 87            | 4.6                                 | 4.1                                      | 3.50                      | 700                    | 12.8%                       | \$91,934                             | 68.2%                              | 80.6%                          | \$28,020                          | 516   |
| 9.            | <a href="#">Dartmouth College (Tuck) (NH)</a>                 | 86            | 4.3                                 | 4.3                                      | 3.40                      | 696                    | 19.0%                       | \$96,714                             | 75.1%                              | 83.8%                          | \$34,500                          | 482   |
| 10.           | <a href="#">University of Michigan - Ann Arbor</a>            | 83            | 4.4                                 | 4.2                                      | 3.40                      | 692                    | 22.7%                       | \$97,039                             | 61.6%                              | 75.0%                          | \$34,698                          | 849   |

Fuente: U.S. News & World Report Inc

Y el del Business Week para el año 2002:

- 1 [Northwestern \(Kellogg\)](#)
- 2 [Chicago](#)
- 3 [Harvard](#)
- 4 [Stanford](#)
- 5 [Pennsylvania \(Wharton\)](#)
- 6 [MIT \(Sloan\)](#)
- 7 [Columbia](#)
- 8 [Michigan](#)
- 9 [Duke \(Fuqua\)](#)
- 10 [Dartmouth \(Tuck\)](#)
- 11 [Cornell \(Johnson\)](#)
- 12 [Virginia \(Darden\)](#)
- 13 [UC Berkeley \(Haas\)](#)
- 14 [Yale](#)

- 16 [UCLA \(Anderson\)](#)
- 17 [USC \(Marshall\)](#)
- 18 [UNC \(Kenan-Flagler\)](#)
- 19 [Carnegie Mellon](#)
- 20 [Indiana \(Kelley\)](#)
- 21 [Texas \(McCombs\)](#)
- 22 [Emory \(Goizueta\)](#)
- 23 [Michigan State](#)
- 24 [Washington \(Olin\)](#)
- 25 [Maryland \(Smith\)](#)
- 26 [Purdue \(Krannert\)](#)
- 27 [Rochester \(Simon\)](#)
- 28 [Vanderbilt \(Owen\)](#)
- 29 [Notre Dame \(Mendoza\)](#)
- 30 [Georgetown](#)

- Non-U.S. Schools**
- 1\* [INSEAD](#)
  - 2\* [Queen's University](#)
  - 3\* [IMD](#)
  - 4\* [London Business School](#)
  - 5\* [Toronto \(Rotman\)](#)
  - 6\* [Western Ontario \(Ivey\)](#)
  - 7\* [Rotterdam School of Management](#)
  - 8\* [IESE](#)
  - 9\* [HEC - Paris](#)
  - 10\* [York \(Schulich\)](#)

FINANCIAL TIMES MBA 2004

The top 100 full-time global MBA programmes

| Rank in 2004 | Rank in 2003 | 3 Year average rank | School name                         | Country  | Acad. year | Alumni career progress |                        |                     |                       |                      |                    |                        |                                |                    |                   | Diversity          |                 |                           |                            |                         |                             | Idea generation               |            |                             | Rank in 2004 |                  |                  |
|--------------|--------------|---------------------|-------------------------------------|----------|------------|------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------|-----------------------------|--------------|------------------|------------------|
|              |              |                     |                                     |          |            | Salary today (US\$)    | Weighted salary (US\$) | Salary increase (%) | Value for money ratio | Career progress rank | Aims achieved rank | Placement success rank | Employment at three months (%) | Alumni recommended | Women faculty (%) | Women students (%) | Women board (%) | International faculty (%) | International students (%) | International board (%) | International mobility rank | International experience rank | Language** | Faculty with doctorates (%) |              | FT doctoral rank | FT research rank |
| 1            | 1            | 1                   | University of Pennsylvania: Wharton | USA      | 2003       | 157,999                | 151,726                | 182                 | 52                    | 23                   | 32                 | 18                     | 86                             | 1                  | 17                | 33                 | 8               | 30                        | 39                         | 52                      | 64                          | 30                            | 0*         | 100                         | 3            | 2                | 1                |
| 2            | 2            | 2                   | Harvard Business School             | USA      | 2003       | 163,834                | 162,149                | 150                 | 78                    | 26                   | 47                 | 19                     | 87                             | 2                  | 24                | 35                 | 14              | 35                        | 33                         | 21                      | 53                          | 96                            | 0          | 98                          | 9            | 1                | 2                |
| 3            | 3            | 3                   | Columbia Business School            | USA      | 2003       | 152,747                | 142,781                | 196                 | 55                    | 75                   | 31                 | 13                     | 87                             | 8                  | 14                | 30                 | 9               | 51                        | 31                         | 36                      | 47                          | 61                            | 0*         | 98                          | 12           | 6                | 3                |
| 4            | 6            | 5                   | Inssad                              | Fra/Sing | 2003       | 109,181                | 135,639                | 124                 | 1                     | 31                   | 17                 | 43                     | 70                             | 5                  | 15                | 24                 | 6               | 86                        | 88                         | 69                      | 7                           | 7                             | 2          | 98                          | 50           | 10               | 4                |
| 4            | 7            | 7                   | London Business School              | UK       | 2004       | 126,033                | 125,167                | 165                 | 85                    | 33                   | 16                 | 55                     | 65                             | 7                  | 11                | 23                 | 6               | 74                        | 88                         | 60                      | 3                           | 18                            | 1          | 98                          | 36           | 19               | 4                |
| 4            | 5            | 3                   | University of Chicago GSB           | USA      | 2002       | 153,372                | 140,380                | 182                 | 81                    | 40                   | 39                 | 8                      | 87                             | 6                  | 13                | 29                 | 16              | 42                        | 27                         | 12                      | 58                          | 36                            | 0*         | 98                          | 20           | 4                | 4                |
| 7            | 4            | 3                   | Stanford University GSB             | USA      | -          | 149,124                | 150,291                | 138                 | 94                    | 17                   | 12                 | 25                     | 85                             | 3                  | 16                | 35                 | 13              | 35                        | 35                         | 18                      | 63                          | 64                            | 0          | 99                          | 13           | 3                | 7                |
| 8            | 8            | 8                   | New York University: Stern          | USA      | 2003       | 119,997                | 124,940                | 185                 | 93                    | 54                   | 20                 | 11                     | 80                             | 16                 | 19                | 14                 | 13              | 40                        | 28                         | 5                       | 57                          | 56                            | 0          | 99                          | 3            | 12               | 8                |
| 9            | 10           | 6                   | MIT: Sloan                          | USA      | 2003       | 154,397                | 139,256                | 144                 | 79                    | 34                   | 8                  | 9                      | 88                             | 9                  | 16                | 36                 | 10              | 21                        | 33                         | 25                      | 37                          | 40                            | 0          | 96                          | 5            | 9                | 9                |
| 10           | 11           | 11                  | Dartmouth College: Tuck             | USA      | 2003       | 148,830                | 144,623                | 174                 | 65                    | 77                   | 19                 | 1                      | 90                             | 11                 | 21                | 24                 | 15              | 29                        | 29                         | 6                       | 50                          | 69                            | 0          | 96                          | 78           | 15               | 10               |
| 11           | 9            | 10                  | Northwestern University: Kellogg    | USA      | 2002       | 133,920                | 139,169                | 147                 | 100                   | 39                   | 15                 | 7                      | 86                             | 4                  | 21                | 28                 | 10              | 24                        | 28                         | 6                       | 51                          | 26                            | 0          | 97                          | 22           | 5                | 11               |
| 12           | 13           | 14                  | IMD                                 | Switz.   | 2003       | 117,941                | 142,636                | 99                  | 2                     | 3                    | 2                  | 17                     | 91                             | 17                 | 10                | 16                 | 2               | 100                       | 96                         | 77                      | 2                           | 54                            | 0          | 95                          | 78           | 75               | 12               |

Una interesante comparativa (aunque antigua, de 1993) pone de relieve lo arbitrario de estos rankings

Comparative Rankings of Business Schools

| Rank | Business Week   | U.S. News & World Report | GMAT + Salary       |
|------|-----------------|--------------------------|---------------------|
| 1    | Pennsylvania    | Harvard                  | Harvard             |
| 2    | Northwestern    | Stanford                 | Stanford            |
| 3    | Chicago         | Pennsylvania             | Columbia            |
| 4    | Stanford        | Northwestern             | Dartmouth           |
| 5    | Harvard         | Michigan                 | Pennsylvania        |
| 6    | Michigan        | MIT                      | Chicago             |
| 7    | Indiana         | Duke                     | Northwestern        |
| 8    | Columbia        | Dartmouth                | HIT                 |
| 9    | UCLA            | Chicago                  | Yale                |
| 10   | MIT             | Columbia                 | Berkeley            |
| 11   | Duke            | Virginia                 | UCLA                |
| 12   | Virginia        | Cornell                  | Cornell             |
| 13   | Dartmouth       | Carnegie Mellon          | Duke                |
| 14   | Carnegie-Mellon | Berkeley                 | Virginia            |
| 15   | Cornell         | UCLA                     | Carnegie-Mellon     |
| 16   | NYU             | NYU                      | Georgetown          |
| 17   | Texas           | Yale                     | Michigan            |
| 18   | North Carolina  | Texas                    | North Carolina      |
| 19   | Berkeley        | North Carolina           | NYU                 |
| 20   | Purdue          | Indiana                  | Texas               |
| 21   |                 | Southern California      | Emory               |
| 22   |                 | Georgetown               | Southern California |
| 23   |                 | Purdue                   | Southern Methodist  |
| 24   |                 | Rochester                | Rochester           |

Adicionalmente US News publica una comparativa sobre las principales escuelas de negocios siguiendo parámetros muy interesantes:

|                                    | University of Chicago(IL) | Columbia University(NY) | Harvard University(MA) | Northwestern University (Kellogg)(IL) | Massachusetts Institute of Technology (Sloan)(MA) | Stanford University(CA) | University of Pennsylvania (Wharton)(PA) |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------|--|
| Public/Private                     | Private                   | Private                 | Private                | Private                               | Private   | Private                 | Private                                  |
| Size (F/T/PT)                      | 1046 / 1366               | 1178 (FT)               | 1802 (FT)              | 1066 / 1262                           | 765 (FT)  | 781 (FT)                | 1704 / 0                                 |
| U.S. News rank                     | 6                         | 6                       | 1                      | 5                                     | 4   | 2                       | 3  |
| <b>Location</b>                    |                           |                         |                        |                                       |   |                         |  |
| City/State                         | Chicago, IL               | New York, NY            | Boston, MA             | Evanston, IL                          | Cambridge, MA                                     | Stanford, CA            | Philadelphia, PA                         |
| <b>Admissions</b>                  |                           |                         |                        |                                       |   |                         |  |
| Acceptance rate                    | 22.9%                     | 12.5%                   | 11.6%                  | 15.7%                                 | 18.2%   | 9.2%                    | 15.9%                                    |
| Number of applicants               | 3454                      | 5483                    | 8526                   | 5428                                  | 3234  | 5089                    | 7215                                     |
| Number enrolled                    | 526                       | 517                     | 895                    | 519                                   | 408   | 374                     | 799                                      |
| Average undergraduate GPA          | 3.4                       | 3.4                     | 3.6                    | 3.45                                  | 3.5   | 3.57                    | 3.48                                     |
| Average GMAT score                 | 690                       | 709                     | 708                    | 703                                   | 710   | 713                     | 713                                      |
| Percent with prior work experience | 99.0%                     | 99.6%                   | 99.7%                  | 100.0%                                | 98.5%   | 98.4%                   | NA                                       |
| Average months of work experience  | 58                        | 58                      | 54                     | 62                                    | 54  | 52                      | NA                                       |
| Minimum paper TOEFL score          | 600                       | N/A                     | 253                    | N/A                                   | NA  | 600                     | NA                                       |
| Minimum computer TOEFL score       | 250                       | N/A                     | 253                    | N/A                                   | NA  | 250                     | NA                                       |
| <b>Cost</b>                        |                           |                         |                        |                                       |   |                         |  |
| Private tuition                    | \$34,400 per year         | \$34,400 per year       | \$33,650 per year      | \$34,314 per year                     | \$34,780 per year                                 | \$36,252 per year       | \$32,900 per year                        |
| Public in-state tuition            | N/A                       | N/A                     | N/A                    | N/A                                   | N/A   | N/A                     | N/A                                      |
| Public out-of-state tuition        | N/A                       | N/A                     | N/A                    | N/A                                   | N/A   | N/A                     | N/A                                      |
| Required fees                      | \$333 per year            | \$384 per year          | N/A                    | N/A                                   | N/A   | N/A                     | \$4,423 per year                         |
| Room/board, books, misc. expenses  | \$19,050                  | \$26,226                | N/A                    | \$13,515                              | \$25,000  | \$22,326                | \$24,578                                 |
| Average indebtedness               | \$78,000                  | N/A                     | \$75,000               | \$50,000                              | N/A   | \$58,032                | \$85,000                                 |
| <b>Student Body</b>                |                           |                         |                        |                                       |   |                         |  |
| Average age of entering class      | 29                        | 28                      | 27                     | 28                                    | 28  | NA                      | 28                                       |
| Percent male/female                | 70.7% / 29.3%             | 67.7% / 32.3%           | 64.8% / 35.2%          | 70.2% / 29.8%                         | 74.2% / 25.8%                                     | 64.5% / 35.5%           | 67.3% / 32.7%                            |
| Percent minority                   | 19.0%                     | 21.1%                   | 22.1%                  | 22.7%                                 | 20.3%   | 21.8%                   | 20.4%                                    |
| Percent international              | 34.5%                     | 30.2%                   | 36.3%                  | 30.0%                                 | 30.3%   | 31.1%                   | 39.7%                                    |
| <b>Career Prospects</b>            |                           |                         |                        |                                       |   |                         |  |
| Percent employed within 3 months   | 84.8 (FT)                 | 84.5 (FT)               | 87.4 (FT)              | 83.0 (FT)                             | 88.3 (FT)   | 85.5 (FT)               | 86.7 (FT)                                |
| Employed in service industry       | N/A                       | N/A                     | N/A                    | 59.8%                                 | 58.7%   | 62.9%                   | N/A                                      |
| Employed in manufacturing          | N/A                       | N/A                     | N/A                    | 34.3%                                 | 40.5%   | 22.9%                   | N/A                                      |
| Employed in non-profit             | N/A                       | N/A                     | N/A                    | 1.6%                                  | 0.4%  | 3.1%                    | N/A                                      |
| Employed in government             | N/A                       | N/A                     | N/A                    | 0.2%                                  | 0.4%  | 0.0%                    | N/A                                      |
| Average starting salary            | \$87,085                  | \$89,091                | \$94,308               | \$86,999                              | \$88,217  | \$96,200                | \$89,211                                 |
| Average signing bonus              | \$17,428                  | \$17,255                | \$17,476               | \$15,988                              | \$16,629  | \$16,900                | \$17,762                                 |
| Average other compensation         | \$25,996                  | \$28,711                | \$33,920               | \$21,900                              | \$21,356  | \$29,500                | \$26,175                                 |
| employed in Northeast              | 106                       | N/A                     | 264                    | 84                                    | 113   | 59                      | 212                                      |
| employed in Middle Atlantic        | 15                        | N/A                     | 74                     | 19                                    | 12  | 10                      | 66                                       |
| employed in South                  | 16                        | N/A                     | 28                     | 23                                    | 10  | 5                       | 23                                       |
| employed in Midwest                | 143                       | N/A                     | 65                     | 142                                   | 16  | 11                      | 38                                       |
| employed in Southwest              | 10                        | N/A                     | 36                     | 17                                    | 15  | 5                       | 12                                       |
| employed in West                   | 36                        | N/A                     | 96                     | 58                                    | 28  | 136                     | 48                                       |
| employed internationally           | 77                        | N/A                     | 148                    | 61                                    | 47  | 0                       | 89                                       |

## Requisitos de Admisión:

Después de muchos años de experiencia los responsables de admisiones tienen muy muy claro qué tipo de perfil buscan en sus estudiantes. Conocen perfectamente el tipo de estudiante que una vez admitido al programa es capaz de dos cosas:

- Tener éxito académico: buscan a personas que tengan una base académica y profesional que permita aprovechar al máximo el programa y desarrollar habilidades.
- Contribuir al programa: uno de los principales activos de los MBAs es la riqueza de culturas y de experiencias que se conjugan en un mismo programa. El éxito del master se basa principalmente en esa confluencia de personas "fuera de serie". Por lo tanto están buscando personas que puedan contribuir al programa y enriquecerlo: aportando experiencias profesionales nuevas, contribuyendo a la organización de actividades etc.

Por lo tanto ten siempre en mente durante todo el proceso de admisión que tienes que tener claro dos cosas fundamentales:

- Qué es lo que vas a obtener del master
- En qué vas a contribuir tú a tus compañeros de clase

Estos dos aspectos fundamentales se concretan en una serie de particularidades y cualidades que el comité de admisión busca en los estudiantes:

## **Particularidades del perfil de estudiante buscado**

- **Ambición / competitividad.** Más o menos modulada dependiendo la escuela, pero desde el punto de vista general español, el perfil está marcado por la competitividad y meritocracia.
- **Liderazgo / trabajo en equipo.** Toda Top Business School admite solamente a candidatos que hayan demostrado en el pasado aptitudes para el liderazgo o/y el trabajo en equipo.

Dependiendo de la Universidad, una u otra faceta son más apreciadas. Pero en cualquier caso tu solicitud deberá reflejar un especial énfasis en demostrar capacidades y buena actitud hacia el trabajo en equipo y un sólido potencial de liderazgo.

- **Experiencia internacional.** Haber vivido, estudiado o trabajado en varios países será valorado positivamente por el Comité de Admisiones como una prueba de capacidad de adaptación a otras culturas.
- **Capacidades analíticas / cuantitativas.** No suele ser un problema relevante para la mayoría de españoles, que a menudo tenemos formación universitaria en Ingeniería o Ciencias
- **Originalidad.** Las escuelas quieren que sus alumnos sean “gente interesante” por lo que valora mucho las actividades extra curriculares y las aficiones minoritarias.

## **Gestionando el Proceso de Solicitudes de admisión**

En capítulos anteriores desarrollábamos un calendario tentativo del proceso de admisión a un MBA. Como pudiste ver se requiere mucho tiempo y esfuerzo para preparar una solicitud sólida.

Existen dos tipos distintos de estructuras de admisión:

- **Admisión por Rondas:** es la estructura más común en las universidades americanas. La universidad establece comúnmente dos o tres rondas por año (o curso) para la revisión de las solicitudes. En cada ronda se establece una fecha límite en la que se deben entregar las solicitudes, una fecha a partir de la cual se comienzan a revisar todas juntas, una fecha a partir de la cual se celebran las entrevistas y una fecha en la que comunican a los solicitantes de esa ronda la decisión final sobre tu admisión. Por lo tanto una persona puede entrar en una de las “tandas” distintas sabiendo que si entra en la primera, probablemente en enero ya conocerá si está admitido o no mientras que si entra en la segunda

no lo sabrá hasta abril. Lógicamente a medida que van pasando rondas, va habiendo admitidos y se van llenando las plazas en la universidad.

¿En qué ronda debo aplicar? Las universidades oficialmente siempre dicen que no hay diferencias entre aplicar en primera o segunda ronda. Nuestro consejo es que te tomes el tiempo necesario para desarrollar una buena solicitud, la mejor que seas capaz de hacer sin preocuparte de si entrarás en primera o en segunda ronda. Es mucho mejor entregar una buena solicitud en segunda ronda que una mala en primera ronda. Pero el gran truco consiste en planificar con antelación y desarrollar todo el trabajo de manera que entres en primera ronda pues así tus opciones aumentarán. La tercera ronda (si existe) no es una opción recomendable salvo extrema necesidad,.

La estructura de rondas para Stanford para entrar en el año 2004 fue la siguiente

| <b>Stanford 2004</b> | <b>Application received by:</b> | <b>Interviews:</b>            | <b>Decision letter sent:</b> |
|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Round 1              | October 28, 2003                | Early November to mid-January | January 21, 2004             |
| Round 2              | January 6, 2004                 | mid-January to late March     | March 31, 2004               |
| Round 3              | March 16, 2004                  | late March to mid-May         | May 19, 2004                 |

- "Rolling admissions": Esta formula es minoritaria y de las grandes universidades sólo la utiliza Columbia. El sistema consiste en que el comité de admisiones analiza las solicitudes no por tandas sino a

medida que van llegando a la universidad. De tal forma el candidato puede mandar su solicitud cuando quiera y sabe que en el plazo de unas semanas comenzarán a revisarla y que en un par de meses como máximo tendrá la respuesta de la universidad. El hecho de que no existan rondas no significa que te puedas dormir en los laureles. Exactamente igual que en el otro sistema a medida que los candidatos van mandando solicitudes, comienza a haber admitidos y por lo tanto menos plazas abiertas. Un criterio inteligente para no sufrir una decepción es establecer como fecha límite para mandar la solicitud la misma que tengan otras universidades para segunda ronda (típicamente enero / febrero ).

La estructura de rolling admissions en Columbia para el año 2004 fue la siguiente:

|  | <b>Application Deadline</b> | <b>Application Review Period Begins</b> | <b>Decisions Begin Going Out</b> | <b>Decision Period</b><br>(once the Application Review begins) |
|--|-----------------------------|---|----------------------------------|--|
| <b>Early Decision September 2004</b>                           | October 15, 2003            | August 15, 2003                         | September 12, 2003               | 4 to 10 weeks from receipt of your completed application       |
| <b>September 2004</b><br>(US Citizens and Permanent Residents) | April 20, 2004              | January 3, 2004                         | February 14, 2004                | 6 to 12 weeks from receipt of your completed application       |
| <b>September 2004</b><br>(International Applicants)            | March 1, 2004               | January 3, 2004                         | February 14, 2004                | 6 to 12 weeks from receipt of your completed application       |

**¿A cuántas universidades debería enviar solicitud?**



Algunas personas desde el principio saben que quieren ir a una universidad en concreto y ni siquiera se les pasa por la cabeza el considerar otras opciones, aunque sin duda no es la situación más común. En general los candidatos se mueven en un rango de tres o cuatro universidades de preferencia. Si tu situación es ésta y además estás convencido de que quieres ir este año a cursar un MBA nuestro consejo es que solicites al menos a 4 ó 5 universidades. Cada año el proceso de selección es más duro, con candidatos mejor preparados, con notas de GMAT cada vez más altas y la única forma de "asegurarse" la entrada a una universidad es tener muchas puertas abiertas. Si crees que tienes una candidatura muy sólida y mejor que la media de los solicitantes puedes decidir aplicar a menos universidades pero en nuestra opinión intentar en menos de cuatro universidades aumentaría mucho los riesgos de no conseguir ninguna admisión.

Una estrategia utilizada por muchos candidatos es el solicitar la admisión en 3 ó 4 de las universidades top y solicitar a 1 ó 2 universidades de segundo nivel como colchón para asegurar al menos la admisión en una de estas últimas universidades.

El solicitar tantas universidades sin duda multiplicar por 4 tu esfuerzo, dedicación y trabajo en la búsqueda de información, preparación de essays (como verás más adelante los essays deben ser bastante personalizados para cada universidad y se puede "reciclar" poco de una solicitud a otra), cartas de recomendación, entrevistas etc. Y además por supuesto tus gastos se multiplican a razón de 200 dólares por aplicación. Pero... nadie dijo que fuera fácil. El esfuerzo merecerá la pena.

Por lo tanto lo ideal es que consigas tener en **octubre** del año anterior (para entrar en primera ronda o el equivalente en la rolling admissions) o en **enero** del mismo año (para entra en segunda ronda o el equivalente en la rolling admissions) **cinco** solicitudes completas. En preparar los essays de cada solicitud se puede tardar 2 ó 3 semanas porque implica además de conseguir las cartas de recomendación:

- Revisión de primer borrador
- Segundo borrador, tercer borrador, cuarto borrador
- Repartir los essays para lectura de amigos y compañeros de trabajo
- Décimo borrador
- Versión casi definitiva
- Última revisión
- Versión definitiva

Una gran ayuda es dedicar las vacaciones de verano de ese año a la redacción de essays y el resto del material. Así podrás estar 100% concentrado en las solicitudes sin tener que compaginarlo con obligaciones profesionales y tendrás tiempo por si más adelante surge un imprevisto que te quite tiempo en la preparación de la solicitud.

## **Inglés y TOEFL**

Es absolutamente necesario el tener un nivel suficiente para poder mantener una conversación fluida en inglés, de lo contrario toda la experiencia vital que supone el vivir y estudiar en una universidad de élite podría verse mermada. El tiempo de preparación variará enormemente en cada caso particular, por lo que te recomendamos que hagas un test preparatorio del TOEFL para saber tu nota de partida. Puedes encontrar material abundante en [www.ets.org](http://www.ets.org) o cualquier librería online tipo amazon.

Sobre las academias en Madrid y Barcelona ver capítulo de GMAT.

## **GMAT**

A estas alturas ya debes de estar familiarizado con qué es el GMAT: un test de unas 4 horas, estandarizado para todo el mundo en el que se mide tu habilidad y sobretodo rapidez mental. Lo verdaderamente importante es sacar una buena nota para no quedarse fuera del proceso de selección de universidades y becas. ¿Qué es una buena nota? A partir de un 700 para el GMAT. El llegar a esos niveles puede

requerirte más de uno o dos meses de prácticas en academias especializadas o con libros auto-tutoriales. Es requisito imprescindible el presentar tus notas del GMAT de no más de 5 años de antigüedad.

Para obtener amplia información sobre este test entra en [www.ets.org](http://www.ets.org) ó [www.mba.com](http://www.mba.com). En estas mismas páginas te podrás apuntar para hacer el examen. El GMAT y el TOEFL se pueden hacer en Madrid y en Barcelona durante todo el año (examinan cinco días a la semana durante todo el año pero tened cuidado con las vacaciones de Navidad que no hay exámenes y suele ser un momento crítico en la agenda de los preparativos).

### **Preparación**

Simplemente con meterte en Google o Amazon verás que hay infinidad de material didáctico, generalmente de excelente calidad. Los más conocidos son los libros de la propia ETS que administra los exámenes (¿buen negocio, no?), o los libros de Kaplan.

En España existen varias Academias que preparan para los test estandarizados, al menos en Madrid y Barcelona.

En Madrid: **Club Ivy** (Monte Esquinza, 26 y 28, 28010. Tel.: (34) 902-888-986 [www.clubivy.com](http://www.clubivy.com) ), **Kaplan** (Baltasar Gracián, 4, 28015, Tel: 91 594 3776, [www.kaplanspain.com](http://www.kaplanspain.com) ), **American Language** (Rodríguez San Pedro 2. Madrid 28015. Tlf. 91 4455511 [www.americanlanguage.es](http://www.americanlanguage.es))

En Barcelona: **Kaplan** (C/ Diputación, 92 08015 Barcelona Tel: 93 228 9359, [www.kaplanspain.com](http://www.kaplanspain.com) ), **Anglo American Institute** (Via Augusta, 117, Tel: 93 237 56 32, [www.gmatbarcelona.com](http://www.gmatbarcelona.com))

En Madrid el examen se hace en la Universidad Europea (Universidad Europea de Madrid, Prometric Testing Center, C/TAJO S/N, Villaviciosa de Odon, MADRID) a 30 minutos en coche yendo por la carretera de S. Martín de Valdeiglesias. El tráfico, en especial en la M-40, puede jugarte una muy mala pasada. Te recomiendo que elijas un turno de

examen que no coincida con las horas punta de tráfico, o que vayas con mucho tiempo de antelación por si las moscas.

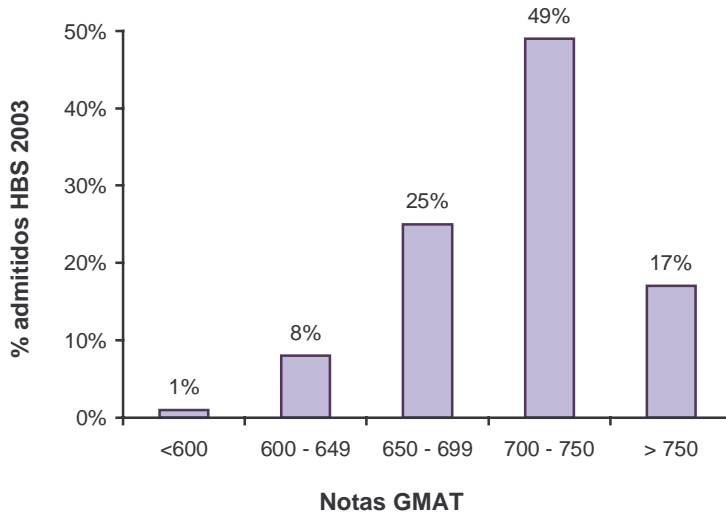
En Barcelona el examen tiene lugar en The Institute of North American Studies, Prometric Testing Center, Via Augusta 123, Sala 54.

Consideramos que esta guía no es el lugar para entrar en detalles pormenorizados sobre el GMAT y el TOEFL porque ya hay publicaciones muy especializadas con toda la información necesaria.

### **¿Qué has sacado en el GMAT?**

Una de las primeras preguntas que tendrás que responder a la hora de solicitar una beca o de hablar con antiguos alumnos. Un buen GMAT es generalmente un pasaporte para pasar el primer filtro preliminar. Obviado ese importante obstáculo, el GMAT pasa rápidamente a un segundo plano. Cada universidad usa la nota del GMAT con más o menos fe como indicativo descriptivo de sus alumnos. En la sección específica de cada universidad verás las notas medias de los estudiantes admitidos para hacerte una idea de tus objetivos y posibilidades.

Ejemplo de distribución de notas del GMAT en admitidos en Harvard Business School en 2003



Si bien es cierto que es uno de los primeros datos objetivos que definen una candidatura, también es muy relevante el contemplar la campana de Gauss de los admitidos en las universidades de élite. Podrás ver que el rango de admitidos es amplio, en otras palabras, si tienes una historia que contar relevante y haces valer tus puntos fuertes, una plaza puede ser tuya a pesar de una nota mediocre en los test estandarizados.

La mejor receta es hacer los test con mucho tiempo de antelación para evitar sorpresas y tener tiempo de una segunda (o incluso tercera) oportunidad de repetir el examen. Y mucha dosis de voluntad para practicar y coger soltura hasta que se llega a unos resultados satisfactorios.

## Redacción de los ensayos

Para conocer a sus candidatos a MBA las universidades requieren la redacción de varios ensayos o "essays" de entre una y tres hojas de extensión sobre temas muy variopintos. El lograr un texto preciso y

depurado es cuestión de muchos borradores, muchas correcciones por parte de gente que consideres capacitada para ello. Cuanto más revisiones y borradores, generalmente más maduro estará el essay y más cerca de la admisión te colocará. Suponiendo que solicitarás ingreso a 7-8 universidades y que cada una pide unos 3-5 ensayos..... haz tú las cuentas!!. Aquí la única receta es haber repasado y cambiado mil y una veces los ensayos hasta lograr un punto final excelente. Los ensayos son tu carta de presentación para la universidad así que en ellos debe ir volcado todo tu esfuerzo.

## **Qué buscan las universidades**

La primera vez que entres en contacto con una solicitud de admisión a un master llama la atención los enunciados de las preguntas de los ensayos. Típicamente cada universidad pide entre tres y cinco ensayos de temas tan distintos como:

- Describe una experiencia en la que tomaras la posición de líder de un equipo.
- Describe una situación en la que creaste algo nuevo.
- Si tuvieras sólo cinco minutos para convencer al director de admisiones de la universidad de que te admitiera en el MBA ¿qué le dirías?
- Describe un conflicto ético que tuviste y cómo lo solucionaste.
- ¿Cuáles crees que son las ventajas de trabajar en equipo?
- ¿En qué acontecimiento de la historia te hubiera gustado estar presente y por qué?

¿Cómo contestar a estas preguntas? ¿qué están buscando las universidades a través de estos ensayos?

Si vuelves unas páginas para atrás verás las cualidades que están buscando en un candidato. Entre ellas hay algunas como la excelencia académica que queda perfectamente plasmada con tu expediente académico. Pero la capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, claridad de objetivos, iniciativa, creatividad.... todas estas cualidades las van a evaluar a través de tus essays. Por lo tanto deberás poner de

manifiesto a través de ejemplos de tu vida profesional y personal aspectos tan importantes como:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Actividades extracurriculares
- Claridad de objetivos y decisión en hacer un MBA en esa universidad
- Compromiso de participar y aportar al programa de MBA

### **Estrategia para redactar los ensayos**

Uno de los aspectos más importantes no sólo de los ensayos sino de todo el proceso de admisión es que tienes que presentar un perfil y una solicitud redonda y completa. Con esto queremos decir que los comités de admisión buscan a personas que sepan actuar como líderes pero a la vez sepan trabajar dentro de un equipo, que sean brillantes académicamente pero que a la vez sean creativos, que tengan muy claro lo que van a obtener en el MBA pero también que van a hacer para contribuir al MBA.... En definitiva personas completas.

Por lo tanto es vital que en tus essays no te esfuerces sólo en vender y comunicar tus aptitudes de liderazgo dejando de lado otras cualidades igualmente importantes. Más bien el truco está en ir asignando los temas de cada uno de los ensayos e incluir historias en las que se dejan "sutilmente" entrever las cualidades personales que quieras resaltar. Las temáticas y las anécdotas que vayan completando tus ensayos dependerán de tus puntos fuertes, de tu experiencia demostrable y del perfil más especial que esté buscando esa universidad en concreto.

Una buena estrategia para redactar los essays de cada candidatura es asignar cada uno de ellos a explicar uno o dos de tus puntos fuertes. Pero.... ¿cómo voy a hacer eso? ¿la respuesta no viene marcada ya por el enunciado del ensayo? Típica trampa: las preguntas son suficientemente amplias como para poder enfocarlas de muchas

maneras distintas. Por ejemplo, a la pregunta de “describir una situación en la que creaste algo nuevo” se puede responder poniendo un ejemplo en el que lideraste a un grupo de trabajo para implantar un nuevo proceso en tu empresa (resaltando por tanto tus dotes de liderazgo) o por el contrario que participaste en la creación de un nuevo producto como parte de un equipo (y dejarles asombrados con tus impresionantes dotes de trabajo en equipo).

Por lo tanto el primer paso es leer bien las pregunta de TODOS los ensayos de esa universidad y pensar cómo emplearlos y qué historia vas a contar en cada uno de ellos. No leas el primero y te pongas a escribir corriendo porque no estarás teniendo una visión global de lo que vas a comunicar al comité de admisión.

Nuestro consejo es que al menos una parte sustancial de uno de los ensayos lo dediques a las siguientes temáticas:

- (1) **Experiencia de liderazgo** (en una escuela como Harvard merece la pena que dediques también un segundo essay al liderazgo. Si no tienes oportunidad de mencionarlo en otro essay, haz hincapié en ello en la sección de Aditonal Information y en la entrevista).
- (2) **Trabajo en equipo** (lo mismo dicho para el caso de liderazgo aplica en este caso para universidades que primen el trabajo en equipo como Kellogg).
- (3) **Por qué quieres hacer un MBA. Objetivos después del MBA.** Indispensable.
- (4) **Por qué quieres ir a esa universidad y qué vas a contribuir al programa.** Indispensable.
- (5) **Actividades extracurriculares**



Tomando como ejemplo las preguntas de los ensayos de la Universidad de Columbia para el año 2004 veamos cuál sería una aproximación a una forma lógica de asignarlos:

*Ensayo 1: ¿cuáles son tus objetivos a corto y a largo plazo después de terminar el MBA? ¿cómo crees que la universidad de Columbia puede ayudarte a conseguirlos?*

Parece que con esta pregunta no hay ninguna duda. Está perfectamente formulado para que redactes un ensayo de motivación a los que ya debes estar acostumbrado si has pedido una beca: Por qué quieres hacer un MBA, qué te va a aportar, qué quieres hacer después del MBA.

A continuación debes contar que la universidad de Columbia es la idónea para conseguir estos objetivos (y debes dar razones para ello: fortaleza en determinadas materias, prácticas en empresas, tales y tales profesores de reconocido prestigio etc.) y por supuesto que no se te olvide decir en qué vas a contribuir tú al programa de Columbia.

Este ensayo cubriría el aspecto 3 mencionado con anterioridad.

*Ensayo 2: Si pudieras cambiar una decisión que hayas tomado, cuál sería y por qué.*

Este es el tipo de enunciado amplio que te puede servir para enfatizar cualquier rasgo de tu candidatura. A esta pregunta se puede responder con una experiencia en la que tomaste decisiones dentro de un equipo de trabajo o que tomaste decisiones como un líder.

Un ejemplo de la línea argumental fue la participación en un proyecto innovador para la empresa pero que finalmente no fue aceptado porque impulsados por la urgencia del proyecto no cumplisteis con todos los requisitos formales de aprobación. Por supuesto la parte importante del ensayo es que cuentes con detalle tu rol en el proyecto (ya sea como miembro de un equipo o como líder). Aunque el hilo

conductor sea la toma de una decisión que finalmente no resultó ser la acertada, el énfasis tiene que estar puesto en tu papel en la toma de esa decisión.

Es fundamental que el ensayo gire alrededor de pequeñas "batallitas épicas" de tu experiencia personal o profesional pues los comités de selección creen a pies juntillas eso de "experiencias pasados son predictorias de experiencias futuras"

Por lo tanto este ensayo te puede servir para enfatizar el aspecto 1 o el aspecto 2 mencionados con anterioridad.

*Ensayo 3: Responde a una de estas dos preguntas (1) ¿qué crees que caracteriza a un buen líder? (2) ¿qué significa para ti vivir en una comunidad global?*

Pues más claro agua. Si en el ensayo anterior te decantaste por relatar una experiencia de trabajo en equipo sin duda en este ensayo deberás seleccionar la primera pregunta y así resaltar el liderazgo en tu candidatura. Por supuesto no es suficiente con que enumeres las características que creas que se cumplen en un buen líder, no habría más que copiarlas de un libro de empresariales. Es indispensable que al hilo de la pregunta hables de ti. Es fundamental que el ensayo sea personal y que hable explícitamente de tus "yo pienso" o incluso de tus sentimiento. Redacta escribiendo ejemplos con moraleja.

Por el contrario si en el ensayo 2 ya resaltaste tus cualidades como líder ahora te toca hablar del trabajo en equipo, o de formar parte de una comunidad global. Una buena estrategia para personalizar la pregunta sería la de equiparar una comunidad global a un equipo de trabajo. Un lugar en el que cada uno tiene la oportunidad de aportar y en el que el todo es más que la suma de partes. A partir de ahí puedes enlazar perfectamente con alguna pequeña historia personal de tus cualidades de trabajo en equipo.-

Por lo tanto los puntos 1 y 2 quedan zanjados.

*Ensayo 4: Responde a una de estas dos preguntas (1) ¿qué es lo que más te apasiona? (2) Si te dieran un día para pasarlo de la forma que prefirieras ¿qué harías? ¿en qué lo emplearías?*

Esta pregunta se adapta perfectamente a relatar algo de tu vida extracurricular que es tan importante en tu candidatura y cubrir el aspecto número 5 según nuestra clasificación anterior. Y recuerda, en la mente inquisitorial del comité de selección ellos están pensando: "vamos a ver si este es de los que añaden a la vida social de su clase o sólo va a venir a chupar de las aportaciones del resto".

*Ensayo 5: ¿hay alguna información más que deseas comunicar al Comité de Admisiones?*

Pues claro que sí. Esta es la mejor pregunta posible ya que te da una oportunidad única para hablar de lo que quieras (algo siempre que no hayas ya tratado en otra parte de la solicitud, no te repitas) y lucirte. Nuestro consejo es que siempre contestes a estas preguntas abiertas porque te dan la oportunidad de completar los aspectos que no hayas podido desarrollar en los ensayos o que están poco desarrollados en tu candidatura.

En nuestro ejemplo una gran opción sería aprovechar este ensayo para desarrollar qué vamos a aportar nosotros al master de Columbia (es decir, el punto cuatro). Aprovecha para convencerles de que vas a ser un maravillosos activo para el master y que desperdiciarían una gran oportunidad si no te aceptan. El broche de oro para finalizar los ensayos: úsalo como postre para endulzarles la boca hablándoles del punto más fuerte y característico de tu candidatura.

## **El proceso de escritura de ensayos**

La teoría puede sonar más o menos complicada pero la práctica es mucho más dura. Una vez que hemos "asignado" un enfoque a cada pregunta nos tenemos que enfrentar con el temido folio en blanco. Y

lo más normal es no saber por donde empezar. Una buena técnica para comenzar a desarrollar el ensayo es la siguiente:

- Anota dos o tres experiencias de liderazgo, de trabajo en equipo, de tu vida extracurricular, de tus iniciativas más estelares, de tu decisión para hacer un MBA, de tu conducta ética etc. que puedas desarrollar y utilizar para los essays.
- Haz una lista de palabras y expresiones que vas a utilizar referidas a cada ensayo. Por ejemplo para resaltar tu liderazgo necesitas utilizar palabras con fuerza como: motivación, empuje a los miembros del equipo hacia metas comunes, claridad de objetivos, asignación de tareas, inyección de energías etc. Esta lluvia de palabras te ayudará a redactar con más soltura y con más fuerza tus ensayos.
- Primer borrador: El siguiente paso sería hacer un borrador básico del ensayo. Esto significa que desarrolles por encima la idea que va a contener cada párrafo. Empieza por tener claro cuál va a ser la conclusión y la introducción. A partir de ahí desarrolla las ideas centrales de los párrafos intermedios en los que se cuente el grueso de la historia. La conclusión en principio no debe contener nada nuevo que no se haya dicho con anterioridad. Debe ser un resumen para enfatizar la idea principal que desees comunicar.
- Primera revisión:
  - o Revisa tu primer borrador y comprueba que estás respondiendo a la pregunta del ensayo y que la idea que querías comunicar al comité de admisiones está expresada con la suficiente claridad.
  - o Comprueba que existe un hilo conductor entre las distintas ideas y párrafos del ensayo.
- Segunda revisión: Enfócate en desarrollar una buena introducción que enganche al lector y que le motive para seguir leyendo. Y desarrolla una conclusión convincente y con fuerza que resuma los principales activos que has puesto de manifiesto en el ensayo.
- Tercera revisión: revisa el vocabulario y la estructura para darle fuerza al texto. Sustituye "me interesa" por "me apasiona", "intentaré" por "lograré", "interés" por "compromiso" etc. Verás como tu ensayo cambia radicalmente.

- Cuarto, quinto etc....: varias lecturas generales te ayudarán a depurar el essay. Incluso es muy conveniente que dejes pasar un día entre una y otra para dejar enfriar las ideas.
- Revisiones de amigos, compañeros, ex alumnos etc.: cuantas más personas lean tus essays más información tendrás sobre la primera impresión que causa en la gente.

Como el perfil buscado en las principales universidades es muy parecido o el mismo (incluso comprobarás que algunos enunciados son muy parecidos) parte del material de una universidad es reutilizable para otras. Pero hay que tener precaución con el cortar y pegar para distintas solicitudes. Tienes que tener en cuenta que cuanto más personalizados estén los ensayos para cada universidad mejor (mencionando profesores, asignaturas etc.); tu posicionamiento puede ser distinto enfatizando más tus cualidades de liderazgo o tus cualidades de trabajo en equipo, etc.

### **Los tres consejos de oro:**

- Da igual lo que te pregunten, en cada ensayo debes de dejar claro unos cuantos puntos que van a ser el hilo conductor de tu candidatura. Ojo, esto también es válido para la entrevista. Si en los ensayos ves que no puedes meter ni con calzador los pilares básicos de tu posicionamiento, usa una hoja como "Información Adicional".
- La única respuesta para obtener unos ensayos que te garanticen la entrada en una universidad es rescribir, rescribir y rescribir. Tu ensayo ha tenido que pasar unos cinco veces por delante de tu ojo crítico con las consiguientes modificaciones, por delante del ojo crítico de compañeros de trabajo, amigos, personas que hayan cursado un master etc...
- Sé específico. Involúcrate en las historias que vas a contar. Los essays deben describirte a ti, deben demostrar que tu sueño y tu pasión es hacer un MBA en tal sitio así que no caigas en el pecado de que sean superficiales.

## **Unas importantes palabras sobre el código ético.**

Existen páginas web, tipo [www.statementofpurpose.com](http://www.statementofpurpose.com) con ayudas al candidato para escribir su solicitud de admisión. Ahora bien, estas páginas deben servir exclusivamente como ayuda secundaria para el candidato, deben ser una ayuda para escribir y expresarse mejor en inglés pero en ningún caso un atajo mágico hacia el essays perfecto.

En ningún caso debes plantearte el plagiar la totalidad o partes de los essays. En primer lugar porque te estarás engañando a ti mismo. Los essays sirven como forma de conocer lo que quieres obtener del master y qué te va a aportar el master. Es un ejercicio personal que no debes perder y además te servirá como entrenamiento para la entrevista. Pero en segundo lugar es bastante probable que la universidad se acabe dando cuenta de tu plagio. Existen numerosos softwares que permiten a la universidad contrastar la originalidad de los essays presentados por los candidatos. Entra en [www.plagiarism.org](http://www.plagiarism.org) y podrás leer testimonios de mucha gente que ha descubierto unos essays con excesivo uso del copy / paste. Ni que decir tiene que una vez descubierto el plagio se volatiliza cualquier posibilidad de admisión en la universidad.

Tanto los responsables en otorgar becas como sobretodo las oficinas de selección de las universidades americanas son especialmente estrictos con la conducta ética del candidato.

Aunque pueda resultar obvio, no está de más el aclarar que toda la información que proporcionas sobre ti y sobre tu trayectoria académica y profesional debe ser real. No se puede confundir el "poner bonito" y "adornar" tus batallas y milagros con falsear o directamente inventar la información.

Antes de preparar toda la documentación de tu solicitud ten en cuenta que las universidades americanas tienen una oficina exclusivamente dedicada a verificar todo los datos de las solicitudes, una vez que ha sido admitido el candidato (hacia abril y mayo). Llamarán a todos tus recomendadores, contactarán con las universidades para comprobar tus notas, e incluso verificarán los datos profesionales que has incluido en tu currículum llamando a tus antiguos (o actuales) trabajos.

Resultado: si algo no cuadra, te llamarán para que les expliques las "inexactitudes". Y si no consigues convencerles, simple y llanamente te retirarán la oferta de ingreso. Y para cuando esto ocurra (mayo – junio) ya no te quedará tiempo ni posibilidades para aceptar posibles ofertas de otras universidades. Y como colofón, perderás integramente el dinero del depósito que hay que adelantar al aceptar una oferta de ingreso.

Conclusión: el sistema está muy bien diseñado para castigar al falseador de información y el riesgo de que lo descubran es muy alto.

## **Cartas Recomendación**

### **Para qué sirven y cómo las usan las Oficinas de Admisión**

Las cartas de recomendación son una pieza clave de tu solicitud. A través de los testimonios de terceros que te conocen, el Comité de Selección completará tu perfil como estudiante y tu potencial de desarrollo. Dependiendo de la universidad, la importancia y peso de estas cartas varía (lo mismo aplica para la solicitud de becas).

Los comités de selección usarán las cartas de recomendación para ver que:

1. Lo que dices en tu solicitud es verdad. Lo primero que van a mirar en la Oficina de admisiones es si todas esas cosas bonitas que has contado sobre tu persona se ve de forma concreta en las cartas de recomendación.
2. Eres capaz de aunar distintas calificaciones positivas. Las cartas de recomendación son la oportunidad para aportar más información sobre ti, preferentemente en forma de escuetos relatos de sucesos, historias y "batallitas" que cuentan los recomendadores sobre ti.
3. Tienes mano izquierda y don de gentes. Generalmente la gente que te escribe las cartas de recomendación son personas sobre las que no tienes ninguna autoridad (profesores, jefes, ...) por lo que la Oficina de Admisiones presupone que tendrás que usar tus dotes interpersonales para influenciarles y que acepten a escribir unas cartas convincentes. Por lo tanto considera esto como una prueba de persuasión.
4. Puedes evaluar tu impacto en los demás. La señal más elocuente que va a percibir un comité de selección de una carta de recomendación pobre o superficial, es que te has confundido de recomendador y que por lo tanto no eres capaz de medir y evaluar a la gente importante que te rodea. La lectura alternativa tampoco es muy halagüeña: no has sido capaz de encontrar a nadie que diga nada mejor sobre ti.



Uno de los errores más comunes en la confección de las cartas de recomendación es encontrarse con una colección de recomendadores que todos vienen a decir básicamente lo mismo. Este hecho será interpretado como un síntoma de que el candidato ha tenido solamente un limitado éxito y no tiene ninguna otra vía de excelencia que explotar.

## **Quién es un buen recomendador.**

Normalmente una o varias cartas deberán proceder de algún superior directo, cuanto más directo, mejor. Esto no siempre es fácil pues mucha gente tiene reticencia a desvelar sus planes futuros a su empresa. Si estás en este caso, intenta obtener una carta de un antiguo jefe, quizá del trabajo anterior, o sino de un colega o compañero del trabajo. En este caso, considera el añadir una breve nota explicando qué no era procedente en este momento el involucrar a tu superior en tus planes futuros.

Al elegir a tu recomendador estás implícitamente determinando el contenido de las cartas. Por eso la elección debe de ser cuidadosa, debiendo seleccionar aquellas personas que mejor pueden hablar de tus episodios brillantes y determinantes como estudiante y como profesional. Piensa de antemano tanto la predisposición y valoración que pueda tener de ti, como la relevancia del contenido que potencialmente pueda escribir cada recomendador:

- Elige siempre a gente que te conozca bien. No elijas a personas simplemente por que te puedan parecer famosas pero que no serán capaces de contar ninguna historia precisa sobre ti
- Escoge sólo a personas que te aprecien, no sólo por lo más obvio, sino también porque esta gente se tomará el tiempo y el interés que requiere escribir una buena carta de recomendación. Las típicas cartas que pese a estar bien parecen escritas en tan solo cinco minutos, revelan que ese es el tiempo máximo que están dispuestos a dedicarte los

recomendadores que tanto te aprecian. Una carta pulida, pulcra, elaborada y revisada deja entrever el aprecio e interés que despiertas al abajo firmante.

- Opta por referencias que cubran tus facetas esenciales como candidato: habilidades profesionales, capacidad intelectual y tu personalidad.

## **Enfoque hacia el recomendador.**

Un paso difícil no es sólo elegir convenientemente a tus recomendadores sino también predisponerlos a tu favor:

- Explícale tu proyecto futuro. Háblale de las universidades que has elegido como posible destino y escucha su opinión.
- Abre una puerta para que decline tu solicitud.
- Transmite la importancia de su recomendación en todo el proceso al que te enfrentas.
- Ponles en antecedentes y guíales sobre qué es lo que tienen que escribir y los plazos que deben respetar.
- Ofréceles abundantes ejemplos de historias, líneas argumentales, aspectos relevantes de tu trayectoria... etc
- Haz todo lo posible por facilitarles la labor. Es práctica habitual el facilitar la labor de los recomendadores enviando unos borradores sobre los principales aspectos de tu candidatura, aunque conviene comprobar con cada universidad si esta práctica es aceptable o no.

## **Cual es el contenido óptimo**

Las universidades tienen su propio modelo de carta, con algunas preguntas básicas y con pequeños cuestionarios a rellenar, aunque como regla general se tiene flexibilidad para aceptar cartas elaboradas enteramente a voluntad del recomendador.

Las cartas deben de incluir datos específicos, incluso relatos cortos de vivencias y aventuras, que destilen tus puntos fuertes y débiles ,

madurez, motivación y datos objetivos sobre tu competencia y excelencia académica y profesional:

- Madurez: habilidad para tomar decisiones acertadas y para lograr resultados óptimos en situaciones de presión y estrés.
- Capacidad de trabajo y sacrificio por lo que haces.
- Seguridad en ti mismo.
- Creatividad y capacidad para enfrentarse a problemas con mente abierta.
- Enfoque en resultados
- Cercanía humana, trato personal.

Una pregunta clásica es la que indaga sobre debilidades o aspectos que el candidato debería de cambiar. Con esta pregunta el comité de admisiones quiere ver cuales son tus puntos flacos. Generalmente los puntos débiles, no nos engañemos, penalizan tu candidatura. Es por ello que deben de ser tratados con sumo cuidado y siempre, siempre, el evaluador debería de indicar idealmente que estas haciendo todo los esfuerzos y pasos para, una vez detectados, corregir y mejorar tu perfil. Aprovecha esta oportunidad por lo tanto para demostrar que estás capacitado para reconocer tus puntos mas débiles y tomas cartas en el asunto para superarlos.

Dependiendo del código de cada universidad, se tolera más o menos que puedas guiar con mano firme o influir en la redacción de la carta por parte del recomendador. La realidad es que cuanta mayor información e ideas puedas proporcionar a tus recomendadores, más les facilitarás la labor y mejor será el resultado.

Hay que advertir sobre lo perjudicial que puede resultar el fabricar uno mismo unos borradores, que mas que borradores son cartas listas para ser simplemente firmadas: pues bien, los listillos deberán tomar nota de que los comités de Selección tienen muchas horas de vuelo y han recibido un entrenamiento especial para detectar "hilos conductores" o "estilos homogéneos" entre cartas. ¿Por qué sino te crees que piden varias cartas de gente distinta?. Conclusión: preparar tu candidatura lleva cientos de horas y ten por seguro que un solo atisbo de duda

sobre la paternidad/maternidad de tus cartas bastará para que todo termine en una fría "ding letter" (carta declinando candidatura) del comité de selección. Ver apartado "Unas palabras de precaución: Código ético" de esta Guía.

Vas a necesitar hablar con los recomendadores probablemente en dos ocasiones: para las cartas de recomendación de las becas y para las cartas de recomendación de las admisiones. Hoy día estas últimas las suele hacer el recomendador directamente de forma electrónica a través del sistema web de las universidades. Por supuesto, se presupone que la carta estará escrita en un inglés correcto.

## **Nuestros principales consejos:**

- Las cartas tienen que ser personales, es decir, es importante que escojas a gente cercana y que pueda hablar con detalle de ti y de tu trayectoria. Y si además quien firma es un Gran Nombre (tan conocido que un americano del comité de admisiones lo va a conocer...., entonces estas de suerte.
- Incluye referencias que demuestren tu capacidad de liderazgo y/o trabajo en equipo
- No seas modesto. Los americanos en especial son muy dados al bombo y platillo, así que alecciona a tu recomendador para que se enfoque sin remilgos en tus cualidades y milagros, sin escatimar superlativos.
- Añade narrativa, cuenta sucesos, no consientas que tu carta sea una mera lista de cualidades. Debe de incluir hechos probados y resultados conseguidos. Demuestra cada cualidad con un ejemplo de un suceso en el que saliste victorioso.
- Procura que los recomendadores no incluyan aspectos técnicos o demasiado específicos que el lector no pueda entender con facilidad.

## **Curriculum Vitae**

El CV debe condensar tu trayectoria profesional y académica relevante y no debe superar la extensión de un folio (si tienes publicaciones o has realizado algún tipo de investigación a lo mejor necesitas ampliarlo a dos páginas). La oficina de admisiones (o el comité de selección de las becas) al mirar en tu CV, además de datos objetivos (como carrera cursada, años de experiencia profesional, puestos en los que has estado etc.), está buscando:

- En primer lugar que se vea un progreso profesional, es decir, excelencia en el trabajo. Van a estar buscando una evolución tanto en el puesto formal como en las responsabilidades ejercidas, progresión en salario y en bonus, promociones dentro de la misma empresa.
- Liderazgo y trabajo en equipo. Estarán buscando proyectos que hayas liderado y en los que hayas participado como miembro de un equipo.
- Enfoque en resultados. Valorarán la consecución de los objetivos marcados por tu puesto de trabajo.
- Perfil y trayectoria coherente. Idealmente el CV debe reflejar una progresión y una evolución lógica hacia los objetivos profesionales marcados a largo plazo.

Por lo tanto debes asegurarte que la persona que vaya a examinar tu CV encuentre todo lo que está buscando.

## **Consejos para redactar un CV:**

- Incluye todos los datos objetivos de tu formación académica y profesional: fechas, títulos, ciudad y país, puesto desempeñado etc. Sólo pon datos relevantes y elimina lo superfluo.
- Si las compañías para las que has trabajado no son conocidas puedes incluir una muy breve descripción de su actividad y el sector en el que opera.
- Incluye una pequeña descripción de las responsabilidades de cada puesto. Cuanto más concreto seas mejor: indica de cuántas personas eras responsable, qué presupuesto manejabas etc.

Dando ejemplos concretos de los logros obtenidos en cada puesto de trabajo:

- Para darle más fuerza puedes empezar las frases con un verbo de acción: Lideró la implantación de..., logró la entrada de inversores financieros, impulsó el proyecto de.... etc.
  - Incluye los resultados objetivos que conseguiste: incremento de ventas de x%, reducción de costes en tantos miles de euros, superación de los objetivos impuestos en un x% etc.
- Asegúrate de que el CV tiene coherencia con el resto de tu solicitud. Un clásico es decir cosas distintas en el CV a lo que se dice en los ensayos, o que las responsabilidades que tu jefe dice que tienes en su carta de recomendación no coinciden con las que tú expones en el CV.

A ser posible recomendamos incluir añadir un apartado de actividades extracurriculares aunque siempre será al final del CV. En los casos en los que hayas tenido actividades que de verdad te puedan diferenciar de otros candidatos inclúyelas: campeón de algún deporte, erudito de algún instrumento musical, fundador de ONG, escalada al Everest etc. Las escuelas de negocios valoran mucho este tipo de actividades porque demuestran liderazgo e iniciativa. Evita a toda costa comentarios superficiales como "aficionado a la lectura y al cine". No aportan nada, no te diferencian de otros candidatos y ocupan un espacio muy valioso en el papel. Como referencia mira los ejemplos de CV que te incluimos en esta guía.

## **Documentos Acreditativos**

El aportar los documentos acreditativos de tu trayectoria es sin duda la parte más fácil, pero hay que hacerlo bien y con tiempo.

Tanto para las becas como para las universidades necesitas contar con un certificado de estudios universitarios que se pide en la Secretaría de tu universidad. Cuenta con que pueden tardar varios días en

proporcionártelo y sobretodo, que tienes que traducirlo con un traductor jurado. Hay gente que en este punto decide arriesgarse a simplificar el proceso traduciendo ellos el certificado y (i) entregarlo así por las bravas, o (ii) hacerle una simple fotocopia notarial.

At traducir las notas hay que reseñar el sistema de puntuación utilizado por tu Universidad española. En Estados Unidos están muy acostumbrados a ver expedientes plagados de Sobresalientes (A+), algo mucho menos común en la mayoría de Escuelas de Ingenierías o de estudios españoles en Pompeu Fabra o Comillas.

En esos casos en los que la universidad española “castigan” a sus estudiantes en comparación con las calificaciones medias otorgadas por los centros extranjeros, es muy útil el incluir en la traducción de las notas el percentil en el que te encuentras de tu clase. De esa manera queda indubitadamente reflejado tu grado de excelencia.

Para las solicitudes de beca también es recomendable solicitar de tu Universidad este tipo de calificación o ranking respecto a tu clase. De hecho ya va siendo hora de que las universidades españolas dispongan de este tipo de documentación en al menos un idioma extranjero. Es que no aprendemos.....

GMAT y TOEFL.- Si en el momento de hacer ambos exámenes ya tienes una idea de a qué universidades gustaría ir, indícalo en ese momento para que el ETS (organismo internacional gestor de los exámenes) mande los resultados directamente a las universidades. Si no designas ninguna universidad en el momento del examen, siempre tendrás oportunidad de mandar los resultados (exigen que sea a través de ETS) a otras universidades pagando una pequeña suma.

## **Actividades extra curriculares**

No es absolutamente imprescindible, pero tanto los comités de selección de becarios como sobretodo las universidades americanas,

valoran en gran manera aquellos candidatos con un curriculum con actividades extra curriculares (deportes, asociaciones, ONGs, artes, habilidades.....) en las que hayas desarrollado un papel central. Un ratón de biblioteca tiene menos posibilidades de ser admitido que un estudiante normalito con un largo historial de participación en diversas ONGs, proyectos comunitarios, que toca el clarinete y tiene medallas atléticas.

En el peor de los casos en el que no hayas desarrollado totalmente alguna de estas actividades, .... quizá no es tarde: considera apuntarte mañana mismo a aquella actividad más acorde con tus habilidades o intereses.

La importancia de las actividades extracurriculares radica en que los comités de selección buscan a gente que luego vaya a contribuir a la vida social de sus compañeros de clase. Gente capaz de organizar eventos y conferencias, gente que pueda levantar el teléfono en frío y recaudar fondos para un viaje de estudios o para otras iniciativas.

Todos esos ejemplos de participación activa, de papel central como líder, o de sacrificios y trofeos merecidos en los campeonatos de algún deporte, serán pequeños tesoros que explotar a la hora de redactar tus ensayos o de presentarte ante tu entrevistador.

## **Entrevistas y visitas al campus universitario**

La entrevista suele ser el punto más álgido de tu solicitud. Si has llegado hasta allí, es que todo marcha bien. Dependiendo de la universidad (ver datos específicos en el capítulo de cada una de ellas) te encontrarás con un formato u otro de entrevista. Ten en cuenta que:

- Algunas universidades entrevistan a todos los solicitantes (Chicago y Kellogg), luego el tener una entrevista no es indicativo de haber superado ya algún filtro.
- La mayoría de las universidades usan antiguos alumnos (Stanford, Harvard, Wharton,...) para hacer entrevistas, pero algunas (MIT



Sloan) envían directamente a Madrid a la gente de la Oficina de Admisiones para entrevistar en cada una de las dos rondas.

Las entrevistas por parte de ex alumnos varían enormemente y están sujetas a la buena o mala "suerte" de quién te toque. En esos casos, no se persigue obtener la valoración personal o recomendación del ex alumno entrevistador, sino simplemente completar con datos objetivos tu perfil. Por eso es recomendable, siempre que se pueda, hacer una entrevista con la oficina de admisiones directamente, incluso ofreciéndote a tomar un avión para cruzar el charco ex profeso (y de paso conocer el campus, ir a alguna clase.....): una indudable muestra de interés que anotará probablemente el comité de selección a tu favor.

Por lo tanto excepto algunas universidades, que entrevistan a todos los candidatos, lo normal es que seas invitado a una entrevista solo en el caso de que el comité de Selección vea potencial en tu candidatura. Dependiendo de la universidad, se convoca entre el 10 y el 50% de los solicitantes para ser entrevistados. Las entrevistas suelen durar 45 minutos o 1 hora.

Voy a dar por sentado que conoces las reglas básicas de una entrevista personal. Si no es así o no estás seguro, cómprate hoy mismo un par de libros sobre el tema y no continúes leyendo esto hasta que los hayas asimilado. Porque de hecho, las entrevistas para el acceso a universidades de élite no se diferencian de las entrevistas profesionales nada más que en unas pocas cosas: por supuesto son en inglés y sobretodo han de ser encaradas con la máxima de las perfecciones para poder competir con ciertas garantías de éxito contra la *creme de la creme* de la intelectualidad mundial. Que esto no te impresione demasiado, porque si estas realmente encarando una entrevista, quiere decir que ya has superado el 80% de las dificultades y te encuentras a las puertas del Paraíso.

## **Preparación de la entrevista**

No te engañes, como toda Gran Batalla, una entrevista se gana los días previos a que tenga lugar el cuerpo a cuerpo. Haz todos tus deberes:

- Conoce de memoria cada detalle de tu solicitud de admisión y ten una explicación y un ejemplo o suceso de cada una de las partes.
- Conoce de memoria cada detalle del programa y universidad para la que vas a ser entrevistado: nombre de asignaturas, lo que más gusta a los estudiantes, salidas profesionales, profesores famosos, cambios recientes en el programa y en los rankings, actividad y tamaño del club de antiguos alumnos en España, etc.
- Ten preparada una batería de 4-5 preguntas inteligentes para “enganchar” a tu entrevistador y a ser posible, originales. En todo caso, abstente de formular preguntas retóricas u obvias, o de peloteo (tipo: ¿cómo influyó en tu brillante carrera el haber estudiado en Sloan?). Mejor cosas precisas como la utilidad de tal y tal asignatura, la evolución del programa en los últimos años, la asociación de alumni en España,....
- Trata de saber quién te entrevista y busca puntos de conexión.
- Sienta a tu hermana o a tu mejor amigo delante, dale una batería de posibles preguntas, dile que tome el rol del entrevistador y ensaya y ensaya y ensaya hasta que te odien. Cuando lo hagan, repite el proceso con algún enemigo.

## **Durante la entrevista**

- Sé tu mismo: es la única manera de estar relajado y de que la entrevista fluya suavemente.
- Guía tú la conversación: contesta a las preguntas, pero termina insinuando algo o dejando la puerta abierta para provocar que la siguiente pregunta se trate sobre ese punto en el que te quieres tú enfocar. Recuerda: están evaluando tu capacidad de liderazgo.
- Lo obvio pero por si acaso: NO MIENTAS bajo ningún concepto, lo cual, por cierto, también es válido para toda tu

solicitud (ver el capítulo sobre El Código Ético). Si has hecho tus deberes, deberías de tener una respuesta preparada para atajar cualquier punto flaco de tu candidatura. Es mas, si has hecho tus deberes brillantemente como se espera de un sólido candidato, seguramente has conseguido un argumento para demostrar que esa debilidad tuya, es en realidad ..... itu fortaleza diferenciadora! (un estímulo, una experiencia reveladora, una catarsis....).

Generalmente las entrevistas se enfocan en experiencias pasadas tuyas, así que complementa en la entrevista lo ya contado en los ensayos, por eso deberás llevar ensayado y estructurado tu discurso con varios ejemplos que ilustren cada una de las siguientes situaciones

- Experiencia de liderazgo
- Experiencia de trabajo en equipo
- Experiencia de conflicto ético
- Caso de reacción ante el fracaso
- Experiencia en gestión del cambio
- Motivación para estudiar un MBA en la universidad en cuestión
- Qué vas a aportar al programa

Normalmente la manera de exponer estas "batallitas" tiene la siguiente estructura:

- a. Descripción de la situación
- b. Tu papel o funciones
- c. Tus acciones y pensamientos
- d. Descripción del resultado, con datos cuantificativos si es posible (tipo "se incrementó el beneficio en un 38%" o "se ahorraron €19 M al año")

## **Después de la entrevista**

Al terminar una entrevista, es de buen código el mandar al día siguiente al entrevistador una escueta carta/ email de agradecimiento en la que además puedes aprovechar para resaltar el aspecto más importante o diferenciador de tu candidatura.

## Enfrentarse a Listas de Espera y cartas de rechazo

Y llegó el momento de la verdad. En el espacio de unos pocos días se concentran las respuestas todas las universidades que has solicitado y (si has seguido nuestros consejos) serán al menos de cuatro a seis. Lo más normal es que en muchas de ellas no seas aceptado así que deberás estar preparado desde el principio para recibir algunos cordiales rechazos.

Dentro de la categoría de los no aceptados existen varias categorías:

### Lista de espera:

La carta que recibirás se parecerá a esta:

*Our Admissions Committee has reviewed your application for admission to the \_\_\_\_ School. While we are impressed with your accomplishments, we cannot provide an offer of admission at this time. However, we are pleased to inform you that you have been placed on our wait list for the Two-Year Program for entry in 200\_ based on the merits of your application.*

*Our wait list is not ranked, and it will be re-evaluated periodically as we continue to fill the class. The number of applicants who have received admission from the wait list has varied each year based on the applicant pool. If we are able to offer you admission, we will notify you immediately.*

El entrar a formar parte de una lista de espera puede deberse a dos motivos principales:

1. Efectivamente había candidatos cuyo perfil encajaba mejor el tuyo. En ese caso sólo recibirás una oferta de admisión si alguno de los ya aceptados rechaza la plaza

2. La oficina de admisiones piensa que si te hace una oferta la vas a rechazar. Suena duro pero es una práctica habitual. Uno de los parámetros que intenta minimizar la oficina de admisiones es el número de ofertas que realiza y que son rechazadas (entre otras cosas porque penaliza en los rankings a la universidad). Por lo tanto si no has conseguido convencer a lo largo de tu candidatura y/o en la entrevista de que esa universidad es tu primera opción puede darse la situación de que por miedo a que rechaces la oferta ni siquiera te hagan la oferta.

Muchas veces es difícil tener la sensibilidad de en qué situación se encuentra uno pero en cualquier caso la estrategia para enfrentarse es muy parecida para cualquiera de los dos casos: NO QUEDARSE ESPERANDO.

Es necesario hablar varias veces con la oficina de admisiones (excepto en aquellas universidades como Harvard en las que aconsejan expresamente no contactar con ellos) para reiterarles una vez más tu interés por la universidad, proporcionarles nueva información sobre tu candidatura (en especial intentar reforzar los puntos débiles de tu candidatura: mejorar el GMAT, aportar una carta de recomendación de un ex alumno de esa universidad etc.). Una buena estrategia es comunicar toda esa "nueva" información al responsable de admisiones y además mandar una carta confirmando tu interés en ser admitido. Por supuesto, la mejor forma de demostrar interés es ir al campus de la universidad y hablar con el director de admisiones en persona.

Esta es la única forma de conseguir transformar una lista de espera en una admisión.

### **Denegación de admisión condicionado:**

No es muy común pero en ocasiones las universidades animan a los candidatos a volver a solicitar la admisión al año siguiente una vez que hayan reforzado ciertos aspectos de su candidatura por ejemplo:

- Hayan adquirido más experiencia laboral
- Mejoren su resultado del GMAT
- Mejoren su inglés

### **Denegación de admisión:**

Si has obtenido una o varias cartas no aceptación la mejor opción es aprender de ello. Revisa sistemáticamente tu candidatura para intentar analizar las causas por las que fuiste rechazado. Hay algunas universidades que ofrecen feedback sobre la admisión y que estarán encantados de responder a tus preguntas. Comprueba la política de cada universidad a este respecto.

Una vez que conozcas los puntos débiles que te han llevado a no obtener una admisión no te queda más que trabajar sobre ellos. Si no has conseguido ninguna admisión, no tires la toalla. Te encuentras en una posición privilegiada frente a tu primer intento: tienes ya la experiencia de haber pasado por todo el proceso de admisión y además conoces cuáles son tus puntos débiles que debes mejorar. Pues a trabajar!

El presentar objeciones o recursos a un rechazo no es una práctica ni muy habitual ni muy bienvenida en las universidades. En especial porque muchas personas de admisiones dedican muchas horas a revisar tu candidatura y no han tomado la decisión a la ligera. Por lo tanto es muy difícil que puedas presentar información y documentación tan relevante como para hacerles cambiar de opinión. En cualquier caso, si consideras que efectivamente aspectos básicos de tu candidatura han cambiado, llama a la oficina de admisiones para que te ayuden a canalizar el tema de la mejor forma posible.

### **La opción de volver a aplicar al siguiente año:**

En el caso de que no hayas sido admitido en tu primera opción pero sí en otras universidades de primera categoría es probable que prefieras

ir a alguna de las universidades que te han aceptado en lugar de esperar todo un largo año. Probablemente sea la opción más sabia pues cualquier Top Business School es una apuesta segura de éxito.

Si por el contrario sólo te han admitido en universidades que eran tu décima opción y de verdad crees que durante un año puedes mejorar tus puntos débiles, te deberías plantear el volver a solicitar las admisiones al año siguiente. Durante ese año tu enfoque debe estar en mejorar esos aspectos que fueron claves para no conseguir la admisión.

A la hora de reapplicar a la universidad, tus ensayos y cartas de recomendación tendrán que estar basados en las nuevas cualidades adquiridas y en los avances que has logrado durante este año. Por eso no vale el cambiar un poco los ensayos del año pasado. Escríbelos otra vez desde cero. Además es aconsejable que busques nuevos recomendadores que puedan hablar sobre tus logros en este último año.

## **Cursos preparatorios / preparación antes del master**

Una vez que has conseguido obtener una admisión en un MBA es tu responsabilidad y tu deber el aprovecharlo al máximo. Por lo tanto antes de empezar las clases hay que haber adquirido una serie de conocimientos básicos.

Normalmente es la propia universidad la que propone al candidato una serie de cursos basándose en lo que ellos consideran tus principales puntos a desarrollar. Es posible que tengas que ir con varias semanas de antelación al comienzo de las clases para hacer cursos intensivos de inglés, o de macroeconomía, finanzas, contabilidad etc., que te den los conocimientos básicos para aprovechar al máximo el curso académico.

Ciertas universidades proporcionan a los admitidos una serie de test de diagnóstico sobre temas como estadística, contabilidad y economía. Es aconsejable que los hagas, te auto evalúes y que en función de tus resultados sigas los consejos de tu universidad.

## **Un beneficio adicional del MBA: Las actividades extracurriculares durante los estudios**

Un MBA ofrece a sus estudiantes numerosas actividades extracurriculares. La mayoría de ellas son organizadas por los propios estudiantes.

- **Clubes:** existen innumerables clubes en cada curso. Hay profesionales (Banca de Inversión, Marketing, etc.), geográficos (Asociación Europea, etc.) y deportivos (fútbol, rugby, etc.). La actividad de un club se centra fundamentalmente en la organización de conferencias y en apoyar y facilitar encuentros con empresas de su sector o ámbito geográfico
- **Conferencias:** Casi todos los días tiene lugar alguna conferencia impartida por un alto ejecutivo, fundamentalmente Consejeros Delegados de empresas famosas, bien dentro del marco de alguna clase u organizada por algún Club.
- Todos los programas cuentan con actividades "sociales" para sus alumnos y sus familias o acompañantes.
- **Actividades benéficas:** La oferta de actividades de ayuda a las comunidades desfavorecidas es enorme, así que en algún momento todos los estudiantes acabamos pintando colegios, acompañando a enfermos, o ayudando a parados de larga duración a encontrar un puesto de trabajo.

## **Salidas Profesionales después del Master**

Todas las escuelas de negocio tienen una impresionante Oficina de Salidas Profesionales, dedicadas a facilitar la labor de conseguir trabajo



a los estudiantes ya sea durante el tiempo de prácticas en verano, o una vez concluido el master.

Si bien es cierto que vas a contar con un complejo sistema hecho expresamente para facilitarte la labor, también es cierto que vas a tener que competir por ese puesto no solo con tus compañeros de curso, sino con otros miles de estudiantes de otras prestigiosas escuelas de negocio. Eso exige de todos una increíble dedicación, enfoque y alardes de coordinación con el curso académico.

Los españoles suelen seguir por lo general las salidas más comunes que a continuación se enumeran.

- **Banca de Inversión:** Las top business schools son las preferidas por los bancos de inversión (en todas sus variantes: Corporate Finance, Mergers & Acquisitions, Sales & Trading, Equity Research). Todos los bancos (Goldman Sach, Merril Lynch, Lehman Brothers, Morgan Stanley, JP Morgan, Deutsche Bank, CSFB,...) van a los MBA de élite para contratar para todas las regiones en que tienen actividad (América, Europa, Asia,...)
- **Servicios financieros:** Además de banca de inversión la mayoría de entidades financieras también reclutan a estudiantes de MBA para sus divisiones de banca privada y banca minorista
- **Consultoría estratégica:** Es otra de las salidas por antonomasia de las top Business Schools. Las grandes consultoras con sedes españolas (particularmente McKinsey y Boston Consulting Group) están pobladas de estudiantes de MIT, Columbia, Wharton, Harvard, Stanford, ... etc.
- **Creación de empresas.** La mayoría de estas universidades cuenta con un importante programa de creación de empresas, tanto académico como práctico. Se forman equipos de estudiantes y competiciones de planes de negocio, prácticas en start-ups reales y multitud de eventos de "networking" para formar y motivar al emprendedor.

En este campo, son del máximo prestigio las iniciativas de Stanford, MIT y Harvard que cuentan además con el apoyo de

multitud de firmas de capital riesgo tremendamente arraigadas a las iniciativas de estas universidades.

- **Programas de alta dirección en industria.** Las oficinas de empleo de los MBA organizan continuamente entrevistas con las llamadas "Corporate America", empresas del estilo de General Electric, United Technologies Corp, BMW, Allianz, Johnson & Johnson, Goodyear, esas grandes corporaciones multinacionales que demandan para puestos de alto nivel a graduados de las mejores escuelas de negocio.

En particular es de especial interés los programas rotacionales de estas grandes corporaciones (llamados fast-track o Leadership Associate Program), programas donde te rotan durante los 2-4 primeros años en la empresa en puestos/departamentos/empresas distintas cada 6-12 meses para pasar a formar parte de los rangos altos directivos de la corporación después del proceso. Generalmente esas rotaciones también conllevan el conocimiento de distintas áreas geográficas y mercados donde estas corporaciones actúan.

# ***Las Top Business Schools: Descripción y Ejemplos Reales de Solicitudes de Admisión.***

## **Presentaciones en España**

A lo largo de las últimas décadas se ha ido afianzando la presencia de españoles en algunas universidades de élite americanas. Programas como Columbia o MIT Sloan pueden llegar a la docena de estudiantes españoles por curso. Gracias a la excelente reputación y desempeño que generalmente viene caracterizando a los españoles, cada vez son más las universidades que una o dos veces al año se desplazan hasta nuestro país (casi exclusivamente a Madrid) para presentar sus programas de MBA y para hacer un primer contacto con los "prospective students".

Las fechas y lugares de presentación varían por lo que deberás visitar la página web de cada universidad que en principio te interese y verificar si hacen presentación en España. Algunas oficinas de admisión tienen una lista de email donde apuntarse para que automáticamente te mantengan informado de sus presentaciones.

Ni que decir tiene que esta es una de las mejores maneras de irte sumergiendo en el ambiente de los MBAs de élite, conocer antiguos alumnos y conocer a otra gente en tu misma posición. Apuntate y asiste a todas las presentaciones que puedas (dan copas gratis y además suelen tener en cuenta la asistencia a estas presentaciones a la hora de evaluar la candidatura).

Ten en cuenta que para la admisión compites principalmente contra 5.000 personas de todo el mundo, no específicamente contra los españoles que puedas conocer: suele ser mucho más interesante una inteligente colaboración entre conocidos, que el aislamiento.

Y otra recomendación para las presentaciones en España: la primera impresión es muy importante. Aunque no lo parezca, habrá muchos ojos mirandote. Se proactivo, lleva estudiada la universidad y una lista de preguntas inteligentes para poder sacar el mayor provecho posible de tus primeros minutos de gloria delante de los ejecutivos de la Oficina de Admisiones y de los antiguos alumnos.

# Chicago Graduate School of Business

## Información General

La Graduate School of Business de la Universidad de Chicago fue fundada en 1.898 siendo una de las escuelas de negocios más antiguas en el mundo. Durante sus más de cien años de existencia ha contribuido de forma esencial al desarrollo del mundo de los negocios especialmente en los campos de las finanzas y economía. Como reconocimiento a esta aportación, seis profesores del claustro de la Escuela han sido galardonados con el premio Nobel, sin igual en otras escuelas de negocios.

En la actualidad Chicago GSB tiene campus en tres ciudades: Chicago, Barcelona y Singapur. En los dos últimos se ofrece exclusivamente el programa Executive MBA.

Para ampliar cualquier información se puede consultar la página web del GSB

[www.ChicagoGSB.edu](http://www.ChicagoGSB.edu)

o bien atender a los eventos de presentación de la escuela en España que se realizan durante el otoño. Además, es tradición que los estudiantes españoles organicen durante 'winter break' (vacaciones de Navidad) una recepción en nuestro país para explicar las características del programa desde una perspectiva española y compartir sus experiencias.

## La Universidad de Chicago:

Chicago GSB es parte integral de la Universidad de Chicago, una de las universidades de mayor prestigio en el mundo. La universidad fue fundada en 1.890 mediante una donación de John D. Rockefeller con

el objetivo de crear un nuevo estilo en la enseñanza universitaria en Estados Unidos al combinar la excelencia en artes liberales de las instituciones norteamericanas con el rigor de las mejores instituciones europeas dedicadas a la investigación.

Este enfoque resulto muy fructífero y trajo consigo algunos de los descubrimientos más importantes durante el pasado siglo como, por ejemplo, la medición de la velocidad de la luz por Mitchelson (1907), la primera reacción nuclear sostenible (proyecto Manhattan, 1942) o la corriente monetarista liderada por Milton Friedman. Como consecuencia, la Universidad de Chicago es la universidad americana asociada a más premios Nobel (75) y solo es superada a nivel mundial por la Universidad de Cambridge.

### **Programas de MBA:**

La universidad ofrece programas de MBA a tiempo completo (full-time MBA), a tiempo parcial (part-time MBA) y ejecutivo (executive MBA)

El MBA a tiempo completo es un programa tradicional de dos años con la posibilidad de hacer prácticas en empresas durante el verano. Adicionalmente, la universidad ofrece la titulación de International MBA (IMBA) para aquellos estudiantes que cursen un currículum de marcado carácter internacional y realicen además un intercambio en otra escuela de negocios.

### **Campus de Chicago:**

La Universidad esta situada en Hyde Park, barrio residencial en el sur de Chicago. El diseño arquitectónico se inspiró en los campus de Cambridge y Oxford, con lo que la mayoría de los edificios son de estilo gótico. Es un campus urbano que combina la ventaja de espacios abiertos e instalaciones apropiadas con el hecho de estar dentro de la misma ciudad de Chicago.

Chicago GSB inaugurará nuevas instalaciones dentro del campus en septiembre de 2004. En un ambicioso proyecto de más de 100 millones de dólares se está terminando la construcción de un edificio que duplicará el espacio que tenía disponible anteriormente el GSB en

las antiguas instalaciones. Adicionalmente, el GSB dispone de un campus en el centro de la ciudad, Gleacher, donde ofrece las clases para los estudiantes del programa a tiempo parcial y ejecutivo. Los estudiantes a tiempo completo pueden asistir a clases en Gleacher si así lo prefieren.

### **Asociación de Antiguos alumnos en España:**

La Asociación Española de Antiguos Alumnos de la Graduate School of Business de la University of Chicago fue fundada el 23 de febrero de 1999 en Madrid y sirve de lugar de encuentro a todos los alumni residentes en nuestro país que han cursado un programa MBA en Chicago GSB. En la actualidad, la Asociación cuenta con más de 100 alumni.

La Asociación, hasta ahora, ha organizado una serie de almuerzos, cenas o conferencias, entre las que cabe destacar:

- Conferencia y almuerzo con el Presidente de BBVA sobre "Corporate Governance"
- Conferencia y cena "Cómo ir a la luna" por el ex-Director General del Centro Espacial de Robledo de Chavela y Director General de la NASA en España
- Conferencia y almuerzo con el Director General del Centro Nacional de Inteligencia (ex-CESID) "Cómo gestionar una red de espionaje"
- Coloquio y cena con el Presidente de Coronel Tapiocca y el Director Financiero de Terra "Comercio tradicional vs comercio virtual"
- Charla y almuerzo Embajadora de Colombia "Colombia en el Siglo XXI"
- Conferencia y almuerzo Fundador y Presidente de Telepizza: "Cómo montar un negocio"
- Cena de despedida al Decano y charla "El futuro de la enseñanza MBA"

La Asociación colabora activamente con otras asociaciones de antiguos alumnos de escuelas de negocios americanas y europeas. La presencia de un campus de Chicago GSB en Barcelona es un vínculo de unión muy fuerte de la Asociación con el GSB. Por ejemplo, la

Asociación ha organizado en el Campus de Barcelona un curso sobre Management Buy-Outs/Buy-Ins, con gran éxito de asistencia, y otras actividades.

### **Ilustres antiguos alumnos de Chicago GSB**

#### **-A nivel mundial:**

Judith Boynton, CFO Royal Dutch/Shell

Jon Corzine, antiguo consejero delegado de Goldman Sachs y Senador de los Estados Unidos

Erroll Davis, Presidente y consejero delegado de Alliant Energy

Karen Katen, vicepresidenta ejecutiva de Pzifer y presidenta de Pzifer Global Pharmaceuticals

James Kilts, antiguo consejero delegado de Nabisco y consejero delegado de Gillette

Joe Mansueto, fundador y consejero delegado de Morningstar

Peter Peterson, Presidente de The Blackstone Group

Philip Purcell, consejero delegado y Presidente de Morgan Stanley

Christopher J. McGurk, Presidente y COO de Metro-Goldwyn Mayer

#### **-En España:**

Roberto Alcalde, fundador y Presidente de Coronel Tapiocca

Álvaro Badiola, CFO de Telefonica Data

Luis Bonell, Presidente del grupo Liberty Seguros

Pedro Castañeda, Socio de IBM Business Consulting Services

Jacobo Díaz García, Director Financiero de Bankinter

Manuel González Cid, CFO y miembro del Comité directivo de BBVA, vicepresidente del consejo de administración de Repsol

José Olalla, Subdirector general adjunto, BBVA

Javier Rubio, miembro del consejo de administración y antiguo Presidente para Europa y Latinoamérica de Diamond Cluster

Francisco Sánchez-Asiaín, Consejero delegado en España de UBS



## Chicago GSB en cifras

| <b>En los rankings</b>     | <b>2004</b> | <b>2003</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|
| Financial Times            | 4           | 5           |
| US News                    | 6           | 9           |
| Businessweek (cada 2 años) |             | 2           |

| <b>Admisiones</b>                      | <b>Clase 2005</b> |
|--|-------------------|
| No solicitantes por año                | 3.423             |
| No solicitantes aceptados              | 803               |
| No solicitantes que comienzan el curso | 526               |
| Edad media                             | 28 años           |
| % mujeres                              | 29.3%             |
| % casados                              | 25%               |
| % estudiantes internacionales          | 26%               |
| Experiencia laboral media              | 4-5 años          |
| GMAT (mediana)                         | 700               |

| <b>Alumnos españoles</b> | Clase 2005 | Clase 2004 |
|--------------------------|------------|------------|
| Nº Españoles por curso   | 5          | 2          |
| Nº Españoles con beca    | 2          | 2          |

| <b>Formación académica antes del MBA</b> | Españoles Clase 2005 | Españoles Clase 2004 |
|--|----------------------|----------------------|
| Economía y Administración Empresas       | 1                    | 1                    |
| Humanidades y Ciencias Sociales          | -                    | -                    |
| Ingeniería                               | 4                    | 1                    |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| Ciencias y Matemáticas | - | - |
| Otras                  | - | - |

| <b>Salidas profesionales</b>   | % clase 2003 | % clase 2002 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Investment banking & brokerage | 23.8%        | 31.9%        |
| Consulting                     | 18.4%        | 18.3%        |
| Investment Management          | 8.2%         | 5.4%         |
| Otros                          | 49.6%        | 44.4%        |

| <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de graduados en 2003 | <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de graduados en 2002 |
|--|-----------------------------|--|-----------------------------|
| Citigroup  | 15                          | Merrill Lynch  | 22                          |
| Booz Allen Hamilton                                  | 13                          | McKinsey & Company                                   | 14                          |
| The Boston Consulting Group                          | 11                          | Goldman, Sach & Co.                                  | 12                          |
| Lehman Brothers                                      | 11                          | A. T. Kearney  | 11                          |
| Deutsche Bank  | 10                          | Credit Suisse First Boston                           | 11                          |

## El Proceso de Admisión

### Plazos y rondas:

Chicago GSB ofrece tres rondas para enviar la solicitud al programa. La primera ronda suele finalizar en Octubre/Noviembre, la segunda en Enero y la última en Marzo. El GSB aconseja a los estudiantes internacionales aplicar en las dos primeras rondas para que el

estudiante disponga de tiempo para realizar todos los trámites administrativos antes de llegar a los Estados Unidos (visado, mudanza...)

### **Contenido de la Solicitud de Ingreso:**

La solicitud de ingreso comprende los siguientes documentos:

Datos personales sobre formación académica y experiencia profesional

Curriculum vitae

Certificados de notas y títulos (se requiere traducción jurada de los documentos)

Resultados del GMAT y TOEFL

2 cartas de recomendación

Ensayos

Solicitud de entrevista

Toda la documentación exceptuando las cartas de recomendación y los certificados de notas puede remitirse a través de la página web del GSB.

### **GMAT y TOEFL**

Es recomendable obtener una puntuación en el GMAT superior a 700. El nivel mínimo de TOEFL requerido por la universidad es 250 con una puntuación mínima en cada apartado de 25.

Ahora bien, conseguir altas puntuaciones en los tests no significa en absoluto una garantía de admisión. Las universidades americanas realizan una evaluación holística de la solicitud y puede darse el caso de admisión de ciertos candidatos con puntuaciones bajas, i.e. rango GMAT entre 640-680 y rechazo de la solicitud de candidatos con un 800 en el GMAT.

### **Cartas de recomendación**

Las cartas de recomendación deben ser redactadas por personas que hayan tenido un contacto profesional amplio con el estudiante.

Básicamente intentan valorar el potencial que tiene el candidato para ser un futuro directivo. No es crítico que el firmante sea un antiguo alumno, aunque puede ayudar en el sentido de que el antiguo alumno está familiarizado con la cultura de la Escuela y puede evaluar mejor el "fit" del candidato con el GSB.

## **Ensayos**

Los ensayos es la oportunidad que tiene el candidato de personalizar realmente su solicitud y presentar su caso al Comité de Admisiones. El GSB tiene la particularidad de cambiar los ensayos cada año y darles un toque bastante imaginativo con preguntas del estilo de "¿qué dirías al decano del GSB si te lo encuentras en un ascensor y sólo tienes un minuto para poder hablar con él?"

## **Entrevista:**

Una particularidad de Chicago GSB, que marca diferencia con otras escuelas, es que se considera la entrevista como parte integral de la solicitud: se entrevista a todos aquellos candidatos que lo solicitan.

La solicitud de entrevista tiene unos plazos determinados y la fecha límite de petición suele ser anterior a la fecha límite para enviar la solicitud. De hecho, en la solicitud de ingreso se requiere incluir la información concerniente a la petición de entrevista. Realizar la entrevista no es obligatorio pero el Comité de Admisiones lo recomienda fuertemente.

Para el caso de candidatos internacionales la entrevista se realiza normalmente con un antiguo alumno que trabaje en el país del solicitante. En caso de no haber ningún antiguo alumno disponible, la entrevista se realiza telefónicamente con un miembro del Comité de Admisiones. Adicionalmente, existe la posibilidad de entrevistarse personalmente en el campus de Chicago con miembros de Admisiones durante los "SuperSaturdays", sábados definidos dentro del periodo de solicitud en el que se entrevistan a multitud de candidatos en un mismo día. A priori, no existe ninguna ventaja en volar a Chicago para

hacer la entrevista, aunque es una gran oportunidad para conocer mejor el campus y el GSB.

La entrevista suele durar una hora en la que el entrevistador valora el interés del candidato por realizar un MBA en Chicago GSB y si posee las cualidades necesarias para ser admitido al programa.

Programa académico

Asignaturas:

Una de las características y fortalezas del programa es su alto grado de flexibilidad. En la mayoría de escuelas el programa se estructura en un primer año con cursos obligatorios y un segundo año con optativas. El programa MBA en Chicago consta de 21 cursos y solo unos de ellos, LEAD, tiene carácter de obligatorio.

**CURRICULO MBA UNIVERSIDAD DE CHICAGO**

|                    |  |
|--------------------|--|
| LEAD               | Leadership Exploration and Development |
| FOUNDATIONS        | Financial Accounting                   |
|                    | Microeconomics                         |
|                    | Statistics                             |
| BREADTH            | Financial Management                   |
|                    | Human Resource Management              |
|                    | Macroeconomics                         |
|                    | Managerial Accounting                  |
|                    | Marketing Management                   |
|                    | Operations Management                  |
| GENERAL MANAGEMENT | 2 courses                              |
| ELECTIVES          | 11 courses                             |

*LEAD* es un curso orientado a desarrollar habilidades requeridas para liderar equipos de trabajo: negociación, motivación, ética en los negocios, gestión de conflictos, etc. Es el único curso de carácter obligatorio en el programa. Se cursa durante el primer trimestre y los estudiantes son asignados por los profesores en equipos llamados "squads", formados de tal forma que se garantiza la diversidad de perfiles y procedencias de los integrantes del equipo.

*Foundations* es un conjunto de asignaturas que son consideradas requisitos indispensables para completar el programa. La Universidad ofrece la posibilidad de sustituir el curso requerido por otro del mismo área pero de mayor nivel de dificultad o especialización.

*Breadth* es un conjunto de asignaturas que profundiza en el estudio de las diferentes funciones en la empresa. El alumno debe escoger como mínimo 4 cursos de los 6 ofrecidos en el currículo.

*General Management* está compuesto por un conjunto de cursos que pretenden dar al estudiante la visión global de la empresa desde la perspectiva de un director general o consejero delegado. El alumno debe completar dos cursos dentro de la oferta disponible.

*Electives* son las asignaturas optativas que sirven para ampliar el conocimiento en las áreas en las que el estudiante pretende desarrollar su futura vida profesional. Existe la posibilidad de elegir asignaturas de otras Facultades de la Universidad.

El año académico esta dividido en trimestres y normalmente se escogen 3 ó 4 cursos por trimestre. Existe un proceso de 'bidding' para la elección de asignaturas, de tal forma que las asignaturas más populares tienen un "precio" mas elevado

### **Especialidades:**

El GSB ofrece 13 especialidades ('concentrations'):

Accounting

Econometrics and Statistics

Economics

Entrepreneurship

Finance

Analytic Finance

General Management

Human Resource Management

International Business

Managerial and Organizational Behavior

Marketing Management

Operations Management

Strategic Management

Los estudiantes pueden elegir sus asignaturas optativas de manera que logren aquellas especializaciones que mas les interesen. La Escuela solo reconoce un máximo de dos 'concentrations' en el título de MBA. En caso de que un estudiante haya estudiado más de dos

especialidades, debe elegir en la graduación aquellas dos que desea que aparezcan en su título de MBA.

En todas las áreas te encuentras con profesores increíbles que siguen el ideal de excelencia académica, uno de los pilares básicos de la Universidad y del GSB. Hay que destacar especialmente la fortaleza del departamento de Finanzas ya que ha sido el que ha definido las finanzas modernas tal y como las conocemos hoy. El GSB ha contribuido de forma decisiva al modelo CAPM, la eficiencia de mercados, los teoremas de Modigliani-Miller, o la fórmula de Black-Scholes. Entre los profesores más relevantes actualmente en el claustro cabría destacar a Eugene Fama (gran contribuidor al desarrollo de las teorías sobre eficiencia de los mercados) y a Richard Thaler (uno de los fundadores de la rama de "behavioral finance").

### **Método de enseñanza:**

La filosofía de enseñanza en Chicago GSB gravita en torno al ***Chicago Approach to Business Education***:

"Whatever be the detail with which you cram your student, the chance of his meeting in after-life exactly that detail is almost infinitesimal; and if he does meet it, he will probably have forgotten what you taught him about it. The really useful training yields a comprehension of a few general principals with a thorough grounding in the way they apply to a variety of concrete details. In subsequent practice the [students] will have forgotten your particular details; but they will remember by an unconscious common sense how to apply principles to immediate circumstances." (Alfred North Whitehead)

El objetivo de los profesores es transmitir a los alumnos los fundamentos básicos de las distintas ramas que conforman la administración de empresas. La Escuela no impone ningún método de enseñanza a los profesores, sino que les da la libertad para emplear el método que mejor se ajuste a la asignatura. Hay asignaturas como "Financial Instruments" con un 90% de clases basadas en lecciones magistrales mientras que otras como "Marketing" o "Corporate Governance" se imparten en su mayoría mediante el método del caso.



Por otra parte, aunque la Escuela sea mundialmente conocida por sus aportaciones al desarrollo científico, en el GSB se cuida mucho que la teoría explicada tenga conexión con la práctica real en el mundo empresarial. De tal forma, se ofrecen asignaturas de "laboratorio" en la que los estudiantes aprenden el contenido de la materia trabajando en un problema real de la empresa. Una de las más populares es el "Private Equity Lab" en el que aparte de las clases semanales los estudiantes trabajan a tiempo parcial en empresas de private equity y venture capital en el área de Chicago. Otras asignaturas que siguen este enfoque eminentemente práctico y con gran popularidad entre los estudiantes son "Intopia", "New venture lab", "Commercializing innovation", y los "Management labs". En los "Management labs" se resuelven problemas generales de empresas y los estudiantes actúan de consultores. En muchos casos, se requiere viajar por los Estados Unidos o incluso a otros países. Como ejemplo concreto de proyectos, durante este curso Abbott ha pedido a un equipo del GSB evaluar oportunidades estratégicas en Europa del Este y BASF propuso el diagnóstico de oportunidades a largo plazo para materiales usados en aplicaciones industriales y biomédicas.

Otra característica diferenciadora del GSB es que permite a los alumnos del MBA cursar asignaturas ofrecidas en el programa de doctorado (PhD), con el fin de dar a los alumnos todas las posibilidades desde el punto de vista académico. Los estudiantes pueden acceder a cursos de PhD tales como "Theory of Financial Decisions" , "Asset Pricing", "The economics of information", "Advanced Marketing Theory" o "Current topics in Behavioral Science".

### **Grupos de estudio:**

La mayor parte de los cursos requiere la entrega de proyectos y casos para lo cual los profesores aconsejan la formación de grupos de estudio. Dado el espíritu de respeto a la libertad individual que hay en Chicago GSB, los grupos son de formación libre, aunque los profesores se ofrecen a ayudar en formar grupos. La experiencia que hemos tenido los españoles con este sistema es positivo ya que te permite

formar distintos grupos para cada curso y ampliar tu grupo de amistades entre los compañeros de promoción.

### **Sistema de calificación y privacidad de las notas:**

Chicago GSB mantiene una política de grade-non-disclosure (GND) que se vota cada año por la clase entrante y el voto ha sido siempre a favor de dicha política. Esto implica que los alumnos están obligados a no revelar sus calificaciones a las empresas que reclutan en el campus.

Es una práctica extendida entre las top business schools, ya que consideran que el hecho de cursar el programa y haber superado el proceso de admisión, es prueba suficiente de la valía del candidato. Adicionalmente, tiene aspectos positivos para los alumnos, ya que fomenta el cursar asignaturas que impliquen un reto académico importante, permitiendo al estudiante enfocarse en maximizar su experiencia de aprendizaje en lugar de maximizar las notas obtenidas.

Los profesores tienen plena libertad en el método para asignar calificaciones con la única restricción de que la nota media de la clase no puede ser superior a 3.25 (una nota de A equivale a 4, B a 3, C a 2 y así sucesivamente). Es una medida para evitar notas infladas y hace que conseguir obtener una A en un curso requiera considerable esfuerzo.

La Escuela reconoce la excelencia académica mediante la nominación a la Dean's List cada trimestre. Adicionalmente para aquellos estudiantes en el top 10-15% de la promoción el diploma de graduación recoge una distinción honorífica expresa. Los mejores alumnos son también nombrados miembros de la asociación nacional Beta Gamma Sigma.

Por último, la Fundación Siebel reconoce anualmente con una beca a los 5 alumnos de primer año que más han sobresalido en liderazgo y resultados académicos en las escuelas de negocio de élite (Chicago, Harvard, Kellogg, MIT, Stanford y Wharton).

## **Conferencias:**

El GSB y la Universidad de Chicago atraen a conferenciantes de primer nivel. Como ejemplo, durante el pasado curso académico han estado presentes en el campus, entre otros, George Soros (Presidente de Soros Fund Management), Kevin Rollins (CEO Dell), Peter Peterson (Presidente de The Blackstone Group), Richard Fuld (CEO Lehman Brothers) y Jean Marie Messier (ex-CEO de Vivendi).

Además los clubes de estudiantes de la Escuela suelen organizar conferencias que cuentan con destacados participantes. Este año el Latin American Business Group organizó una conferencia sobre las oportunidades en los países del área, contando con Ricardo López Murphy (antiguo candidato presidencial en Argentina), Edmundo Vallejo (CEO de General Electric para Latinoamérica) y Pedro Aspe (antiguo ministro de finanzas de México), entre otros ponentes.

## **Programas de intercambio:**

Chicago GSB ha desarrollado su International Business Exchange Program (IBEP) desde 1965 y ahora mismo cuenta con uno de los programas de intercambio más extensos y, lo más importante, es un programa vivo con amplia participación por parte de los estudiantes.

El GSB ofrece la oportunidad de estudiar un trimestre del segundo año en alguna de las 33 escuelas de negocio con las que existe convenio de intercambio. Las escuelas están situadas en todas las áreas del mundo, desde Sudáfrica y Chile hasta India y China. Es una oportunidad que los estudiantes aprovechan normalmente para perfeccionar idiomas o aprender más sobre las prácticas de negocio en otras regiones del mundo. Existen convenios con algunas escuelas para obtener la doble titulación.

Actividad extra-académica

Los viernes se suele organizar a las 5 de la tarde el tradicional "Brats 'n' Brew" en el que los estudiantes se encuentran por unas horas y

disfrutan de comida y bebida gratuitas. Es una oportunidad que se aprovecha para comentar con los compañeros como ha ido la semana (clases, recruiting,...) y comenzar a planificar los eventos sociales del fin de semana.

Dentro de la Escuela, existen multitud de clubes que recogen todos los intereses de la amplia mayoría de alumnos. Hay clubes profesionales como el de consultoría (Management Consulting Group), banca de inversión (Investment banking) o venture capital (Entrepreneurship and Venture Capital Group); clubes culturales como el European Business Group o el Latin American Business Group y clubes que aglutinan a estudiantes que comparten el mismo hobby como el Wine Club. Sin duda el club más popular es el TNDC ("Thursday Night Drinking Club"). Es el club con más estudiantes afiliados y organiza todos los jueves una noche de copas en el centro de la ciudad. Cada evento suele ser en un local distinto con lo que es una buena forma de introducirse en la vida nocturna de Chicago.

Si hay estudiantes que creen que sus intereses no están suficientemente representados en los clubes existentes pueden pedir la creación de un nuevo club. Por ejemplo, este año se ha creado el "Performing Arts Group" que se enfoca en organizar eventos para disfrutar de la amplia oferta cultural que la ciudad de Chicago ofrece. Otro club de reciente creación es el "Buffet Group". Los integrantes de este club son fieles seguidores de Warren Buffet, el oráculo de Omaha, y hasta Omaha se desplazaron durante unos días para escuchar las sabias palabras de su ídolo. Posteriormente almorzaron con él en uno de sus restaurantes favoritos, Gorat's.

No obstante, la pieza clave para realmente disfrutar de las actividades fuera de clase es la ciudad de Chicago. Chicago es junto a Nueva York y Los Angeles uno de los centros urbanos más importantes de los Estados Unidos. El downtown de la ciudad ofrece todo tipo de entretenimiento desde museos a teatros, y la posibilidad de realizar compras de cualquier tipo en las tiendas y malls del "Magnificent Mile". Ya sólo pasear a través del centro es una experiencia en sí, ya que se puede disfrutar de edificios singulares con distintos estilos

arquitectónicos, lo que ha llevado a catalogar al downtown de Chicago entre los más bellos del país.

Así mismo, la oferta de restaurantes es difícilmente igualable ya que Chicago cuenta con más de 7.000 restaurantes que ofrecen muy diversos estilos gastronómicos (por supuesto, hay restaurantes españoles) y a todo rango de precios. Dada la posibilidad de disfrutar de una buena cena a un precio razonable, es muy usual salir los fines de semana con los grupos de amigos a cenar y después tomar unas copas.

El hecho de contar con un campus urbano facilita enormemente los eventos sociales en la ciudad. Los estudiantes que viven en el área del campus se pueden desplazar fácilmente hasta el downtown en transporte público o taxi en poco tiempo.

### **Posibilidades para acompañantes**

Vivir en una ciudad como Chicago ofrece muchas posibilidades a los acompañantes. Muchas de las actividades extra-académicas están abiertas a las parejas y familias. Normalmente, los acompañantes se inscriben en cursos de inglés al llegar a Estados Unidos y una vez perfeccionado el idioma aprovechan para trabajar o estudiar. La Universidad de Chicago ofrece la posibilidad de matricularse en diversos cursos y también ofrece cursos de inglés en International House.

El GSB dispone de un club para acompañantes "Chicago Partners" que organiza diferentes actividades como encuentros mensuales, grupos de apoyo para acompañantes con hijos o eventos sociales como la fiesta del día de acción de gracias o el baile del día de San Valentín.

Además la Escuela organiza múltiples eventos sociales a los que están invitadas las parejas como la asistencia a partidos de baloncesto o béisbol, visitas a museos y fiestas.

Valoraciones personales

Estudiante de primer año: *"Mi experiencia hasta el momento ha sido inmejorable. Nunca me dejaré de preguntar de dónde sacan mis compañeros esa energía para combinar estar cursando el MBA académicamente mas exigente que existe, con todas las actividades sociales y viajes que hemos realizado durante este primer año".*

Estudiante de segundo año: *"Chicago ha excedido, de lejos, mis expectativas tanto académicas como personales. En particular, estoy gratamente sorprendido con las facilidades que la escuela ofrece a los acompañantes"*

Estudiante de segundo año: *"Las oportunidades que ofrece Chicago GSB son excelentes a nivel profesional, académico, y personal. Las opciones profesionales son atractivas, los profesores excepcionales y compartes dos años con un grupo de personas impresionante de las más diversas partes del mundo. No puedes pedir más al programa... salvo que durara más de dos años!!!"*

## Ejemplos reales de solicitudes de españoles a Chicago GSB<sup>12</sup>:

### Carta de recomendación:

*"Please describe the applicant's level of maturity, leadership experience, professional competence, interpersonal skills, innovative contributions and potential for career advancement"*

Dear members of the Admissions Committee,

I am very pleased to express my warmest support to Rafael Calderón as an MBA candidate. I know Rafael since the day he entered the company and have directly worked with him as his supervisor.

Rafael has showed an overwhelming performance and maturity for a person of his age and experience. He is a very capable, perfectionist and self-motivated person. He has a great mind and has proved himself as a hard worker and fast learner.

Regarding his interpersonal skills, his most salient characteristic is that he is a good listener. He quickly learns from new situations and adapts himself to the different styles of management of the supervisors, thus accomplishing above expectations results.

While working with peers, he has showed many strengths but I would say he outstands for his ability to work in teams, his dependability and his maturity, which has made him an extremely valuable team member on complex tasks.

---

<sup>12</sup> El material presentado en esta sección ha sido adaptado para eliminar toda aquella información considerada confidencial. Agradecemos a uno de los recomendadores su disponibilidad para facilitar una copia de la carta de recomendación remitida a Chicago GSB.

I think Rafael has a great leadership potential: during the time he has been working with me, he has showed all the important skills to get there. Now, he is at a point in his career where he is ready to take full advantage of an MBA. I firmly believe that the MBA program at the Chicago GSB fits nicely Rafael's profile, and that this experience will be a great leap forward in his life both personally and professionally.

Yours faithfully,

X X



## Ensayos:

**Essay A:** *"Why are you seeking an M.B.A. from the University of Chicago? What do you hope to experience and contribute? What are your plans and goals after you receive your degree? (750 words)"*

Earning an MBA degree is the next logical step in my life. Pursuing a career in the business world implies to improve and advance in three main areas: rounding off my general management skills (strategy, marketing, operations...), deepening the experience I have gained, and further testing my leadership skills in multicultural environments.

Chicago fits with my expectations because it gathers a set of characteristics that makes it a unique place to receive my education. First, I find Chicago has a rigorous curriculum that offers the right balance between the learning of the fundamentals of business disciplines and the development of the skills needed to succeed in the business world. Moreover, the total flexibility of the curriculum assures that I will receive a top business education tailored to my needs.

Second, Chicago combines in its education the perspective of general management with the possibility to deepen my knowledge in the different fields of business administration with the support of a worldwide-recognized faculty.

Third, the Chicago student body has a deeply rooted tradition in internationalism. It configures an unparalleled training court for the exchange of ideas and experiences either in the classroom or in other activities.

Summing up, at Chicago I pretend to consolidate my knowledge of the core rules that underlie business and replicate in every industry. I hope to learn a lot from my classmates by sharing our viewpoints and perspectives.

I am aware that my objectives are ambitious but so are my determination and willingness to reach them. Chicago brings together the characteristics that will help me fulfill my personal and professional aspirations.

**Essay B:** *"You have been selected to lead a team of three people to develop a new idea. What would the members of your team have in common? How would they be different? How will you motivate the team to succeed? (750 words)"*

"Rafael, I call you to confirm that room 106 is reserved for the kick-off meeting with your team" "Thanks, Anne, I will be there in half an hour". While driving towards the office, I remembered the story behind this team.

My idea was to create a working environment of productive conflict. Apart from enjoying working in teams, all team members should share three characteristics: sincerity, energy and respect.

- Sincerity to say candidly what they think
- Energy to do their best
- Respect to be able to accept different points of view

However, I was sure that putting together three sincere, energetic and respectful clones would not work. There would be no productive conflict. They should be different:

A, the innovative team member that makes things change.  
B, the reflective team member that makes things happen.  
C, the disruptive team member that makes things collapse

I was fortunate because I managed to find all of them. However, I knew that the project would be intense and keeping a high morale and motivation in the team was vital.

First, I would start our kick-off meeting explaining them the importance of their work and how the company believed they were critical to this project.

Second, I would identify the key objectives and milestones of the project, setting significant objectives for the whole team. I thought it could be valuable setting initial tasks that they could complete in short

time. These small-wins would increase their confidence in their ability to cope with the project.

I have arrived to the office just in time. I have only a minute to grab a cup of coffee and head immediately to the meeting room. As I enter the room, I cross my fingers. It is not my first time, but it is the same sensation I feel whenever I know I am embarking in a new stimulating adventure.

**Essay C:** *"You have been nominated as Distinguished Alumnus in 2013 and asked to deliver a speech. What are the key elements to your success? What advice would you give your peers? (500 words)"*

Thank you very much for your nomination as Distinguished Alumnus of the Chicago GSB. We are now at the same facilities where my class graduation ceremony took place eight years ago. I was filled with enthusiasm and dreams, a lot of dreams, after having spent two years of memorable experiences at this university. Today, I remember those dreams and I am exhilarated because most of them have come true.

As many of you know, I was convinced of pursuing a very specific career. It was my dream. Some of you told me I was crazy because of the long slowdown in the sector since the last economic crisis. Now, I have the personal satisfaction of being where I want to be.

Times were tough. What made the difference was changing the lens and rethinking the way we were doing business. I had not got the philosopher's stone. I had the courage to change the rules of the game because I thoroughly knew them. The GSB truly equipped me with enduring foundations that allowed me to act confidently.

Dear all, these last years have been intense but fulfilling. I will only give you an advice: fight for your dreams. Fight for them with tenacity, perseverance and illusion, but do not forget there are people who can

help you. All of us have the immense privilege to belong to a life-lasting community, the Chicago GSB, your second family. You will always find in faculty and alumni the support and understanding you need.

Thanks again to all of you who have come tonight to share with me this great moment. I wish that all your dreams could come true. Never forget to dream, it is the first step.

# Columbia Business School

## Información General

Página web: [www.gsb.columbia.edu](http://www.gsb.columbia.edu)

Columbia Business School, fundada en 1916, es la escuela de negocios de Columbia University

### Campus:

La universidad esta situada en plena ciudad de Nueva York, en el tercio norte de Manhattan, lo cual le confiere un carácter único de campus urbano frente a los clásicos espacios abiertos y grandes instalaciones de localizaciones extraurbanas de otras universidades

### Programas de MBA:

Hay dos rondas para comenzar el MBA: en septiembre (terminando en 2 años) y en Enero (terminando en 1,5 años). La primera modalidad contempla la realización de prácticas en verano, mientras que la segunda no. La graduación tiene lugar para todos los estudiantes en el mes de mayo. Adicionalmente existe la posibilidad de realizar un Executive MBA. El "Executive MBA" está dirigido a profesionales que desean desarrollar simultáneamente su trabajo en el área de Nueva York y el MBA. No posibilita la obtención de visado a estudiantes internacionales, por lo que no será descrito con mayor detalle en este libro.

### Ilustres antiguos alumnos repartidos por el mundo:

Entre los ex alumnos de Columbia Business School caben destacar Warren E. Buffet, consejero delegado de Berkshire Hathaway Inc, Paolo Scaroni, consejero delegado de Enel SpA, Sidney Taurel, presidente y consejero delegado de Eli Lilly and Company, Mario J. Gabelli, president del Gabelli Asset Management, Henry R. Kravis, socio fundador del Kohlberg Kravis Roberts & Co., Michael A. Gould,

presidente y consejero delegado de Bloomingdale's o Jerry I. Speyer, presidente y consejero delegado de Tishman Speyer Properties,

### **Ilustres antiguos alumnos españoles:**

Cesar Alierta (Presidente de Telefónica), buena parte de los Socios-Directores de la oficina de Madrid de McKinsey&Company (Rolando Balsinde, Juan Hoyos y Enrique de Leyva), el Socio director de Europa de The Boston Consulting Group (Rafael Cerezo), Pedro Mateache (COO del SCH), Luis Bastida (exCFO del BBVA), , Jon de Zulueta (Presidente de Sanitas España), Carlos Cerezo (CIO, Belgravia Capital), Charles Corwin (Partner, Uria & Menéndez), Averlio de las Heras (Director de instrucciones culturales, Ministerio de Asuntos Exteriores), José Domínguez (Manager Director, Volvo Ibérica), Juan Carlos Gabilondo (Director, SCH), Emilio Garay (COO, Racenet), Francisco Ipina (Subdirector General, Telefónica), Luis Isasi (Managing Director de España, Morgan Stanley).

### **Asociación de Antiguos alumnos es España:**

La Asociación está en proceso de relanzamiento. Durante 2004 se espera que se formalice su inscripción en el registro de asociaciones y que se elija una nueva junta directiva. La asociación tiene un gran potencial, dado el número de antiguos alumnos en España (en torno a 130) y las posiciones destacadas de algunos de ellos. Una vez relanzada la asociación se pretende que disponga de un sitio web.

### **Columbia en cifras**

| <b>En los rankings</b>     | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Financial Times            | 3           | 3           | 3           |
| US News                    | 6           | 8           | 6           |
| Businessweek (cada 2 años) |             | 7           | 7 (2000)    |

| <b>Admisiones*</b>      | <b>Clase 2003</b> | <b>Media últimos 5 años</b> |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------|
| No solicitantes por año | 5600              | 6300-7200                   |

|  |         |         |
|--|---------|---------|
| No solicitantes aceptados              | 700     | 10%     |
| No solicitantes que comienzan el curso | 490     | 494     |
| Edad media                             | 27 años | 27 años |
| % mujeres                              | 37%     | 35%     |
| % estudiantes internacionales          | 27%     | 28%     |
| Experiencia laboral media              | 4 años  | 4 años  |

\* Sin contabilizar a los que empiezan en enero

| <b>Alumnos españoles</b> | Clase 2005 | Clase 2004 | Clase 2003 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Nº Españoles por curso   | 9          | 8          | 7          |
| Nº Españoles con beca*   | 2          | 6          | 2          |

\* Sin contabilizar el patrocinio por empresas de origen

| <b>Formación académica antes del MBA</b> | Españoles Clase 2005 | Españoles Clase 2004 | Españoles Clase 2003 | % clase 2003 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| Economía y Administración Empresas       | 6                    | 2                    | 2                    | 42%          |
| Humanidades y Ciencias Sociales          | 1                    | 1                    | -                    | 26%          |
| Ingeniería                               | 1                    | 4                    | 5                    | 15%          |
| Ciencias y Matemáticas                   | -                    | -                    | -                    | 13%          |
| Otras                                    | 1                    | -                    | -                    | 4%           |

| <b>Salidas profesionales tras el MBA</b> | % Media clases recientes | % clase 2003 | Españoles Clase 2003 |
|--|--------------------------|--------------|----------------------|
| Finanzas                                 | 43%                      | 49%          | -                    |
| Consultoría                              | 15%                      | 17%          | 7                    |
| Industria                                | 26%                      | 16%          | -                    |
| Otros servicios                          | 16%                      | 18%          | -                    |

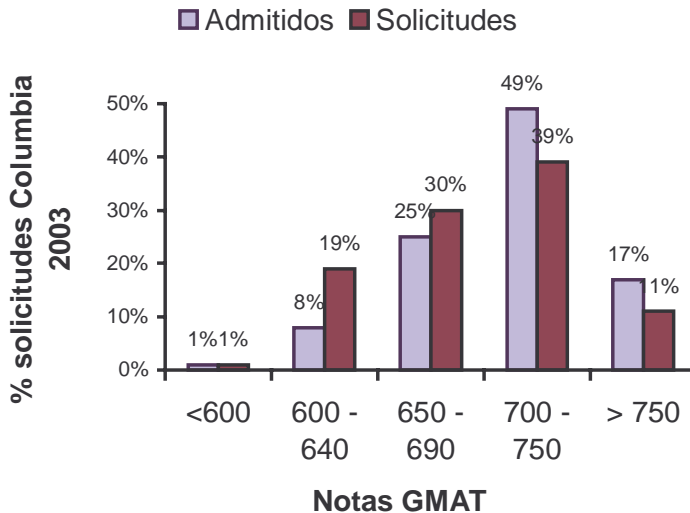
| <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de graduados en 2003 | <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de alumnos en practicas en 2003 |
|--|-----------------------------|--|--|
| Citigroup/Citibank                                   | 23                          | Citigroup/Citibank                                   | 23                                     |
| McKinsey & Company                                   | 23                          | Goldman, Sach & Co.                                  | 20                                     |
| Booz Allen Hamilton                                  | 17                          | McKinsey & Company                                   | 20                                     |
| Goldman, Sach & Co.                                  | 15                          | Deutsche Bank  | 15                                     |
| Deutsche Bank  | 12                          | Morgan Stanley                                       | 14                                     |

## **El Proceso de Admisión**

GMAT y TOEFL:

Como la mayoría de los programas MBA de prestigio en Estados Unidos, Columbia Business School es exigente con respecto a las notas obtenidas tanto en el GMAT como en el TOEFL. Por lo tanto y si bien es cierto que estos exámenes constituyen solo dos de los múltiples aspectos que el departamento de admisiones valora en un candidato, es altamente recomendable obtener resultados al menos próximos a la media de años anteriores en el caso del GMAT (normalmente por superiores 700) y por encima de los 260 puntos en el caso del TOEFL. A continuación se muestra la distribución de notas en el GMAT de las solicitudes y admisiones en el 2003.





GMAT medio admitidos en año 2003: 704  
 Desviación típica ± 40  
 Rango medio (80%) 670-750  
 TOEFL mínimo admitido en año 2003: 260

## Solicitud de ingreso:

### Programas

Columbia Business School ofrece dos modalidades en su programa académico, además del programa de Executive MBA. La primera modalidad es su programa de dos años. En este programa los alumnos se incorporan en Septiembre y se gradúan, pasados dos años, en el mes de Mayo. La segunda modalidad disponible es el programa de año y medio. Este programa da comienzo en el mes de Enero.

## **Plazos y rondas**

En su programa MBA, Columbia mantiene un sistema de "rolling admission". Es decir, el comité de admisiones se reúne periódicamente a lo largo del plazo abierto a solicitudes y toma decisiones finales al respecto de las solicitudes que les han sido enviadas desde la última reunión del comité. Dadas las características de este sistema y el limitado número de plazas disponibles es altamente recomendable enviar la solicitud de ingreso con la mayor antelación posible ya que es muy complicado prever en que momento se completara el cupo necesario de estudiantes.

Para el programa de dos años el plazo de solicitud se abre en agosto y concluye en marzo. Asimismo, el plazo para solicitar el ingreso en el programa de año y medio va desde agosto hasta octubre.

Finalmente, cabe destacar que Columbia cuenta con un proceso de admisión denominado "early decision". Aquellos candidatos que envíen su solicitud de ingreso antes del 15 de Octubre (para el programa de dos años), podrán formar parte de este proceso que cuenta con la ventaja de recibir la decisión del comité de admisiones en un periodo de tiempo muy reducido (aproximadamente tres semanas desde la finalización del plazo abierto para este proceso y nunca superior a ocho). El proceso "early decision" representa una oportunidad valiosa para demostrarle al comité de admisiones el nivel de compromiso con la Universidad (incrementando la probabilidad de admisión) ya que una vez admitidos los alumnos deberán depositar una importante cantidad de dinero (aproximadamente \$5,000) en concepto de reserva de plaza.

## **Contenido de la Solicitud de Ingreso**

La solicitud de ingreso consiste en una serie de formularios referentes a datos personales, formación académica y experiencia laboral, 5 ensayos y dos cartas de recomendación. Los materiales están disponibles en la página web de la Universidad y todos sus apartados pueden ser cumplimentados y enviados a través de Internet.

Los cinco ensayos recogen preguntas relacionadas con experiencias personales y aspiraciones profesionales. Se espera de los candidatos que respondan a las preguntas de una manera clara y concisa.

Por su parte, las cartas de recomendación deberán ser preparadas y enviadas por dos personas con las que el candidato haya tenido una relación estrecha y que puedan exponer de manera fundada y detallada (con ejemplos específicos) porque consideran que el candidato debiera ser admitido en el programa.

No es necesario que la firme una personalidad, siendo mucho más importante que se trate de una persona capaz de transmitir una visión diferente y enriquecedora del candidato. En caso de que la firme un ex-alumno de la universidad, cuentan a priori con mayor consideración por parte del comité de admisiones.

### **Entrevista:**

Aquellos candidatos cuya solicitud de ingreso sea del agrado del comité de admisiones serán invitados a entrevistarse con un representante de Columbia. Actualmente se entrevista a un 50% de los solicitantes y con una tendencia al alza. En el caso de que el candidato decida entrevistarse en su lugar de residencia, la entrevista será probablemente llevada a cabo por un antiguo alumno del MBA.

Adicionalmente y aunque menos común, también existe la posibilidad de entrevistarse por teléfono o acudir al campus de la universidad en Nueva York para realizar las entrevistas. Esto último, no es lo normal para los estudiantes españoles y no supone ninguna ventaja de cara a la admisión.

Las entrevistas siguen el formato descrito en el apartado correspondiente de esta guía. Cabe destacar que dada la competencia existente entre las distintas Universidades los entrevistadores de Columbia ponen especial énfasis en el nivel de compromiso del candidato con la escuela que valoraran a través del conocimiento

específico del programa académico, las oportunidades extra-curriculares, etc.

## **Programa académico**

### Asignaturas:

El primer curso consta fundamentalmente de asignaturas comunes (denominadas "*core courses*") para todos los alumnos. En el primer semestre se imparten:

- "*Corporate Finance*" (3 créditos)
- "*Financial Accounting*" (3 créditos)
- "*Managerial Economics*" (3 créditos)
- "*Strategy Formulation*" (1,5 créditos)
- "*Managerial Statistics*" (1,5 créditos)
- "*Creating Effective Organizations*" (1,5 créditos)
- "*Marketing Strategy*" (1,5 créditos).

En el segundo semestre se imparten:

- "*Operations Management*" (3 créditos)
- "*Global Economic Environment*" (3 créditos)
- "*Decision Models*" (1,5 créditos)
- "*Managing Marketing Programs*" (1,5 créditos)
- "*Leadership*" (1,5 créditos)
- "*Managerial Ethics*" (1,5 créditos)
- Una asignatura optativa (3 créditos).

En caso de que el estudiante domine alguna de las asignaturas comunes por su formación o experiencia anteriores al master puede presentarse a un examen que de ser superado le permite cambiar esa asignatura por alguna de las optativas. No es posible convalidar asignaturas presentando certificados, sólo superando el examen correspondiente.

El segundo curso consta únicamente de asignaturas optativas, por lo que cada estudiante puede crearse un currículum académico "a medida". El alumno en cada semestre debe realizar un total de 15 créditos o el equivalente a 5 asignaturas que duren todo el semestre.

La selección de asignaturas se realiza por un sistema de subasta en el que todos los estudiantes parten con una misma cantidad de puntos que asignan según sus preferencias.

La principal fortaleza de Columbia Business School se encuentra en el área de finanzas. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la gran cantidad de asignaturas optativas de esta área que se pueden elegir. Igualmente se refleja en el prestigio del profesorado que imparte estas asignaturas, que comprende a premios Nóbel como Joseph Stiglitz y otros profesores de renombre como Bruce Greenwald ("*Economics of Strategic Behaviour*" y "*Value Investing*"), Amar Bide ("*Introduction to Venturing*"), R. Hodrick ("*International Finance*"), o Frederic Mishkin ("*Financial Markets and the Economy*"). Fuera del área de finanzas existen también cursos y profesores muy populares entre los estudiantes como "*Top Management Processes*" con Ralph Biggadike, "*High Performance Leadership*" con Michael Feiner y "*Managerial Negotiations*" con Ann Bartel.

Además, es posible tomar asignaturas optativas en otras escuelas de la Universidad de Columbia (como Periodismo, Derecho o Arte).

#### Especialidades o "concentrations":

Los estudiantes pueden elegir sus asignaturas optativas de manera que logren alguna de las especializaciones (llamadas "*concentrations*") definidas por la escuela. Hay 8 concentraciones posibles: "*Accounting*"; "*Finance and economics*"; "*International Business*"; "*Management*"; "*Decision, risk and operations*"; "*Marketing*"; "*Social enterprise*"; y "*Real state*". El título de MBA obtenido es independiente del número de concentraciones (sea una, más de una o ninguna).

#### Secciones o "clusters":

Durante el primer curso los 700 alumnos se dividen en 11 secciones (de unos 65 estudiantes cada una), denominadas "*clusters*". Estas secciones se mantienen en todas las asignaturas comunes del primer año.

Ocho secciones comienzan en septiembre y realizan practicas durante el verano comprendido entre primer y segundo curso. Las tres secciones restantes comienzan en enero del siguiente año y tienen clase durante los meses de verano, motivo por el cual no pueden desarrollar prácticas de verano en empresas. La posibilidad de comenzar el programa en enero es un factor diferenciador de Columbia respecto a otras escuelas americanas, siendo una opción muy interesante para aquellos que por su situación personal desean minimizar su estancia en el extranjero o no estén interesados en hacer prácticas.

#### Grupo de estudio o "IP Group":

El grupo de estudio (llamado "*IP group*") es un elemento central durante el primer curso ya que cada semana se deben preparar varios trabajos en grupo. Además al final del primer semestre se debe entregar el IP Project, un análisis detallado de una empresa elegida para las asignaturas de "Corporate Finance" y "Managerial Economics".

El grupo de trabajo del primer semestre es asignado por la escuela. Está integrado por 4 ó 5 personas y pretende recoger perfiles lo más diversos posible, de manera que en todos los grupos sean mixtos, haya al menos un estudiante no americano y las experiencias profesionales sean distintas. Tras el primer semestre, se pueden hacer cambios en los grupos por iniciativa de los estudiantes.

#### Sistema de calificación y "disclosure policity":

Una particularidad de Columbia es que, a diferencia de otras escuelas, permite a los alumnos desvelar sus notas a las empresas que lo soliciten. Este hecho refuerza la competitividad entre los estudiantes

que normalmente se esfuerzan en lograr buenas notas en un sistema de puntuación "por distribución", donde las notas de un estudiante dependen no sólo de su desempeño sino del desempeño del resto de su clase. Adicionalmente a las notas existen distinciones como la "*Dean List*" para los mejores alumnos de la Business School o la asociación nacional a Beta Gamma Sigma para los mejores expedientes de toda la universidad.

#### Conferencias:

La ubicación de Columbia Business School en la ciudad de Nueva York facilita la organización de conferencias con personalidades de muy alto nivel bien para toda la universidad (Bill Clinton, Vladimir Putin, Rodrigo Rato o Salman Rushdie por citar algunos que han venido en el último año) o para la propia Business School (Mario Monti, comisario europeo de Competencia, Lou Gerstner, ex-consejero delegado de IBM o Francisco Gil Díaz, ministro de Finanzas de México entre muchos otros).

#### Programas de intercambio:

Finalmente, indicar que el "Chazen Institute for International Business" gestiona un programa de intercambio por el cual es posible hacer el primer semestre del segundo año en escuelas europeas, asiáticas y latinoamericanas.

#### **Actividad extra-académica**

La actividad extra-académica es uno de los puntos fuertes de Columbia Business School respecto a otras escuelas americanas comparables ya que adicionalmente a las actividades organizadas en la escuela (asociaciones, eventos sociales) permite las numerosas posibilidades que una ciudad como Nueva York ofrece a diario.

Es común que todos los alumnos pertenezcan a varias asociaciones o clubes. Algunos de estos agrupan a sus miembros por geografía (los españoles típicamente pertenecen a "*European Society*" y "*Latin American Business Association*"), por interés profesional (por ejemplo el "*Investment Banking Club*" o el "*Media Management Association*"), por pertenencia a una minoría ("*Black Business Association*" o

"*Hispanic Business Association*"), o por interés lúdico-cultural ("*Soccer Club*" o "*Gourmet club*"). Estos clubes organizan eventos de distintos tipos, desde conferencias hasta actividades sociales (cenas, fiestas).

Además de los eventos organizados por los clubes, la propia escuela organiza eventos sociales para fomentar la convivencia entre los alumnos y que la experiencia MBA vaya más allá del ámbito académico y la búsqueda de trabajo. El más relevante es la "*happy Hour*", una fiesta que se organiza todos jueves para celebrar el final de las clases y el comienzo del fin de semana. Otros eventos a destacar son la "*orientation week*", que se organiza al principio del primer año para que los estudiantes se conozcan y "*Follies*", al final de cada semestre que es una representación cómica-musical sobre temas relacionados con la vida en la escuela.

Al margen de la escuela, Nueva York es un lugar idóneo para quienes tengan intereses culturales o lúdicos que quieran compaginar con el MBA. Por ejemplo, todos los días hay representaciones de musicales en la zona de Broadway con Times Square y de ópera en el Lincoln Center para las que a menudo se pueden conseguir entradas para estudiantes con precios muy ventajosos. Además, la cantidad y calidad de museos es única en Estados Unidos: Metropolitan Museum, MOMA, Guggenheim o Frick Collection.

Finalmente, si lo que interesa al estudiante es la vida nocturna, Nueva York es igualmente el mejor lugar en Estados Unidos por el gran número de bares, restaurantes y discotecas y por su hora de cierre, que es la más tardía en el país. Cabe destacar que esta vida nocturna es muy cara y difícil de compatibilizar con la exigencia del MBA, especialmente durante el primer año.

### **Posibilidades para acompañantes**

Al igual que las actividades extra-académicas, las posibilidades para acompañantes son uno de los puntos fuertes de Columbia Business School gracias a su localización en Nueva York, por las posibilidades de



ocio culturales y lúdicas mencionadas anteriormente y por la posibilidad de mejorar la formación y trabajar.

La NYU, New York University, a través de la "*School of Continuing and Professional Studies*" ofrece numerosos cursos y seminarios a un coste bastante competitivo, aproximadamente \$600 por curso y semestre. Suele ser el primer paso que las esposas/os toman mientras los trámites de obtención del permiso de trabajo se resuelven. Es una buena oportunidad también de hacer contactos para encontrar trabajo. Al ser las clases a última hora de la tarde, son compatibles con un eventual trabajo

Las posibilidades profesionales que ofrece Nueva York son enormes. La mayoría de los acompañantes que se han propuesto trabajar lo han conseguido, lo cual compensa la desventaja de ser una ciudad cara. Legalmente para poder trabajar en Estados Unidos el esposo/a necesita: visa J-2 (automática si el estudiante obtiene la visa J-1, reservada a estudiantes financiados, como es el caso de los becados), solicitar el permiso de trabajo una vez llegue al país y solicitar el número de la seguridad social una vez recibido el permiso de trabajo. Estos dos últimos pasos vienen a tener un periodo de tramitación de mes y medio

Adicionalmente, ciertas actividades organizadas por Columbia Business School, como las conferencias, "*happy hour*", fiestas, etc. están abiertas a las esposas/esposos de los estudiantes. Columbia también ofrece cursos de inglés a un precio razonable (\$300 por semestre) y suscripción al gimnasio a bajo precio. Adicionalmente existe un club que reúne a las parejas de los estudiantes, aunque su actividad se reduce a un par de eventos al mes.

### **Valoraciones personales**

Estudiante de segundo año: "*Después de haber hecho el MBA en Columbia, no puedo imaginar hacer un master en una ciudad que no sea Nueva York. Es increíble la cantidad de cosas que se pueden hacer al margen de la escuela... si el bolsillo y el tiempo te lo permiten. Por*

*ello mi segundo año fue más satisfactorio que el primero ya que el dólar estaba muy bajo y el presupuesto me cundió mucho más y además tenía mucho más tiempo ya que no tuve que preocuparme por la búsqueda de trabajo'.*

Estudiante de segundo año: *"Columbia es un sitio estupendo para mejorar tu formación en finanzas. En otras áreas (dirección, marketing) te puedes encontrar cursos y profesores excelentes... o normalitos"*

## **Ejemplos reales de solicitudes de españoles a Columbia Business School:**

### **1. What are your short-term and long-term post-MBA goals? How will Columbia Business School help you achieve these goals? (Limit 1000 Words)**

After taking the MBA in Columbia Business School I would like to live and work in New York for one or two more years to complete my experience abroad, not only studying in New York but also working there.

I have several professional ideas for the short-term post-graduation time. First, I think that my clear alternative would be to work in M&A again, as I have identified myself with this profession and I have really enjoyed myself working in this field. I think it would be a great experience to work in an Investment Bank in New York and be involved in larger operations.

Second, I would also like to work in a Private Equity or a Venture Capital company, because I would like to be able to see transactions from their point of view. Investment bankers or financial consultants forget about the company when the deal is done. Private Equity investors have to follow up the company and contribute to its management. Therefore, they have a different work methodology that really attracts me.

Third, at a short term I would also very much like to work in a large company in its Corporate Development or Strategic Management department, designing its M&A strategy (internal growth/acquisitions/disposals) and carrying it out. I find that this M&A labor from inside a company is very interesting too. In the pitches and deals I have worked in, the part that I most enjoyed was the analysis

of the operation's strategic fit so working in strategic management would be really motivating for me.

One of the features that I most like about Columbia University is that it offers the possibility to customize the MBA program to one's interests. I would like to choose the subject matters and concentrations according to the three jobs I have described above (Finance and Strategic management concentrations).

My middle and long-term professional prospects are much more of a dream but a dream that is not beyond my reach, or at least I will make all that's possible to pursue it and to reach it.

In the middle-term I am attracted by the fact of becoming a real entrepreneur. During the past two years I have met quite a few entrepreneurs and self-made men. People with a family business that they have built and developed, people that have taken risks by developing a business. When I am with these people I always feel the same thing. I feel that I want to be on their side of the meeting table. So, I don't know exactly when (I don't know how long will the middle term be), I don't know if the ideas that I already have will materialize into a company or if I will buy a company in the future to manage it in a different way...but I want to be an entrepreneur and I think the Columbia MBA can help me to achieve this goal. My expectations are that in Columbia Business School I will set the bases to make this change. And that is why I would definitely choose the Entrepreneurship concentration.

How do I think the Columbian MBA can help me to achieve my short and middle-term post-MBA goals?

I think it is clear how Columbia can help me to achieve my short-term goals. It is not the same to look for a job in the financial field in New York when you have taken an MBA in Columbia with certain concentrations related to the finance world than to look for it all by yourself, if you are a foreigner.

In relation to my middle and long-term professional goal, I think the Entrepreneurship concentration of the Columbia MBA can be a good starting point. This concentration will give me the chance of being in contact with other possible entrepreneurs and acquiring a different business focus than the mere financial focus. I will be in contact with business opportunities that will definitely increase my chances for the future. During the MBA I also expect to develop some ideas that I already have about possible businesses that could work well in Spain. I hope to develop some Business Plans and who knows I might as well directly go for my middle term goal and try to build, create or participate in a business right after the MBA. To conclude I would like to say that I am also very much aware that my middle/long term opportunities and my professional success will depend much more on me than on the Columbia MBA. I believe in my possibilities and I know that, even without the MBA, I will achieve my goals if I am perseverant and work hard to obtain them.

Finally I would like to stress that I don't want to take the Columbia Business School MBA exclusively to achieve professional goals. I also want to live an "experience". I want to go back to the University and leverage my knowledge through other people experiences. I want to meet people, make friends, and live in New York, a city I love. Whenever I visit New York, I feel something I don't in any other city of world: after a week in New York, I do not miss Madrid! And believe if I tell you I love Madrid and living here. But New York has something special and I feel it every time I go there.

In a few words I want to live unique life experiences that I know I will remember for the rest of my life. And I want to discover why everybody that has taken an MBA says that it was the best years of his or her life!

**2. Please cite and explain a specific situation in which you demonstrated initiative. (Limit 500 words)**

I have a great initiative because I want to achieve my goals and you cannot achieve your goals without will and initiative. Moreover, I do

not think a great intelligence gets you very far without initiative, so I never let idleness get in my way and I am very proactive when I really want to get something.

I think I demonstrated my initiative when I wanted to be transferred to the Corporate Finance department in my firm. In this firm, they usually do not allow personnel transfers among departments and you have to be perseverant and know very well your movements to keep the door open. However, I was so sure that I wanted to get into Corporate Finance that I kept on it till I succeeded. I could have joined another company's Corporate Finance department, but I thought my best option was to play well my cards in my company.

I had worked for six months in the audit division and had learned much as I had the chance to have some good global clients from the financial sector (so they were even more interesting for me). However, after six months, auditing had turned into a routine, where I could only supply very little added value. It was discouraging. I wanted a more financial/analytical activity and I was very much attracted by Corporate Finance (CF).

Then I decided to get in touch with some friends of mine within the C.F. department to hear their suggestions. I knew it was not going to be easy due to the company policy of not allowing transfers among departments (especially to the C.F. department).

They told me C.F. was going to contract somebody and they suggested me to talk first of all with the C.F. hiring manager and after I had his approval to ask my transfer to the audit senior managers.

I had to be very perseverant to talk with the C.F. manager who was not very accessible. In fact, I phoned him two times per week during more than three weeks before I could talk to him. I think his secretary was completely fed up with me.

My friends in C.F. had already given him good references and when I was finally able to talk to him, I got his approval but he told me that I was the one who had to obtain the permission for the transfer from the audit department.

Back in Audit, it was very difficult to get the transfer but I think my approach convinced the senior managers. I told them that I didn't feel at ease in the audit department and that as soon I got a job in Corporate Finance in another firm I was going to quit my job. But I

also told them that I was happy in the company, and that since there was a position for me in the firm, they could give it to me. To sum up, I think that my perseverance in this situation demonstrated that that when I want something I have the initiative to achieve it.

But apart from this and other specific times, I demonstrate initiative everyday in my job and in my personal life. This year I have started to lead teams, and this requires taking decisions and initiatives everyday. Also when I work under the supervision of another team leader, I always have the initiative to propose new ideas and ways to organize the activities. And in my personal life, for instance, I am the person in my group of friends who is constantly proposing dinners and activities to get together.

**3. Describe an experience in which the relationships you developed enhanced the outcome of a team effort. (Limit 500 words)**

I could describe many experiences in which relationships I developed enhanced the outcome of a team effort because in my professional career I have always worked in teams, above all in the last year and a half in the M&A department.

Apart from the teams created for each transaction, the M&A department in my company is a team in itself. The department is relatively small (only 12 people) and it is a real team, in the sense that all of us are ready to help each other, to provide an opinion or an idea, to devote time to somebody else's work. There is not much competition among ourselves and it seems that all of us try to direct the boat on the same course. For us, the success of a transaction means success for every body.

But in order to answer your question I have chosen to describe the team we formed in the first project of my professional life. I joined the audit department of my company in September 1998 with other 29 junior consultants. All of us had gone through an amusing training month as we all were of the same age and had many common interests. After the training month, another junior consultant and myself were included in a team with a senior consultant and a manager to audit the Spanish branch of an important foreign bank. In

our first working day at the bank, the other junior consultant and myself were left alone with a lot of instructions and tasks to be carried out. It was our very first audit work and as you can imagine we were completely lost.

However, we developed an excellent relationship that enabled us to surpass the situation. We both had a good sense of humor and helped each other to complete the work. The senior consultant appeared and disappeared but basically he left us alone learning as we could. It was also really important for the outcome of the work that fact that we kept in touch with the other 28 classmates, who were in the same situation. At the end, all our problems were put in common and we solved them on the phone; we had fun telling each other our nerves when we had to talk with the client.

I think that without the relationship that developed among us, without the sensation of being a big team, without our mutual help, we would not have been able to complete the work. Besides we would have remembered those first working days as a traumatic experience; instead I remember them as great times and I still have many friends from my audit promotion.

#### **4. Please select and answer one of the following essay questions.**

##### **a. Please tell us about what you feel most passionate.**

What I feel most passionate about is life itself.

This is an easy question for me to answer because I have had to live a personal traumatic experience that has changed completely my approach to life and has relocated all my principles. I am referring to the leukemia I had to face and overcome when I was 24 years old. As you can imagine not only did I learn tremendously from this experience but also I became a completely different person with a completely different vision and understanding of the world around me. My passion for life is the first consequence of this new understanding of life.



I live with the feeling that I am having a "second chance" and it makes me aware of the relevance of every moment. I find the "Carpe Diem" attitude so obvious that I do not have to make much effort to put it on practice. Also, to live feeling that you are having a second opportunity makes you face all situations in a different position, actually in a much better position. In fact, for me, what is bad does not seem that bad and what is good seems incredible; and that because I never compare myself to those who are in a better position than me but to those who are in a worse position (I have seen many people who are worse!).

My greatest luck was to be a strong and positive person who was able to understand that I had to live the hospital stays as a parenthesis in my life from which I had to get the most. It was in that parenthesis that I become aware of how fragile we are and how all your plans can change in just one second. After that parenthesis, back in the real life, I still find incredible something that is always taken for granted, and that is the simple fact of living. For instance, to be able to plan to take an MBA, three and a half years after the bone marrow transplant, means for me much much more than for other people.

My passion for life is directly translated to my passion for my friends and family, who got a new meaning in that special period of my life. I am passionate to look after my friends and my family, as they are the bases of my happiness.

Also my passion for life can be seen in my passion for traveling. Every summer after my recovery I have invested money in an exotic voyage (South Africa, Patagonia, Iguazú Falls). And I say invested because each trip has enriched my character.

Wednesday, 8 January 2003

**IN WHAT CONTEXT AND FOR HOW LONG HAVE YOU KNOWN THE APPLICANT?**

I have known the applicant since she joined the M&A division at X Corporate Finance last September 2002. She has been working under my supervision in several execution and origination projects since that time, especially in the Technology, Media and Entertainment sector team that I coordinate and that she follows up within the European team.

The last project in which we have been working together during the months of November and December was a very demanding execution deal, especially because the timing was very tight and the available information was scarce. I was especially surprised by A's capacity to work under these circumstances and by her organization skills to put order in the development of the project.

**PROVIDE A SHORT LIST OF ADJECTIVES WHICH DESCRIBE THE APPLICANT'S STRENGTHS**

Intelligent – Curious- With initiative – Team-worker – Organized – Responsible – Capacity to develop and present ideas – Capacity to manage groups of people.

**DISCUSS THE APPLICANT'S COMPETENCE IN HIS OR HER AREA OF RESPONSIBILITY OR SPECIALIZATION (I.E. ORGANIZATIONAL SKILLS, ATTENTION TO DETAIL ABILITY TO COMPLETE ASSIGNMENTS).**

In my opinion, A displays a wide range of high quality professional skills in the development of her responsibilities. From these capacities I would point up the following competences.

First of all, her technical skills are at the very best level, demonstrating also a fast learning capacity, which enables her to incorporate new methodology by observing the work of others. Second, she has shown to have optimum organization and leadership abilities. As I said before, in a complicated deal, as the one we were involved in last November/December, A's initiative to organize the work was absolutely indispensable. These organization abilities are completed by a rewarding teamwork expertise, which is especially necessary when working under pressing circumstances.

Third, I would make stand out her analytical capacity and her cleverness. Up till now, A has proven to me that she has an outstanding logic capacity to analyze and reason the facts of the deals and projects and propose coherent, structured and innovative ideas to solve the problems.

Finally, I would point out that A always searches for perfection in the completion of her document and presentation outputs. She is self-demanding, serious and strict with the completion of her work and that has a positive influence in the teamwork.

**HOW DOES THE APPLICANT'S PERFORMANCE COMPARE WITH THAT OF HIS OR HER PEERS? HOW DOES HE/SHE ACCEPT CONSTRUCTIVE CRITICISM? HOW HAS THE APPLICANT GROWN DURING HIS/HER EMPLOYMENT WITH YOU?**

A's performance is above the average of the young associates with which I have worked during my professional life, and that mainly because of the fact that she is a very complete professional in all senses. As I described before, she combines outstanding (top 5%) technical, analytical and interpersonal skills.

I think that A has no problems accepting constructive criticism, and although she always defends her ideas, she always takes into account what is best for the teamwork and the project.

During the projects she has been working with me she has always progressed and profited from the learning possibilities.

**COMMENT ON THE APPLICANT'S ABILITY TO WORK WITH OTHERS, INCLUDING SUPERIORS, PEERS AND**

**SUBORDINATES. IF THE TABLES WERE REVERSED, WOULD YOU ENJOY WORKING FOR THE APPLICANT?**

I think that A is able to work with all kind of superiors, peers and coordinates. In fact, within our department she has to work under the supervision of three very different superiors and she perfectly adapts to their working pattern. Also, A is an easy person who always tries to create a good working environment with her peers and subordinates. I don't see problem why I wouldn't enjoy working for A if the tables were reversed, especially because of her non-conflictive character and her organization skills.

**Comment on the applicant's maturity**

In the time that I have been working with A, I have met a completely mature, sensible and balanced person who takes her job very seriously and assumes all her responsibilities.

**IN WHAT WAYS COULD THE APPLICANT IMPROVE PROFESSIONALLY? -OR-WHAT ASPECT OF THE APPLICANT WOULD YOU MOST LIKE TO CHANGE?**

Although A's technical skills are at the very best level, in the corporate finance world there are always new techniques to learn that could improve her work. Also, her expertise in different sectors will obviously get better with time. And also, with time, her deal track record will improve her professionally.

**HOW WELL HAS THE APPLICANT MADE USE OF AVAILABLE OPPORTUNITIES? CONSIDER HIS OR HER INITIATIVE, CURIOSITY AND MOTIVATION.**

Her initiative is evident from the very first moment one starts to work with A, as she never lets a situation surpass her because of lack of initiative. She always takes the lead when it is necessary. Also I have observed her constant curiosity to learn and her motivation to produce always the best possible work, even in pressing situations.

**WHAT DO YOU THINK MOTIVATES THE CANDIDATE'S APPLICATION TO THE MBA PROGRAM AT COLUMBIA BUSINESS SCHOOL? DO YOU FEEL THAT THE APPLICANT IS REALISTIC IN HIS/HER PROFESSIONAL AMBITIONS?**

I have been talking with A about the Columbia MBA and I have transmitted her my own rewarding experience. I think that A has some clear motivations, which make her absolutely ready to make the most of this experience.

By what she has told me, her motivations are not only and not firstly the fact of leveraging her professional career, but most of all living the learning and personal experience and living this experience in a city as New York, which offers so many possibilities.

Her professional ambitions in the M&A world are realistic because she has already demonstrated her potential in this field. Regarding other possible professional ambitions, I think that A can reach any goal that she sets herself to obtain.

I think that A shares all the values that Columbia University wants in its alumni.

Comment on the applicant's business ethics

A seems to me a person with solid principles and I think that her business ethics are beyond any doubt.

What is your overall assessment of the applicant's potential for success as an effective and inspiring upper-level manager?

In my opinion A will be more than a successful upper-level manager, I think that her ambition and qualities will take her wherever she want to go.

To sum up this letter, I strongly recommend A's election as one of the best possible candidates for the Columbia MBA next September 2003. I am sure that you will be surprised by her capacity.

Wednesday, 18 December 2002

Recommendation letter for A

**In what context and for how long have you known the applicant?**

In April 2000, I joined X Corporate Finance as a partner to startup the M&A division. In June 2000 X Corporate Finance engaged A for the department of Valuations and Financing. At that time, one of A's schoolmates was working with me in the M&A department and he gave me the first reference on A; he insisted we ought to get her for our department since she had an impressive academic record and she was the best possible candidate for our team. I could not include A in our team as the partners of the Valuations and Financing division did not want to let her go, and I did not want to raise any more tensions among us.

In June 2001, Y contracted A for their Acquisition Finance department. She came to see me and told me that what she really wanted to do was to be part of the M&A team in X. Then, the Corporate Finance partners decided it was better to have A in M&A than not have her in any department at all. From that moment until now, she has been one of the Associates of my team, although her transfer and promotion was made official in September 2001.

**Provide a short list of adjectives which describe the applicant's strengths**

Intelligent-Analytical-Efficient-Hard-worker-Practical-Enthusiastic-  
Proactive-Kind-Empathetic-Ambitious

**Discuss the applicant's competence in his or her area of responsibility or specialization (i.e. organizational skills, attention to detail ability to complete assignments).**

In my opinion, A is a brilliant and complete professional with outstanding qualities in every responsibility area.

At deal executing, A is a very efficient and gifted work organizer, which is very relevant in our profession where execution time is always limited. When preparing presentations and every kind of documents, A likes perfection and pays attention to each and every one of the slightest details. She always achieves a top-quality and added value output. Finally, we have to add a great analytical capacity and an accurate criterion at decision taking.

At deal originating, A is very active and supplies ideas to deliver commercial and added value pitches. Her responsibilities also enclose the follow-up of the Technology Media and Entertainment sector where she collaborates with the international network to generate any possible cross-border operations in that sector. In a short time, A has developed a great expertise in this sector where she has organized relevant meetings for our department.

**How does the applicant's performance compare with that of his or her peers? How does he/she accept constructive criticism? How has the applicant grown during his/her employment with you?**

The M&A department in X is filled with high quality professionals, including people holding MBA's from prestigious Business Schools. I think A's performance and progression in this department is really well beyond the average; in fact she is one of the persons in the department in whom I most trust to carry out the work.

I think A is very objective at the moment of analyzing team performance and she is also able to comment on her own work. I think she accepts and appreciates remarks on her work and tries to incorporate whatever improvements she is suggested.

A has grown professionally in the time she has been in M&A. I think she has been able to watch and listen and to learn from people of

more experience. In my opinion she has adjusted very easily to this business.

**Comment on the applicant's ability to work with others, including superiors, peers and subordinates. If the tables were reversed, would you enjoy working for the applicant?**

A is an excellent team player; she understands really well teamwork dynamics and knows how to perform the role she is given in each of the teams she works in, either as the leader or under somebody else's leadership.

A is a likeable, positive and versatile person and knows how to work with all kind of senior managers, co-workers, subordinates and clients. She has always created a positive work environment where no conflicts arise. That being so, I think I would enjoy working for her if the tables were reversed.

**Comment on the applicant's maturity**

In this year and a half, A has shown to be a mature and responsible person both at the personal or the professional level. She accepts and faces her responsibility in each of the projects she has led or in the teams she has worked in. Besides, I think her maturity has increased at the same time as A accepted greater responsibilities within the department.

Her maturity was especially evident when we had to restructure the department at the beginning of this year and everybody was asked to help. A made a serious and mature analysis and her ideas helped to improve the department structure.

**In what ways could the applicant improve professionally? -or- What aspect of the applicant would you most like to change?**

I think A is a complete professional and she has chosen a profession that fits her character and professional qualities. I am sure she is going to obtain great results. In this profession, however, time-acquired



transactions track record, experience and contacts are basic aspects that A will obviously gain with time.

**How well has the applicant made use of available opportunities? Consider his or her initiative, curiosity and motivation.**

I think A has been one of the most motivated persons in my team and I think she has taken advantage of whatever opportunities she had to learn from other people and from the transactions she has been involved in. I think A has poured out all the initiative and curiosity needed to learn the M&A business and it has translated into her fast advancement within the department.

**What do you think motivates the candidate's application to the MBA program at Columbia Business School? Do you feel that the applicant is realistic in his/her professional ambitions?**

A is ambitious and sets herself high goals. In X CF she has achieved all her goals as she has always been in the department she wanted and for the time she wanted to. Now, her plans for the future imply a technical stop to go to a prestigious Business School where she will gain a new drive for her professional career and where new doors will open to her. I think her plan is well laid down and it shows her planning capacity, her vision of future and her self-confidence.

I think A is realistic in her professional ambitions. In fact, I have no doubt she will reach higher positions in the future. I have no doubt on her potential for success.

**Comment on the applicant's business ethics**

A is an honest person and she has shown that the highest ethical standards are her most basic principles. I believe her education has given her strong moral grounds, which she constantly shows in her everyday job and life.

**What is your overall assessment of the applicant's potential for success as an effective and inspiring upper-level manager?**

I have no doubt that A will perform really well in the MBA in Columbia and in her professional career. I have no doubt she will achieve whatever she sets on and that she meets every requirement to become a brilliant upper-level manager in the future.

If you have any further questions about A please don't hesitate to contact me.

# Harvard Business School

## Información General

Página web: [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)

Harvard Business School (HBS), la más Antigua escuela de negocios en EEUU (fundada en 1.908), destaca por los recursos dedicados a investigación en EEUU y en el ámbito internacional (donde tiene seis centros de estudio) y por el método de enseñanza: el caso, un método que sirve de nexo entre los aspectos teóricos y prácticos de cualquier negocio. Adicionalmente, HBS tiene la mayor red de alumni: 60,000, de los cuales el 30% se encuentran fuera de EE.UU.

## Campus

HBS cuenta con uno de los mejores y mayores campus entre las escuelas de negocio en EE.UU. El campus se encuentra en Boston, (MA), una ciudad que destaca por la concentración de estudiantes (Harvard, MIT, Boston University, ...).

## Programas de MBA

Actualmente solo hay un programa de MBA en HBS (en 2002, decidieron terminar con el programa de un año y medio).

Además del MBA, HBS cuenta con varios programas en executive education. Estos programas son de dos tipos: generales (como el MBA pero para ejecutivos con mucha experiencia y en posiciones cercanas a la dirección) o específicos (ej. gestión del cambio, etc.).

## Ilustres antiguos alumnos repartidos por el mundo

Entre los ex alumnos de HBS hay que destacar Lou Gerstner, antiguo CEO de IBM (actualmente en The Carlyle Group), Raymond Gilmartin, CEO en Merck, James E. Burke, CEO de J&J, George Bush, presidente de EE.UU., ....

## Asociación de Antiguos alumnos es España

La asociación de antiguos alumnos en España cuenta con trescientos profesionales (~230 en Madrid –incluyendo HBS alumni trabajando en España- y ~70 en Barcelona). La asociación ha tenido un papel muy importante en mantener la comunidad de Harvard en España, organizando conferencias y otros eventos de forma periódica.

### HBS en cifras

Cada año la escuela recibe ~900 estudiantes para el programa de MBA y alrededor de 7,000 para los programas para ejecutivos.

| <b>Admisiones</b>                      | <b>Clase 2004</b> | <b>Media últimos 5 años</b>                           |
|--|-------------------|---|
| No solicitantes por año                | 10,382            | ~8500   |
| No solicitantes aceptados              | 990               | ~10%  |
| No solicitantes que comienzan el curso | 898               | 90% de los estudiantes aceptan HBS vs. Otras escuelas |
| % mujeres                              | 35%               | 35%   |
| % estudiantes internacionales          | 32%               | 30%   |

| <b>Alumnos españoles</b> | Clase 2005 | Clase 2004 | Clase 2003 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Nº Españoles por curso   | 4          | 6          | 3          |
| Nº Españoles con beca*   | 2          | 4          | -          |

\* Sin contabilizar el patrocinio por empresas de origen

| <b>Formación académica antes del MBA</b> | Españoles Clase 2005 | Españoles Clase 2004 | Españoles Clase 2003 | % clase 2003 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| Economía y Administración Empresas       | 2                    | 3                    | 3                    | 20%          |
| Humanidades y                            |                      | 1                    |                      | 40%          |

|                   |   |   |   |     |
|-------------------|---|---|---|-----|
| Ciencias Sociales |   |   |   |     |
| Ingeniería        | 2 | 2 | - | 32% |
| Otras             |   | - | - | 8%  |

| <b>Salidas profesionales tras el MBA</b> | % clase 2001 | % clase 2003 | Españoles Clase 2003 |
|--|--------------|--------------|----------------------|
| Finanzas (no incluye PE ni LBO)          | 13%          | 7%           | 1                    |
| Consultoría                              | 23%          | 30%          | 2                    |
| Industria                                | 16%          | 25%          | -                    |
| Otros servicios                          | 48%          | 38%          | -                    |

## **El Proceso de Admisión**

### GMAT y TOEFL

Como la mayoría de los programas MBA de prestigio en EE.UU., HBS es exigente con respecto a las notas obtenidas tanto en el GMAT como en el TOEFL. Sin embargo, a diferencia de otras escuelas HBS no exige un GMAT y TOEFL mínimos, considerando que hay otros aspectos más relevantes en la aplicación: ensayos, cartas de recomendación, experiencia profesional y actividades extracurriculares donde el candidato ha demostrado sus cualidades como líder.

HBS no publica estadísticas referentes a GMAT y TOEFL, sin embargo es recomendable aplicar con un GMAT superior a 670.

## **Solicitud de ingreso**

### **Plazos y rondas**

HBS ofrece tres plazos para la recepción de aplicaciones:

Ronda 1. Finaliza el 16 de Octubre a las 5pm hora EST. Los resultados son comunicados al candidato el 21 de Enero.

Ronda 2. Finaliza el 8 de Enero a las 5pm hora EST. Los resultados son comunicados al candidato el 31 de Marzo.

Ronda 3. Finaliza el 11 de Marzo a las 5pm hora EST. Los resultados son comunicados al candidato el 12 de Mayo.

Aunque existen diversas teorías con respecto a las probabilidades de ser admitido en función de los plazos a los que se aplica, la escuela nunca las ha confirmado. En general, una aplicación en tercera ronda tiene que ser excepcional para ser aceptada: el candidato debe ofrecer un background, calificaciones superiores o bien muy distintas a las del resto. Adicionalmente, las posibilidades para acceder a ayudas económicas también disminuyen al aplicar en el último plazo.

### **Contenido de la Solicitud de Ingreso**

La solicitud consta de 6 ensayos, 3 cartas de recomendación, el CV, un certificado de calificaciones de la universidad en la que se cursaron los estudios y los certificados de GMAT y TOEFL.

Los ensayos es la parte más importante de la aplicación, donde el candidato debe explicar sus cualidades como líder y que le hace único/buen "fit" en HBS. El candidato debe entender que los ensayos son su carta de presentación y que son leídos a la vez que los ensayos escritos por americanos: ello implica que deben ser escritos en el mismo tono (normalmente los europeos son más modestos al explicar sus logros).

Las cartas de recomendación son también una pieza importante. El candidato tiene que solicitarlas a alguien con quien haya trabajado e interactuado. No importa cuán importante sea la persona que las escriba. Si esta persona no conoce suficientemente al candidato, la carta daña más que ayuda a la aplicación. Conocer al candidato implica poder dar ejemplos concretos. Las cartas son estrictamente confidenciales, entre la escuela y la persona que las escribe.

### **Entrevista**

HBS solo entrevista a aquellos candidatos con alto potencial de ser admitidos. Son pocos los casos de estudiantes que han sido admitidos sin haber sido entrevistados previamente. La entrevista puede ser realizada por un ex-alumno en España o por alguien de admisiones en Boston. En ambos casos, la entrevista toma como guía los ensayos y cartas (si existen inconsistencias). Las entrevistas se realizan en inglés:

un nivel bajo de inglés puede ser razón más que suficiente para retrasar la admisión un año, independientemente de las calificaciones obtenidas en GMAT y TOEFL.

## **Programa académico**

El programa académico consta de tres partes:

Foundations (1 mes). Foundations es una introducción a la escuela de negocios y a las áreas "core" de HBS, entre ellas "Leadership and Values" y "History of Capitalism". Durante Foundations, los estudiantes son mezclados en cada una de las clases con el fin de conocer al máximo número de alumnos.

RC (required curriculum). Durante el primer año, todos los estudiantes tienen las mismas asignaturas. Adicionalmente los estudiantes cursan estas asignaturas en la misma sección (clase).

EC (Elective Curriculum). En el segundo año, el alumno elige las asignaturas/ áreas de estudio (a través de un trabajo con el soporte de un profesor) en las que se quiere enfocar.

## **Asignaturas**

El primer curso, RC (required curriculum), consta de las siguientes asignaturas:

### Primer semestre:

Marketing

Leadership

Finance I

Technology and Operations Management

Financial and Reporting Control

### Segundo semestre:

Negotiations

Finance II

Social Enterprise

Entrepreneurship management

Business, Government and International Economies

Strategy

En el segundo curso, el alumno elige a través de un sistema de subasta las asignaturas en las que se quiere focalizar. HBS junto con Stanford son escuelas muy generalistas, comparadas con otras escuelas donde finanzas (Columbia, Chicago) o marketing (Kellogg) son las principales áreas de especialización. Es por ello que no se puede destacar un área sobre otra en términos de calidad. En cuanto a volumen, los estudiantes eligen muchas asignaturas relacionadas con entrepreneurship (valoración de Start-ups, Private Equity and Venture Capital) y de carácter mas general (como gestionar innovación, como introducir cambio cultural, como gestionar una empresa en países con alta inestabilidad, etc.). En todos los casos, el enfoque de HBS es muy práctico: en el segundo año el caso sigue siendo el método de enseñanza.

### **Secciones o "clusters"**

Durante el primer año los estudiantes son asignados a 10 secciones distintas. En ellas, ocuparan el mismo lugar (asignado aleatoriamente) durante cada semestre.

El concepto de la "section" es muy importante en HBS. Cada section tiene sus órganos de gestión y normas. La section va mas allá del aspecto académico, el estudiante comparte una buena parte de su tiempo libre organizando y realizando actividades con su section. Los estudiantes se identifican con sus sections: las dinámicas en clase varían notablemente entre una section y la otra.

### **Grupo de estudio**

HBS no fuerza el trabajo en equipo a través de la creación de proyectos como se hace en otras escuelas. La escuela considera que la section es de hecho un equipo y es así como se auto-gestiona: todos los estudiantes tienen un role y entre ellos se ayudan (unos enseñando a otros).

Algunos estudiantes en el primer año forman informalmente grupos de estudio para la discusión de casos. Sin ser obligatorio es altamente recomendable para el estudiante al poder testar algunas de sus ideas antes de presentarlas delante de su section durante la discusión del caso.



## **Sistema de calificación y “disclosure policiy”**

HBS, a diferencia de otras escuelas, tiene como política con los recruiters prohibir la solicitud de las calificaciones. La escuela considera que los alumnos, además de sus calificaciones académicas, deben ser valorados por el resto de actividades en las que participan en HBS, especialmente los clubs (principal fuente de speakers para HBS y recruiters en ciertas áreas).

Existen tres posibles calificaciones en HBS: 1, para el 10-15% mejor de la section, 2 para el 75-80% de la section y 3 para el 10-15% inferior de la clase. Las calificaciones tienen en cuenta la participación en clase y el examen final (este puede ser en la forma de trabajo).

La escuela publica al final de cada clase quienes han sido los estudiantes con mejores calificaciones (top 5%): Baker Scholars.

## **Conferencias**

Los alumnos de HBS, agrupados en clubes, organizan conferencias relacionadas con la actividad de cada club. Estas conferencias tienen como ponentes a líderes empresariales en cada industria o área geográfica o de interés. Conferencias que se han llevado a cabo son, entre otras, Latino-Americana, Health Care, Venture Capital and Private Equito, Social Enterprise, Turnaround, etc.

## **Programas de intercambio**

HBS no es la escuela de destino si uno quiere realizar un intercambio. La escuela solo dispone de un programa de intercambio para el segundo semestre del segundo año con London Business School. Sin embargo, son puntuales los casos de alumnos atendiendo este programa.

## **Actividades extra-académicas**

La vida en el MBA se compone de muchas actividades. Las clases y los exámenes son sólo una parte del entramado de actividades académicas y sociales que ocurren en el campus todos los días. El objetivo de la gran cantidad de actividades extra académicas es fomentar la interacción entre los estudiantes y ofrecer oportunidades de liderazgo a los estudiantes.

Sin una alta involucración de cada estudiante en estas actividades, la experiencia del MBA no sería completa. Los clubes y demás actividades sociales permiten al estudiante aplicar los conocimientos adquiridos. Este tipo de actividades exigen del estudiante un gran esfuerzo y aunque el tiempo no sobra con un programa tan intenso las recompensas son enormes.

## **Clubes**

Los clubes en HBS son creados y gestionados por los estudiantes. Existen en la actualidad 77 clubes activos. De ellos, parte son dedicados a actividades profesionales como el club europeo, o el club de entrepreneurship. Otros están dedicados a fomentar el deporte, como el club de soccer, o el de baloncesto.

Los clubes profesionales organizan a lo largo del curso ponencias y mesas redondas con profesionales. Uno de los grandes eventos de cada club es la organización de la conferencia anual. Esta conferencia suele reunir a grandes eminencias en temas relacionados con las actividades del club y suelen tener ocasión en fines de semana. Durante estos fines de semana, los conferenciantes participan en mesas redondas o presentaciones multitudinarias y los estudiantes participan como oyentes y en las rondas de preguntas y respuestas. La organización de estos eventos requiere gran dedicación por parte de los miembros del club organizador ya que deben contactar a los potenciales ponentes, definir y ejecutar el marketing de la conferencia, coordinar la logística de la conferencia, etc.

## **Actividades relacionadas con la Section:**

El sistema de asignación de clases en HBS hace que los alumnos de primer año estén divididos en clases de 90 alumnos. Estas clases se llaman Sections y cada alumno pertenece a la misma durante todo el primer año. A través de este sistema, HBS pretende potenciar el que esos 90 alumnos se conozcan en profundidad y desarrollen lazos que permanezcan una vez finalizado el MBA. Esta estructura hace que los miembros se involucren activamente en hacer que la Section sea un lugar más agradable y dinámico.

Existen diversas formas de involucrarse con la Section. De manera oficial, los estudiantes pueden solicitar un puesto de responsabilidad como ser el presidente de la Section, el senador, el responsable de desarrollo académico, etc. Cada una de estas posiciones exige una dedicación diferente. Informalmente, la dinámica de la Section promueve las actividades extraescolares entre los miembros. Generalmente se organizan entre 2 y 3 eventos semanales a los que todos los miembros están invitados. Estas actividades van desde ir a ver un partido de la NBA a ir a cenar a casa de algún estudiante.

### **Actividades deportivas:**

Aparte de los clubes específicamente dedicados al deporte (el soccer club, el outdoors club, etc) existen gran cantidad de oportunidades para hacer deporte en HBS. El Shad Hall es el gimnasio de HBS. Esta dotado de pistas de squash, baloncesto, salas de maquinas, pesas, etc. Todos los estudiantes tienen acceso a estas instalaciones.

Adicionalmente, a través de las sections se organizan campeonatos de fútbol, baloncesto, fútbol americano, etc. a los que cualquiera puede apuntarse.

### **Posibilidades para acompañantes**

La infraestructura de la escuela respecto a acompañantes no es muy útil, en términos generales. Existe un club de "partners", pero sus actividades distan mucho de ser de utilidad, sólo contemplan actividades de ocio, no bolsa de trabajo ni capacitación profesional.

Es importante llegar a la escuela con un plan determinado respecto a la ocupación del acompañante. En caso de querer trabajar durante la estadía en Boston, es muy importante prestar atención a la visa utilizada. De hecho, con algunas becas se tiene acceso a visa J-1, que permite obtener visa J-2 a la pareja. Las condiciones para que esto ocurra son desgraciadamente limitadas: la pareja ha de estar legalmente casada para tener acceso a la visa J-2.

Con la visa J-2, la pareja puede aplicar a obtener un permiso de trabajo, mediante unos trámites que no son muy complicados.

Buscar trabajo es complicado, aunque una opción aprovechable es utilizar los profesores del MBA para buscar, especialmente en la Universidad, en investigación, o para escribir casos.

## **Valoraciones personales**

*"Cuando decidí que quería hacer un MBA siempre tuve como objetivo desarrollarme académica y personalmente. El objetivo de Harvard es educar a los líderes del futuro y creo que su forma de hacerlo es la acertada. Procuran que estudiemos, que compartamos tiempo juntos, que nos conozcamos, que desarrollemos lazos de amistad que duren toda una vida y creo que lo consiguen. Lo consiguen porque nos dan todas las facilidades para que compartamos todo tipo de experiencias. Tenemos a nuestra disposición los clubes, las conferencias, los deportes, nuestra Section, etc.*

*Desde el punto de vista académico estoy muy sorprendido. El método del caso es una herramienta tremendamente potente para comprender conceptos de gestión. Harvard enseña las funciones principales que un gerente debe conocer de una forma práctica. La preparación individual de los casos permite al estudiante profundizar todo lo que desee en la teoría detrás de cada función –marketing, finanzas, operaciones, liderazgo, ...*

*La discusión en clase es donde realmente el estudiante tiene que utilizar los conocimientos que adquirió en la preparación del caso para proponer soluciones y defender sus ideas. Hablar delante de 90 personas, proponiendo soluciones de negocio, es una experiencia y oportunidad única para descubrir como es el mundo de los negocios. Nunca existe una respuesta única, ni nadie sabe más que el resto, cada clase es un aprendizaje profundo para los 90 estudiantes. También se aprende a mantener los argumentos propios e incluso a reconocer los errores.*

*Desde el punto de vista personal creo que he crecido enormemente. Estoy teniendo una interacción muy intensa con todo tipo de personas, de distintas nacionalidades, con distintos intereses, etc. Es difícil*

*expresar con palabras lo mucho que enriquece una experiencia tan variada pero intentando resumirlo en una frase diría que "me esta abriendo la mente". En cada actividad en la que me he involucrado he aprendido de alguien. No cesa de sorprenderme el nivel intelectual y humano que existe entre mis compañeros y el compartir tiempo con ellos me está formando como persona"*

## **Ejemplos reales de solicitudes de españoles a Harvard Business School:**

***ESSAY #1: Choose a recent experience in which you acted as a leader. Briefly outline the situation, describe your leadership role, and then explain how you were effective and what you learned. (300 word limit)***

Six months after joining JP Morgan, I was left as the only member of my team. Though in theory other team leaders assumed coverage of Spanish clients, I soon realized that we were not going to do much business in Spain unless someone took over the coverage of these clients. But I was just a new Analyst!!

I decided to give it a try. The first phone calls to clients were truly daunting. I would sweat and get mixed up every single time. But time passed and clients learned my name, asked me questions, requested proposals, and soon I was talking to fifteen or so clients on a daily basis. It was working, but we still were not doing much business. For that I had to convince other people in the bank to get involved. I had to convince Syndicate to bid for new deals, senior managers to get on calls with clients, relationship managers to get me in their calls. I didn't know many people in the bank and, most importantly, almost nobody knew me. But I really didn't care. I learned to know when to do things by myself and when I would get nowhere without involving senior managers. I must have been a real pain at times. But one day I closed a deal. It was not a huge deal but it was enough to change things. It gave me internal credit and increased my confidence.

In those six months we closed three deals, making \$1.3mm in revenues. But beyond the fees, I was able to coordinate a large group of more senior people and not lose any business because of the situation of our team. I have benefited from this experience in two different ways. From a professional standpoint, my exposure with

managers and, especially, with clients has enabled me to increase my responsibilities far beyond what I would have normally expected for an Analyst. From a personal point of view, it showed me that something that seemed completely out of reach for me could be done with initiative, patience and getting other people's involvement.

***ESSAY #2: While recognizing that no day is typical, describe a representative day. (300-word limit)***

Always too early, the alarm clock goes off. It's 6.45am. From this point till I finish my breakfast coffee at work everything is blurry, so I'll skip the details. Then the phone rings. Then it rings again. By the time it stops ringing it is usually 9pm, and I try to go home. What I do in the meantime changes every day, which is why I chose investment banking, but the work I do will invariably involve marketing to clients, executing live deals and performing advisory work

I work in Debt Capital Markets; I am a marketer. Every day, I put forward ideas and proposals to clients. I have to understand what the client needs and be able to explain and persuade the client of the merits of the solution I am proposing. It is also very important to think out of the box and come up with creative solutions that differentiate myself from my competitors.

I am also a project manager, leading the execution process of various live debt issues. This requires being able to coordinate different groups of people (legal advisors, auditors, issuers, syndicate managers,...) in pursuing a tight deadline. At the same time, it is key to be (and to be regarded as) totally reliable, as any small mistake could lead to large losses, for which I, as the coverage person, would be responsible.

Finally, I am a debt specialist. In providing both clients and colleagues with advisory in debt financing, I rely on my experience and analytical

skills and my ability to listen and communicate with different people in trying to find the best solution to a new problem.

Around 9pm the phone rings again. It's my girlfriend, Maria, who's hungry. It is important for me to spend some time every day with her and I always try to have dinner with her. She gives me support and a much-needed balance that helps me keep my priorities in place. At least until the phone rings again....

***ESSAY #3: We all experience "defining moments", significant events that can have a major impact on our lives. Briefly describe such an event and how it has affected you.(300-word limit)***

One of the defining events in my life was the year I spent in St. Louis, Missouri as a senior high school student. I had always thought that a year abroad would be a transformational experience, and it proved to be so, though for unexpected reasons.

First, six months before leaving my father died. This was a very painful experience, and something that made me question many things in life. I seriously considered canceling the trip but finally tried to keep on with my life and decided to go ahead with my plans.

When I got there, things were very different from what I had expected. I had been assigned to a city school in downtown St. Louis, the 3<sup>rd</sup> most violent city in the US at the time. The school was a tough environment, where everything was tainted of racial tension and violence. I had many classmates involved in gangs, there were metal detectors at the doors, there was very little respect for teachers,... The atmosphere was extremely tense and for someone like me, to be honest, frightening.



My self confidence increased as I was able to remain calm and adapt to such an extreme situation quite quickly. I managed to communicate well with people and positioned myself as an outsider in the racial conflict, therefore being able to build relationships with people in both sides. I learned how to identify potential risks and lead a "normal" life, being careful instead of afraid. Finally, I took the time in the US to rationalize my father's death, looking into my past relationship with him and how my life would change in the future.

I think I came back from the US as a stronger person. Although it was, without any doubt, the hardest year in my life, I believe it was a positive experience, and I look back to it whenever I have to face a strong personal challenge.

***ESSAY #4: Describe your three most substantial accomplishments and explain why you view them as such. (600-word limit)***

One of my main accomplishments has been my performance as a first year Associate in JPMorgan. As one of the few Analysts who had been promoted in two years (approx 5%), I had had less experience than many of my peers, yet I believe my performance has been closer to that of a much more senior person. In terms of economic performance, I have personally generated over \$5mm in revenues, a figure that would be only expected from a junior VicePresident. Furthermore, I have been able to expand the bank's client base, closing three transactions with clients who had never worked with JPMorgan, a task rarely assigned to junior Associates.

I am very proud of these results, but I realize I owe this success to the continuous trust and support I receive from my manager, Pedro, and the commitment and help from our first year Analyst, Juan. In fact, providing Juan with continuous training, advice and feedback and

integrating him in the team has undoubtedly been the most rewarding and important part of my job this year.

Outside work, I believe I made a difference through my contribution as National Treasurer of CISV Spain, where I introduced a series of reforms that drastically improved the organization's efficiency. When I was elected to the job, I was the youngest member of the Executive Committee. In my first Committee meeting, I put forward some of my proposals: drafting and approving a set of bylaws, modernizing the accounting system and approaching potential sponsors to increase our funds. Not a single one was accepted.

I changed my approach and focused on making one change at a time. I tried to explain clearly what benefits the changes would bring and what were the exact steps needed to get there. Overhauling the accounting system was not too hard. Nobody in the Committee had any idea of the money we actually had, so it was easy to prove the need for a change. The new system brought a 25% reduction in operating expenses, but most importantly, it was an enlightenment for the Committee members and a huge boost for my reformist position. The drafting of the bylaws was a slow, painful process but it proved to be instrumental in defining some key elements of the association, such as our mission, our goals, the nature of our work, etc. As for sponsors, we never did approach them, but that was a position I came to support too, as it could affect our independence in the future. Many other proposals were turned down, but I think I helped to change the way we all viewed the management and governance of the organization, starting a process that has made CISV very different from how it was.

Finally, I would like to point out an experiment where, together with my best friend, I led a group of four Law & Business students to do something they had never done before: conceiving and creating a sculpture from scratch. This may not seem like a big deal, but I can

assure you it is not an easy task: future lawyers and business leaders do not tend to show their artistic abilities easily. However, we had a plan: First, we took them to an isolated country house, to cut them away from routine. Then, through a series of games, we focused on encouraging them to feel free to express themselves and on building the team together. Finally, when the brainstorming started, we backed up: the sculpture had to be a product of the whole team, so we had to let them take the lead. We worked non-stop throughout the weekend. The result was great (really!) but most importantly, it was ours. Every member of the team felt that the sculpture belonged to them, and all of us went home with a mixture of satisfaction and surprise at what we had created.

This was a really gratifying experience for me. However, the real reason why I have chosen to include it here is the fact that every person that participated in that weekend has come to me, years later, and thanked me for letting them do something they would otherwise never have done. I like to think that in some way, this has made a small difference in all of us.

***ESSAY #5: Describe a setback, disappointment or occasion of failure that you have experienced. How did you manage the situation, and what did you learn from it? (300-word limit)***

When I was a member of the National Executive Committee of CISV in Spain, I put together and led a task force focused on preparing our candidature for the hosting of the 2000 International Board Meeting (IBM). The IBM is the forum where all member countries are represented and the key decisions for the year are discussed and voted. Spain had never organized such an event, and holding an IBM would put us in the group of leading countries in CISV. I managed to generate a lot of interest in the project, but after 4 months of hard

work we decided to drop our efforts and did not put forward our candidature.

I believe I failed because I misjudged the scope of the task, vastly underestimating the dedication, effort and energy required. I had had a lot of experience in setting up and running camps for 30-80 people, and thought it would just be a question of scale to organize an IBM. I was completely wrong. As a business-like event, the IBM required very different facilities, accommodation, logistics, anticipation, etc.

Also, I made up a team of highly motivated last-year students like me to do the job, instead of senior members of the organization. This proved to be a mistake too. Candidatures are put forward two years in advance, so a long-term commitment was needed. After four months most team members were focused exclusively on looking for a job. I got an offer from JPMorgan London, and had to leave the project. I was frustrated and disappointed with the outcome and with myself.

I did learn two things, however. First, that it is key to have a clear idea of the scope of the task one is about to attempt, and the resources, timing and commitment it will require. Secondly, that the best team may not be made of the people who are closer to you, but rather of those who are best prepared to undertake the commitment needed to get the job done.

***ESSAY #6: Why do you want to pursue an MBA degree from Harvard Business School? What are your career aspirations and why? (300-word limit)***

The reason I want to pursue an MBA degree from Harvard Business School is the belief that I can do more for other people, and that HBS is the platform that will put me in a position to change things and to lead others to do more too.

In the long term, I want to lead a project that provides opportunities for those who lack them, especially in under-developed countries. This project would focus on setting up education opportunities (at all levels, from alphabetizing to business education for adults), providing financial support and consulting services for personal businesses, establishing cooperation programs with established local firms, local authorities and multinationals... In short, helping the people and local communities of non developed countries to build a business "tissue" that promotes economic progress and development.

I am currently finishing the business plan for GLOBALMICRO, a microfinance project in Madrid, focused on immigrant micro-entrepreneurs (mostly women), an area that is not yet developed in Spain. This experience has made me aware of my need for a broader and sounder skill set, and more importantly, for a platform than can transform my drive, ideas and potential into the ability to lead a larger project that can really make a difference.

I believe HBS will provide this platform, through its academic rigor, through the courses it offers (in particular, courses such as Entrepreneurship in the Social Sector, Leadership, Starting New Ventures, Globalization and Strategy,...), through the community it creates and promotes, through the access it would provide me with for life, through the extracurricular activities it offers....

I expect a lot from HBS. I expect it to be a truly transformational experience that will round up my profile and leverage on my potential and enable me to lead effectively and make a difference where it is most needed.

***ESSAY #7: (Optional) Is there any other information that you believe would be helpful to the Board in understanding you better and in considering your application? Please be concise.***

I would like to share with the Committee an important fact without which I do not think my application would be complete. My girlfriend, Maria, is also applying to Harvard Business School. We have been together for almost 9 years, studying together, working in London, travelling together...And we both want Harvard.

We both realize our goals are ambitious. Studying an MBA is not an easy task. Getting admitted into HBS is only available to a lucky few. Wanting to be BOTH admitted in HBS may seem like asking too much. I don't think so. I am convinced of my drive and potential to get the most out of Harvard and add my unique experiences and skills to the class. At the same time, and knowing Maria as I do, I have no doubt that she is a perfect candidate. She is able to overcome any challenge she faces and she can move teams proactively to deliver outstanding results. This is true in both her personal and professional lives.

HBS is something I have been looking forward to for a long time. First, as an abstract idea, made from stories of friends, teachers and colleagues; now as a physical place, after having visited the campus in December, seen the classes, spoken to current students who were preparing exams and choosing second year electives. It is something important for me. As such, I want to share it with Maria. We will both get more out of it.

# **Kellogg Graduate School of Management (U. Northwestern)**

## **I: INFORMACIÓN GENERAL**

Página web: [www.kellogg.northwestern.edu](http://www.kellogg.northwestern.edu)

The Kellogg School of Management es la Escuela de Negocios de la prestigiosa Northwestern University, fundada en 1908, y mundialmente reconocida como Escuela líder en 'graduate business education'. Kellogg cuenta con investigadores / profesores de renombre internacional y con estudiantes de MBA de mas de 50 países y seis continentes.

Además de la excelencia en la calidad académica de Kellogg en las áreas de estrategia, finanzas, operaciones, etc., en particular, cabe destacar su calidad en la educación que se imparte en marketing, siendo la escuela con más prestigio mundial en este campo de los negocios. Kellogg cuenta con profesores líderes en sus áreas de investigación y enseñanza, quienes además son cercanos y accesibles a los estudiantes; en mi caso, Philip Kotler, la más alta excelencia mundial en marketing, fue mi 'personal advisor' durante mis dos años en Kellogg.

Asimismo, Kellogg destaca por sus alumnos, quienes además de estudiar con entusiasmo y comprometerse con los proyectos del campus, son también muy altruistas, por lo que, no es de extrañar que habitualmente realicen proyectos para ayudar a la sociedad.

Durante el MBA, los estudiantes conviven como una auténtica comunidad, no sólo por lo anteriormente dicho con relación a proyectos comunes, sino también porque viven de acuerdo a las reglas

del código de honor y respeto de la escuela. Todo ello, propicia que la estancia en Kellogg quede en la memoria de sus alumnos como "los mejores años de sus vidas".

La media de estudiantes internacionales es del 28%, aunque en el programa MBA de '4 quarters' ronda el 50%. Por otra parte, resulta interesante saber que Kellogg es el MBA con más mujeres de todos lo top MBA del mundo, suponiendo el género femenino un 29 % de los estudiantes, lo que aporta una aún mayor diversidad a la experiencia académica y vital en esta escuela.

No hay duda. Toda persona que haya pasado por las aulas de que Kellogg reconoce que hay "un antes un después".

### **Campus:**

Kellogg está ubicada en el fantástico campus de Northwestern University, a orillas del Lago Michigan, en Evanston, a las afueras de Chicago. El Donald P. Jacobs Center, es el edificio central de Kellogg, y está situado en el 'main' campus (centro neurálgico de la universidad). Kellogg dispone también de un campus en el centro de Chicago, donde se cursa el programa Executive MBA.

En el campus principal de Northwestern se juntan diariamente unos 13,000 estudiantes, lo que hace que la vida del mismo sea muy activa, existiendo diariamente innumerables opciones y actividades para compartir con los estudiantes de otras especialidades, doctorados, etc....y muy especialmente a partir del viernes por la tarde, cuando las actividades de ocio se multiplican.

El campus se expande a orillas del Lago Michigan, siendo éste un elemento clave en las actividades diarias. Cabe destacar, el enorme club deportivo principal, con pista interior de atletismo, piscina olímpica climatizada y enormes salas de musculación con preciosas vistas al lago y sus playas.

Asimismo, el campus cuenta con lujosas y renovadas instalaciones, entre las que destacan el nuevo edificio / complejo de Kellogg,



inaugurado en el año 2000, con un coste superior a 25 millones de dólares. Este edificio está destinado a los trabajos en equipo de los estudiantes y cuenta con salas acondicionadas para el debate así como con despachos individuales que incorporan las últimas tecnologías. Por otra parte, las aulas donde se imparten clases, están dotadas de todo tipo de medios, estando además muy cerca de bibliotecas, gimnasios, el verde de los parques del campus y las playas del lago Michigan.

El atractivo del campus es tal, que muchos turistas que visitan Chicago no dudan en desplazarse hasta Evanston para visitar la Universidad de Northwestern y la prestigiosa escuela de negocios de Kellogg.

Evanston es un suburbio residencial (lo que en España sería una zona residencial de lujo), donde residen 74.000 habitantes, y donde se encuentran todos los servicios que se puedan necesitar; verdes parques, playas en el lago, y alrededor de 200 comercios además de dos grandes centros comerciales con multicines y multitud de restaurantes, a donde escapar para darse un momento de asueto. Evanston está muy cerca de Chicago, de hecho, sus habitantes se desplazan diariamente para ir a trabajar e incluso algunos estudiantes viven en la propia ciudad. En coche se puede tardar entre 15 y 20 minutos, en metro 35 minutos y en "tren rápido" se puede estar en el centro de Chicago en 15 minutos.

Finalmente, hay que decir que lo mejor de Evanston es su gente, quienes están completamente volcados con los estudiantes, queriendo compartir experiencias con ellos y abriendo sus casas para disfrutar de momentos de ocio juntos. La población entera abraza a los estudiantes para que éstos puedan vivir "la mejor experiencia de su vida".

### **Programas MBA:**

Kellogg ofrece cuatro tipos de programas educativos: el 'Full-time MBA Program'; 'The Managers Program', el cual es un programa MBA 'Part-time', el 'Executive MBA Program' y el 'International Executive MBA Program'.

A su vez, Kellogg ofrece tres tipos de 'Full-time MBA Program': El tradicional programa de dos años o '6 quarters', el programa acelerado de un año o '4 quarters' y el programa 'Master of Management and Manufacturing (MMM)' también de dos años de duración; este último es un programa en asociación con la Northwestern's McCormick School of Engineering.

El programa MBA de un año es habitualmente realizado por estudiantes que están financiados por sus empresas y necesitan acabar rápido, también lo hacen muchos estudiantes internacionales que por temas personales quieren volver pronto a su país de origen. Este programa tiene una duración de "4 quarters", lo que limita el número de especializaciones o "majors" que se pueden obtener, y no brinda la oportunidad de realizar un intership (o práctica de verano).

El programa 'Part-time MBA' está diseñado para estudiantes que trabajan en paralelo en el área de Chicago. Muchas compañías financian este programa bien parcial o totalmente a sus "Managers".

El program 'Executive MBA (EMBA)' es un MBA de dos años para ejecutivos con una carrera ya avanzada o ejecutivos "senior". Las clases se imparten durante los fines de semana, lo que ayuda a los ejecutivos a proseguir con sus carreras profesionales y obtener el MBA al mismo tiempo.

Kellogg ha anunciado recientemente un nuevo 'Executive MBA (EMBA)', basado en Miami con la intención de atraer a los ejecutivos de México, América Central y del Sur, así como del área del Caribe. El campus de Miami abrirá sus puertas en el año 2005 y se utilizarán las mismas técnicas de enseñanza existentes en el programa EMBA de Chicago.

El program EMBA de Kellogg ha sido seleccionado como el número uno por *BusinessWeek*, *U.S. News y World Report* durante más de una década, lo que avala su calidad y el brillante futuro de sus licenciados.

En el año 1996, Kellogg lanzó el 'International Executive MBA Joint Degree Program (IEMBA)' en Asia, Europa, Oriente Medio y Canadá. Las Universidades que participan en este programa liderado por Kellogg son: Leon Recanati Graduate School of Business Administration de Tel Aviv University en Israel; WHU-Otto Beisheim Graduate School of Management en Vallendar, Alemania; School of Business and Management at the Hong Kong University of Science and Technology en China; y Schulich School of Business de York University en Toronto, Canada.

Además del International Executive MBA Joint Degree Program, Kellogg tiene alianzas internacionales con Sasin Graduate School of Business Administration en Tailandia, Indian School of Business en India, y Guang Hua School of Management en China.

Estos programas / alianzas internacionales contribuyen a que Kellogg goce de una reputación y una 'Brand'(marca) reconocida mundialmente, además de contribuir a que la red de ex-alumnos se extienda rápidamente poniendo en manos de estudiantes y ex-alumnos contactos en todo el mundo.

La graduación de todos los estudiantes se realiza a principios de junio, o finales de mayo y sirve de broche para culminar el master. En Kellogg se realizan actividades desde una semana antes de la graduación para las familias que acuden a Evanston y para despedida de los propios estudiantes.

### **Ilustres antiguos alumnos en todo el mundo:**

Somkid Jatusripitak, Deputy Prime Minister, Kingdom of Thailand; Betsy Holden, President, Global Marketing and Category Development, Kraft Foods; Phil Marineau, CEO and President, Levi Strauss & Co. Peter Tan, CEO, McDonald's Inc, China/Hong Kong; Marten Hoakstra, General Manager, UBS AG, Zurcí; Marie-Eve Rougeot, General Manager, SC Johnson, France; Patrick Ryan, Chairman and CEO, Aon Corporation; Doug Conant, President and CEO of Campbell Soup; Scott C. Smith President and Publisher of the Chicago Tribune; J. Stephen Simon, President of ExxonMobil Refining and Supply Co.; Bob P. Wayman, Executive Vice President of Hewlett-Packard Co.; Yoshi

Inaba, CEO of Toyota Motor Sales USA; Rick Lenny, Chairman, President and CEO of Hershey Foods Corp.; Bernard Fornas, President and CEO of Cartier International; Bob Eckert CEO of Mattel; Colleen Goggins, President of Johnson & Johnson Consumer Products Co.; Gregory P. Josefowicz, President and CEO of Borders Group, Inc.; Haruo Naito, President and CEO of Eisai Pharmaceuticals; and Gregg Steinhafel, President of Target Stores.

### **Ilustres antiguos alumnos españoles:**

Carlos Espinosa de los Monteros, Presidente de Mercedes España y ex-Presidente de Iberia; Salvador García-Atance, Fundador de AB Asesores y Presidente de Morgan Stanley España; Jaime Bergel, exManaging Director de Goldman Sachs Internacional y de Merrill Lynch; Luis Maldonado, Socio de Accenture España; José M Maldonado, Managing Director del fondo de capital riesgo County Natwest Ventures.

## **II. KELLOGG EN CIFRAS**

### **En los rankings:**

***U.S. News and World Report***  
**April 2004**

*U.S. News and World Report* ranked the Kellogg School No. 5 in its annual survey of the best graduate schools in the nation; No. 1 Executive MBA Program; and No. 3 Part-time MBA Program.

The Kellogg Executive MBA Program and Marketing Department both retained the No. 1 spot -- an honor achieved since the survey began in 1990.

Kellogg appeared among the top-10 in many of the specialty categories featured in the survey, including: Management, Nonprofit, Finance, Production/Operations, Accounting and Health Services Administration.

***Economist Intelligence Unit***

**October 2003**

For a second year in a row, The *Economist Intelligence Unit*, a division of The Economist Group, named the Kellogg School of Management as the No. 1 MBA program in the world in October 2003.

***BusinessWeek*****October 2002**

*BusinessWeek* magazine ranked the Kellogg School as the No. 1 graduate school of business in the United States in October 2002, an honor it has achieved four times since the biennial survey began in 1988.

*BusinessWeek* also named Kellogg the No. 1 MBA program for marketing; No. 2 in general management; No. 4 in global scope; No. 7 in finance skills; and No. 8 in technology.

In October 2003, the Kellogg Executive Master's Program was ranked No. 1 in the U.S. in *BusinessWeek's* biennial executive MBA poll.

***Wall Street Journal*****September 2003**

The *Wall Street Journal* named Kellogg as the No. 3 business school with an enrollment of 500 students or more, and was ranked as the No. 4 business school overall in its annual survey of graduate business schools.

By a wide margin, recruiters in the survey nominated Kellogg as the "leading MBA for teaching marketing skills." Kellogg also received high marks for its graduates' "solid communication and interpersonal skills, strategic thinking and leadership potential."

## **Perfil de la clase 'Full-time MBA Program' del 2003 (Programas Two-Year, One-Year y MMM)**

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| Numero total de solicitantes | 6,180 |
| Two-Year MBA                 | 5,280 |

|  |          |
|--|----------|
| Estudiantes admitidos                        | 617      |
| - Two-Year                                   | 469      |
| - One-Year                                   | 90       |
| - Master of Management & Manufacturing (MMM) | 58       |
| Numero de entrevistas                        | 6,375    |
| - Con Ex-alumnos                             | 4,532    |
| - Con un Kellogg Advisor                     | 1,843    |
| GMAT (Media)                                 | 703      |
| % Estudiantes con Acompañante                | 41%      |
| % Estudiantes Internacionales                | 29%      |
| % Mujeres                                    | 28%      |
| % Minorias                                   | 26%      |
| Edad Media                                   | 28       |
| % Estudiantes con Beca / Financiación        | 68%      |
| Experiencia Profesional Media                | 5.2 años |
| % Estudiantes con Experiencia Profesional    | 100 %    |

| <b>Formación académica antes del MBA</b> | <b>Clase del 2005</b> |
|--|-----------------------|
| Economía y Administración Empresas       | 42%                   |
| Ingeniería / Ciencias                    | 40%                   |
| Humanidades y Ciencias Sociales          | 18%                   |

### **Salidas profesionales tras el MBA – Clase del 2003:**

| <b>Áreas de trabajo tras el MBA</b>      | <b>Clase del 2003</b> |
|--|-----------------------|
| Consultoría                              | 29%                   |
| Marketing                                | 25%                   |
| Finanzas                                 | 22%                   |
| Dirección General y 'Strategic Planning' | 10%                   |
| Desarrollo de Negocio                    | 6%                    |
| Otras funciones                          | 8%                    |

| <b>Industrias / Sectores de trabajo tras el MBA</b>          | <b>Clase del 2003</b> |
|--|-----------------------|
| Consultoría  | 25%                   |
| Fabricación y Servicios                                      | 19%                   |
| 'Investment Banking, Brokerage y Securities'                 | 10%                   |
| 'Otros Financial Services, Private Equity y Venture Capital' | 9%                    |
| 'Pharmaceutical, Biotechnology y Healthcare'                 | 11%                   |
| Productos/Bienes de Consumo                                  | 11%                   |
| Otros Servicios  | 15%                   |

| <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | <b>Numero de estudiantes de la Clase 2003</b> |
|--|---|
| McKinsey & Co  | 40  |
| Boston Consulting Group                              | 19  |
| Bain & Co  | 17  |
| Deloitte Consulting                                  | 13  |
| Booz Allen Hamilton                                  | 11  |
| Johnson & Jonson                                     | 10  |
| Kraft Foods  | 9   |
| Lehman Brothers                                      | 9   |
| Bank of America                                      | 8   |
| Guidant  | 8   |

Nota - Documento original disponible en:  
[http://www.kellogg.northwestern.edu/admissions/images/KelloggFactsFigures03\\_041.pdf](http://www.kellogg.northwestern.edu/admissions/images/KelloggFactsFigures03_041.pdf)

### III. EL PROCESO DE ADMISIÓN

#### II.1. GMAT y TOEFL:

Como la mayoría de los programas MBA de prestigio en Estados Unidos, Kellogg es exigente con respecto a las notas obtenidas tanto en el GMAT como en el TOEFL. Por lo tanto, y si bien es cierto que estos exámenes constituyen sólo dos de los múltiples aspectos que el departamento de admisiones valora en un candidato, es altamente recomendable obtener resultados al menos próximos a la media de años anteriores en el caso del GMAT (normalmente superior a 700) y por encima de los 280 puntos en el caso del TOEFL.

A continuación, se muestra la distribución de notas del GMAT de las solicitudes y admisiones en el 2003

|                          | <b>HASTA 640</b> | <b>650-690</b> | <b>700-740</b> | <b>750-800</b> |
|--------------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Estudiantes Matriculados | 8%               | 30%            | 48%            | 14%            |
| Solicitantes Admitidos   | 7%               | 27%            | 50%            | 16%            |
| Solicitantes             | 20%              | 30%            | 39%            | 11%            |

Del total de solicitantes que aplicaron a Kellogg en el 2003 con GMAT por encima de 700, el 21% obtuvieron la admisión; también obtuvieron la admisión más del 15% de los solicitantes que aplicaron con notas entre 650 y 690.



El GMAT y el TOEFL son exámenes que requieren cierta preparación o mejor dicho, que requieren práctica. Es necesario desarrollar técnicas personales que te permitan adquirir agilidad para obtener la máxima puntuación (la agilidad y rapidez en el examen son determinantes). Se recomienda comprar el material en librerías especializadas, y además, existen cursos, que se imparten en algunas Universidades y academias españolas para ayudar en la preparación de estos exámenes.

### **III.2. SOLICITUD DE INGRESO:**

El proceso de admisión para la Kellogg Graduate School of Management es altamente competitivo y exigente. Se consideran multitud de factores antes de conceder la admisión a un solicitante, incluyendo resultados en el GMAT y TOEFL, formación académica sólida previa, proyección de carrera y objetivos profesionales; así como la propia aplicación, que requiere varios ensayos (redacciones originales y personales) en los que se incluyen ejemplos que demuestren el potencial de liderazgo y camaradería del futuro estudiante.

Las solicitudes de admisión se reciben de manera continua, pero cada solicitud se revisa únicamente cuando se ha recibido completa; incluyendo la hoja de datos personales, los ensayos, las cartas de recomendación, los certificados académicos, los resultados de GMAT y TOEFL, el 'survey' de proyección de carrera y la solicitud de entrevista personal.

Todos los materiales necesarios para cumplimentar la solicitud de ingreso están disponibles en la página web de Kellogg y todos sus apartados pueden ser cumplimentados y enviados a través de Internet. En la web se encuentran también los periodos de matriculación, entrega de solicitudes, requisitos y trámites necesarios, y se explica el proceso de admisión en su conjunto; se detalla el programa concreto académico actualizado; se define claramente el espíritu, la misión y la estrategia de la escuela.

Los ensayos personales recogen preguntas relacionadas con experiencias personales y aspiraciones profesionales. El objetivo de los ensayos es entender la trayectoria académica y profesional del candidato, así como sus cualidades personales y de liderazgo. Los ensayos representan, por tanto, la oportunidad del candidato de dirigirse y presentarse en un estilo libre, tal y como se es y se siente a una audiencia deseosa de encontrar al mejor grupo posible de alumnos para la nueva clase o promoción. Ser creativo y original es, normalmente, una buena receta para diferenciarse del resto de solicitantes, pero demostrando siempre coherencia y lógica.

Por su parte, las cartas de recomendación deberán ser escritas y enviadas por personas con las que el candidato haya tenido una relación estrecha, y que puedan exponer de manera fundada y detallada (con ejemplos específicos) la razón o razones por la que consideran que el candidato debiera ser admitido en el programa. Suele ser recomendable obtener cartas de recomendación de los ámbitos académicos y profesionales.

Kellogg recomienda que todos los solicitantes contacten a la universidad y tramiten una entrevista personal. Sin embargo, la oficina de admisiones de Kellogg podría revisar una solicitud antes de obtener los resultados de la entrevista personal en el caso de gran demanda de entrevistas en la zona de residencia del solicitante y con el fin de no retrasar la revisión de la solicitud.

Los solicitantes internacionales con deseo de comenzar en Kellogg, por ejemplo, en septiembre de 2005, deben enviar sus solicitudes en las dos primeras rondas de aplicaciones, es decir, antes de las fechas indicadas como límite para el envío de solicitudes en noviembre 2004 y enero 2005.

### **III.3. ENTREVISTA:**

Kellogg pone especial énfasis en la entrevista personal y mantiene su objetivo diferenciador de entrevistar al 100% de los solicitantes. La entrevista personal se puede organizar en el campus o bien en el lugar

de residencia del candidato; en cuyo caso, la entrevista será probablemente llevada a cabo por un antiguo alumno del MBA, o bien a través del teléfono por un Kellogg advisor.

La entrevista es una gran oportunidad para diferenciarse de los demás, donde se debe demostrar el conocimiento de la escuela y la motivación personal de estudiar en ella. Asimismo, la entrevista es un buen momento para sentir la cultura de la escuela, representada por el entrevistador, y entender un poco mejor el 'fit' personal. Es también el momento adecuado para aclarar al entrevistador posibles dudas acerca de tu formación académica y experiencia profesional previa, y para preguntar todos los detalles acerca del proceso de admisión.

## **IV. PROGRAMA ACADÉMICO**

### **IV.1. ASIGNATURAS:**

#### **Kellogg Outdoor Adventures – KAOS:**

La aventura de Kellogg comienza así ...  
*"KAOS was an awesome way to start my Kellogg experience. I met a dozen first years, some of whom are my closest friends at Kellogg. The second year leaders are people I still turn to for advice and questions."*  
— Ryan Takeuchi '05, KAOS Montana

Kellogg Adventures, Outdoor and Service (KAOS) es un factor diferenciador de Kellogg frente a otras escuelas y enfatiza la importancia que Kellogg confiere a la cultura social y a las relaciones personales. El programa reúne a los estudiantes recién llegados con los estudiantes de segundo año y expone a los 'nuevos' a la cultura de Kellogg basada en el 'teamwork' (trabajo en equipo).

El programa es preparado íntegramente por los estudiantes de segundo año, que se organizan en grupos para viajar durante 10 días a diferentes lugares del mundo: Australia, Irlanda, Suecia, Canadá, Cañón del Colorado, y Hawai, entre otros. Los estudiantes recién llegados eligen el viaje deseado y en grupos de unos 5 estudiantes de segundo año y 10-15 estudiantes nuevos experimentan un nuevo país / lugar y juntos aprenden lo que significa vivir la 'Kellogg Experience'.

Es una oportunidad fantástica para crear el primer grupo de amigos y relacionar las clases de ambos años que convivirán en Kellogg.

Normalmente, en torno al 75% de los nuevos estudiantes participan en estos viajes. Sobre todo, KAOS es una oportunidad para disfrutar de una semana de relax y prepararse para el intenso ritmo al comenzar las clases en Kellogg; la mejor forma para cortar el hielo de forma sosegada pero eficaz.

### **Pre-term requirements:**

Los estudiantes full-time (Two-Year MBA Program) asisten a clases durante los 'quarters' de Otoño, Invierno y Primavera, durante dos años académicos. Cada estudiante deberá completar también un 'internship' o práctica durante el verano del primer año académico.

Los nuevos estudiantes del full-time MBA experimentan muy pronto tras su llegada lo que significa el concepto de 'leadership', cuando asisten al curso de "Leadership in Organizations". Igualmente, los estudiantes se preparan para la toma de decisiones y el trabajo en equipo en el curso intensivo de 'Management and Organizations (MORS)'. También en el "quarter" de Otoño del segundo año se ofrece el curso de "Values and Crisis Decision Making", como curso electivo para los estudiantes full-time.

### **Core curriculum:**

Los estudiantes del Two-Year MBA (2Y) completan un core curriculum muy riguroso, que provee una base sólida para más adelante completar los cursos avanzados y especializados, que llevarán a la obtención de especialidades o 'majors'. Los cursos comunes llamados 'core courses' son nueve asignaturas en las áreas de contabilidad, dirección de empresas y organización, marketing, finanzas, estadística y estrategia.

Los 'core courses' suman nueve créditos de los veinticuatro requeridos para la graduación:

Accounting for Decision Making

Mathematical Methods For Management Decisions

Statistical Methods for Management Decisions

Business Strategy  
Strategies for Leading & Managing Organizations  
Finance I  
Microeconomic Analysis  
Marketing Management  
Operations Management

Un mínimo de 24 cursos o créditos y seis 'quarters' son los requeridos para graduarse en el programa Two-Year MBA. Los estudiantes, típicamente, se matriculan en cuatro cursos por "quarter"; sin embargo, dada la calidad del profesorado y de la enseñanza es recomendable, si es económicamente viable, matricularse en un quinto curso aunque sea como oyente para poder asistir a sesiones magistrales y aprovechar al máximo la estancia en Kellogg.

A parte de los nueve 'core courses', el curriculum es muy flexible y realmente amplio, lo que permite a los estudiantes recibir una educación muy personalizada. Kellogg está organizado en seis departamentos: Accounting Information and Management, Finance, Management and Organizations, Management and Strategy, Managerial Economics and Decisions Sciences and Marketing'. Dentro de este esquema organizativo existen diez programas de especialización que ofrecen 'majors' en áreas tan variadas como 'International Business, Technology & E-Commerce, y Media Management', entre otras.

A lo largo del año académico, los estudiantes tienen la posibilidad de elegir entre más de 180 cursos; esto es un elemento diferenciador de las posibilidades de educación en Kellogg, gracias al tamaño de la clase y a la superlativa calidad del profesorado. Durante el curso pasado, se añadieron las siguientes nuevas asignaturas: Biotechnology Business Practicum; Managing Innovation; Biotechnology: Models and Technology; Leaders and Leadership; Local Public Sector: Policies and Business Implications; Franchising; Environmental Management; Education Industry; Services Operations, y Corporate Architecture'. El curriculum evoluciona constantemente y parte de esa evolución se debe a la demanda de los estudiantes sobre la educación en una u otra materia. Kellogg responde rápido y con máxima calidad a esta

demanda, atrayendo el talento necesario en cuanto a profesorado y how-know, así como adecuando los programas.

## **IV.2. CONFERENCIAS:**

Kellogg patrocina cada año multitud de conferencias en las que participan líderes en el mundo de los negocios, la política y otros ámbitos e nivel mundial; igualmente, los propios estudiantes organizan conferencias en temas punteros, atrayendo a personalidades y creando oportunidades para 'networking':

[Real Estate Conference](#)

[Private Equity Conference](#)

[Marketing Conference](#)

[Biotech Conference](#)

[Digital Frontier Conference](#)

[Asian Business Conference](#)

[Latin American Business Conference](#)

[Manufacturing Business Conference](#)

[Black Management Association Conference](#)

[India Business Conference](#)

Algunos ejemplos recientes de personalidades en el campus incluyen Bill Gates, Chairman de Microsoft; Cassian Cheung, Presidente de Wal-Mart China y Francisco Gil Díaz, Ministro de Finanzas de México, entre otros.

## **IV.3. PROGRAMAS DE INTERCAMBIO:**

Kellogg mantiene programas de intercambio con universidades de elite en 15 países, y esto refuerza el curriculum internacional ofrecido en Kellogg, que incluye cursos como: International Business Strategy, Intercultural Management, International Finance, International Marketing, International Accounting, Cross-Cultural Negotiation, y Global Initiatives in Management (GIM). Este último curso merece una mención especial, ya que es un programa de inmersión completa durante 1 "quarter" en el país elegido, estudiando su historia, cultura,

tradición, política, educación y negocios; y concluyendo con un proyecto de 3-4 semanas, trabajando sin ánimo de lucro o 'pro-bono' en el país estudiado, para una empresa colaboradora y siempre en proyectos con enfoque internacional. Los países típicamente elegidos por los estudiantes incluyen Rusia, China e India, entre otros.

Por otra parte, los programas de intercambio que mantiene Kellogg son:

**Australia**

**Australian Graduate School of Management, University of New South Wales**

**Belgium**

**Catholic University of Leuven - Belgium**

**Chile**

**Pontificia Universidad Catolica De Chile - Santiago, Chile**

**China**

**Guang Hua School of Management - Peking University, Beijing, China**

**Denmark**

**Copenhagen School of Economics and Business Administration - Copenhagen, Denmark**

**England**

**The London Business School**

**France**

**HEC MBA Program (ISA) - Jouy En Josas, France**

**Ecole Supérieure Des Sciences Economiques Et Commerciales (ESSEC) - Cergy-Pontoise, France (suburb of Paris)**

**Germany**

**The Koblenz School of Corporate Management- Koblenz, Germany**

**Hong Kong**

**Hong Kong University of Science and Technology**

**India**

**India School of Business - Hyderabad, India**

**Israel**

**Leon Recanati Graduate School of Business Administration -**

**Tel Aviv, Israel**

**Italy**

**Bocconi Scuola Didirezione Aziendale (SDA) - Milan, Italy**

**Japan**

**Keio: Yokohama (near Tokyo)**

**Mexico**

**Instituto Panamericano De Alta Dirreccion De Empresa (IPADE) - Mexico City**

**Netherlands**

**Rotterdam Graduate School Of Management**

**Norway**

**Norwegian Shool of Economics and Business Administration -**

**Bergen, Norway**

**Spain**

**IESE Business School - University of Navarra**

**Thailand**

**Sasin Graduate School of Business Administration - Chulalongkorn University**

## **V. EL KELLOGG HONOR CODE**

Los estudiantes de Kellogg valoran la honestidad e integridad como cualidades esenciales en la dirección de empresas / 'management'. Después de ser admitidos, cada estudiante de Kellogg formaliza un acuerdo con sus compañeros estudiantes por el que se compromete a vivir el Kellogg Honor Code. El objetivo de este código de honor es reforzar los valores de honestidad e integridad de manera que todos los estudiantes pueden desarrollar todo su potencial en el mejor entorno y con una competitividad sana. El Kellogg Honor Code esta escrito por los estudiantes de Kellogg; y en lugar de ser una formalidad, el código es un documento vivo, un 'framework' (marco) alrededor del cual discutir asuntos y comportamientos que preocupen a los estudiantes de Kellogg. Aquellos que violen el Kellogg Honor Code deben aceptar las sanciones impuestas por la comunidad de Kellogg.



## **VI. ACTIVIDAD EXTRA-ACADÉMICA; VIDA SOCIAL**

En Kellogg existen más de 80 clubs y todos están organizados por los estudiantes, lo que facilita el desarrollo de amplias oportunidades para de liderazgo fuera de las clases.

La colaboración de los estudiantes en Kellogg es vital y forma parte de la cultura. Todos los años cada programa MBA de Kellogg tiene su "Gobierno de Estudiantes". En el programa full-time Two-Year MBA, por ejemplo, la 'Graduate Management Association (GMA)' da consejo en lo académico, en el uso de los recursos económicos, admisiones, asuntos relacionados con los ex-alumnos / 'alumni network' y asuntos relacionados con salidas profesionales, entre otros temas, además de coordinar actividades extra-curriculares. En el programa part-time, la 'Evening Management Association (EMA)' realiza labores similares además de organizar la 'Manager's Ball' para todos los estudiantes MBA de Kellogg. Los estudiantes también gobiernan el 'Kellogg Honor Code committee', que constituye una parte importante de la vida y los valores de los estudiantes en Kellogg.

Además de estas actividades oficiales, existen multitud de actividades más orientadas a la diversión; cada viernes, los estudiantes de Kellogg y acompañantes (esposas, novias, etc.) se reúnen en el campus para socializar y celebrar la llegada del fin de semana, así como para hacer los planes pertinentes. Igualmente, a lo largo del año, se organizan fiestas especiales como la feria de comida intencional, los cócteles de las empresas, los equipos para "liguillas" de distintos deportes, y los finales de los proyectos en equipo, entre otras.

Igualmente, existe una amplia oferta deportiva ya que Northwestern cuenta con excelentes instalaciones, incluyendo el club de vela, donde los estudiantes toman clases de vela en los meses de primavera y verano; y los múltiples campos de Golf existentes en Evanston a lo largo de 'Golf Road' que permiten desarrollar cualidades en este interesante deporte de "negocios".

Al margen de lo que supone la comunidad de los estudiantes de Kellogg, cabe destacar el interés que por sí tiene Chicago. Llamada la Second City (tras NYC) por la cantidad y calidad de la oferta escénica, de teatro y de eventos deportivos. Destaca también su infinita oferta culinaria, de la que se dice que es la más amplia de EEUU, existiendo restaurantes de cocinas de cualquier país del mundo.

Chicago es la tercera ciudad más grande de EEUU, con una base empresarial muy significativa, siendo sede de grandes empresas de seguros como AIG, CNA, State Farm; de tecnología o "bluechips" como Motorola; de productos de consumo como Kraft Foods; de maquinaria como Caterpillar; y de publicidad como Leo Burnett, etc. Gracias a este intenso ambiente empresarial, el significado del marketing y de la actividad mercantil se respira en las calles.

Mucha gente teme el clima de Chicago, pero los estudiantes de Kellogg ven en su extremo clima casi una ventaja, ya que el frío y el viento del invierno invitan a estar unidos y a compartir las horas y los espacios que suponen los trabajos en equipo, lecturas, reuniones y fiestas. El tiempo también despierta el interés por la posibilidad de realizar actividades en la nieve, como el ski de fondo, o de viajar a otro estado a practicar ski alpino en Utah o a tomar el sol en Miami. Todo siempre esperando a que llegue la brillante primavera, que se celebra desde mediados de mayo cada día, porque de mayo a septiembre la ciudad se llena de festivales y de gente con ganas de estar al aire libre; así los paseos del lago se llenan de parejas y grupos, de bicicletas y de patines; y los diferentes barrios organizan multitud de conciertos y de fiestas étnicas. Chicago es una auténtica amalgama de gentes que provienen de México, India, Suecia, Alemania, Polonia (Chicago es la segunda ciudad polaca en el mundo después de Varsovia), y cuenta con dos millones de hispanohablantes (en su mayoría de México).

Posibilidades para acompañantes:

'Joint Ventures (JV)' fue iniciado por acompañantes de estudiantes de Kellogg en 1982 para ayudar y coordinar actividades para las esposas, acompañantes y las familias de los estudiantes de Kellogg. Actualmente, cuenta con 250 parejas, con más de 50 niños, y

representan a más de 20 países, haciendo de JV uno de los clubs más grandes y activos de Kellogg.

Varios comités de JV ayudan a satisfacer las necesidades de sus miembros, con especial hincapié en 'Career Networking, Kellogg families and International students'. El Social / Cultural Committee organiza eventos para familiarizar a los recién llegados con el entorno y la ciudad de Chicago. El Philanthropy Committee organiza eventos enriquecedores para ayudar a la comunidad y establecer contactos con varias organizaciones de voluntarios en la zona.

Los acompañantes de estudiantes de Kellogg pueden además atender a clases en el campus con la debida autorización previa de los profesores de Kellogg; igualmente, existen multitud de cursos de idiomas disponibles a través de Kellogg School's Office of Student Affairs.

Las parejas de los estudiantes están totalmente integradas en la comunidad de Kellogg, pudiendo asistir de oyentes y participando activamente en la convivencia diaria de la escuela.

## **VII. LAS RELACIONES DESPUÉS DEL MBA. ALUMNI Y NETWORK**

Después de la graduación en Kellogg, los estudiantes se convierten en graduados y como tal en parte activa de la vasta red de ex-alumnos o 'Kellogg Alumni Network'. Esta red esta compuesta por más de 46,000 graduados MBA que viven en 90 países.

Los ex-alumnos de Kellogg se caracterizan por su camaradería con otros ex-alumnos y estudiantes, y por su colaboración activa con Kellogg; y acuden al campus regularmente para dar conferencias, dar consejo a los estudiantes y ayudar a otros ex-alumnos a desarrollar su red de contactos personal y promover sus carreras.

Los ex-alumnos de Kellogg tienen acceso a la información de contacto de toda la red de ex-alumnos entre los cuales se encuentran ilustres

personalidades como las indicadas anteriormente (ver información general). Además, gozan de múltiples beneficios, tales como:

1. Acceso a la nueva 'Kellogg Alumni Network' online que ofrece la posibilidad de realizar búsquedas de ex-alumnos online, acceder a la información de las actividades de los 'Worldwide Kellogg Clubs' o revisar y actualizar información relativa a ofertas de trabajo.
2. Acceso al 'Kellogg's Career Management Center' donde los ex-alumnos pueden atender 'workshops' (sesiones de orientación), acceder a una base de datos de ofertas de trabajo o coordinar reuniones privadas para obtener ayuda y consejo a la hora de cambiar de carrera o simplemente avanzar en la carrera actual.
3. Privilegios de acceso a las clases de 'Executive Education' en el James L. Allen Center; estos cursos son frecuentados por ejecutivos de las mejores compañías mundiales y han alcanzado un gran renombre.
4. Suscripción al 'Kellogg World magazine' que se publica trimestralmente y es un eficaz vehículo para mantener la relación entre los ex-alumnos y los últimos avances en 'research' y publicaciones de los profesores y doctorandos de Kellogg.
5. Participación en los 'Kellogg Updates' o cursos cortos organizados por Kellogg en áreas donde se ha desarrollado nuevo conocimiento y en las que profesores de Kellogg se desplazan para encontrarse con ex-alumnos en diferentes ciudades de los EEUU y del mundo (Londres, Paris, Madrid...).

La red de Kellogg se extiende internacionalmente gracias a los más de 80 'Alumni Clubs' extendidos en seis continentes y en más de 50 países en todo el mundo. Estos clubs de ex-alumnos coordinan visitas de los profesores y de la dirección de Kellogg, promueven actividades para compartir los últimos avances en conocimiento y realizan actividades de voluntariado; así como una gran variedad de actividades sociales y eventos para mantener vivo el espíritu de Kellogg entre comunidades de ex-alumnos de diferentes promociones.

Uno de estos Clubs es el 'Spanish Kellogg Alumni Club', uno de los más activos y que organiza múltiples eventos a lo largo del año, gracias al número y participación de sus ex-alumnos y al empuje de una gran junta directiva. Algunos ejemplos de estos eventos son los desayunos

de Kellogg todos los jueves primeros de cada mes, la presentación de Kellogg en la feria de MBAs en Madrid y en diferentes Universidades de Economía, Ingeniería, etc..., y las reuniones con ilustres ex-alumnos españoles o de cualquier otro país, entre otras. Igualmente, se organizan eventos y viajes en colaboración con Kellogg Clubs de otros países y con Clubs de otras Universidades de prestigio.

## **VIII. VALORACIONES PERSONALES, Y RESUMEN DE LA EXPERIENCIA**

**Estudiante 'español' tras primer año:** "Tras tan sólo un año aquí he aprendido las herramientas necesarias para poder enfrentarme a cualquier reto profesional, bien sea en finanzas, en consultoría, en estrategia, en marketing o en operaciones; el desarrollo intelectual, la capacidad de comunicación, la naturalidad y la eficiencia con la que acabas trabajando en múltiples equipos son pruebas del empuje de un programa, un profesorado y un grupo de estudiantes inmejorables. Disfrutar trabajando con los demás es parte de la filosofía de Kellogg y el verdadero camino para lograr objetivos sin dejar de disfrutar del trabajo y de la vida....¿Se puede pedir más?. Y aún me queda un año más para rematar y prepararme al máximo....Estoy seguro de que me iré con una nueva visión del mundo empresarial y de la vida, además de con muchos nuevos amigos".

**Estudiante tras segundo año:** "Nunca pensé que Kellogg me pudiera aportar tanto en lo profesional y en lo personal", aquí he hecho los mejores contactos de mi vida profesional, y mis mejores amigos procedentes de todo el mundo. En paralelo, he desarrollado las habilidades necesarias para ser un profesional de alto nivel, con un énfasis especial en el área de estrategia y organización, pero con una formación general impresionante en el resto de las áreas de negocio. Tras el segundo año me siento seguro de mis conocimientos y capaz de enfrentarme a cualquier reto".

**Ex – alumno cuatro años después de acabar Kellogg:** "Mi MBA en Kellogg fue posiblemente la mejor decisión profesional que he

tomado hasta el momento". En aquel entonces, tuve admisión en varios top-10 MBAs americanos y el proceso de decisión fue relativamente largo; sin embargo, tras visitar las diferentes Universidades y asistir a clases me decanté por Kellogg y hoy es el día en el que tomaría la misma decisión. A lo largo de mi estancia en Kellogg fui comprobando la calidad de la enseñanza y la calidad de las personas con las que me relacionaba cada día, y es que Kellogg va mucho más allá de lo académico y se convierte en una experiencia vital, cuyos valores y enseñanzas permanecen contigo de por vida. Por otro lado, el reconocimiento mundial de Kellogg es impresionante como he podido comprobar en mis viajes por Asia, Oriente Medio y Europa; y la Kellogg 'Alumni' network o Kellogg 'Family' no deja de crecer y extenderse por todo el mundo lo que supone un 'asset' y punto de apoyo en el desarrollo de negocios internacionales. Si tu deseo es obtener un título MBA lo puedes obtener en muchas buenas Universidades, sin embargo, si tu deseo es disfrutar aprendiendo, cambiar tu forma de ver la vida y el trabajo y formar parte de una experiencia única e inimitable, la 'Kellogg Experience', entonces solicita tu admisión en Kellogg.

# Ejemplos reales de solicitudes de españoles a Kellogg Graduate School of Management

## **EJEMPLO 1:**

**1. Briefly assess your career progress to date. Elaborate on your future career plans and your motivation for pursuing a graduate degree at Kellogg.**

### My Career Progress to date

I quickly realized I had made the right decision when I chose to study business. I really enjoyed my studies and already during my first year I began to develop a special interest in investment and finance, which prompted me to take several extra seminars on investment and the stock market. I graduated first out of the 1997 Business Studies promotion (bachelor's degree ) comprised by more than 700 students.

During the university I worked at two different companies. In Santander Investment I worked as a trainee in the bond trading department whitening the fixed income trading floor, where I helped bond traders to close transactions, offer prizes to other traders, and register all operations. In J.P. Morgan I worked as a trainee in the Investment Funds and Private Banking departments. In the Investment Funds department I helped fund managers to manage short-term fix income positions and was responsible for the accounting of all transactions made for the Spanish Investment Funds. In the Private Banking department I helped to build up portfolio investments according to client's needs. I also worked as an assistant in the Financial Economics Department of the Complutense University where I acted as a substitute teacher in several occasions for students of the first year in Finance related subjects, assisted professors in the preparation of special seminars, and helped a candidate Ph.D. teacher to finish his project on financial derivatives.

After graduating, I joined Arthur Andersen motivated by its teamwork approach, its strong training program for employees and its worldwide

reputation. As a Financial Auditor I worked in teams of around 4 to 7 members most of the time in the client's office. Through the auditing of historical financial statements I reviewed business risks and internal control processes in order to provide assurance on prospective financial statements of our company's clients. To make client's employees participate and collaborate in changing their internal control process was a challenging task I carried out in two of the three projects in which I participated. My last project was at Santander Investment (the Investment Bank of Banco Santander, by then the biggest in Spain, merged in 1999 with BCH to become BSCH), where I was offered a unique opportunity to become part of the most prestigious team of equity research analysts in Spain.

My experience at BSCH Investment was a demanding and exciting one. During the two and a half years I spent in the bank I covered a total of 15 quoted companies (10 quoted in Spain and 5 in other European countries). I carried out many different responsibilities including research reports production, daily coverage of assigned companies, marketing activities (which translated into monthly travels mainly to London, Milan, Swiss, Paris, Frankfurt, and occasionally to New York and Boston, and in many occasions, with quoted company's top managers), and the participation in IPO's (Initial Public Offerings) and other special operations. I believe the internal and external recognition and prestige I attained as a financial analyst at SCH Investment was a significant achievement. I was appointed as Associate Analyst in less than two years, which is very unusual in that company – it normally takes three years to make this category. I was recognized by the prestigious Reuters survey of large European companies in the 2000 edition as Europe's eighth-best analyst in the utilities sector based on votes by the surveyed companies. I think that both these accomplishments reflect my commitment to add value to customers and set high standards in what I do. During my career as an equity research analyst I specially enjoyed the opportunity to deepen in the analysis of new companies from a rigorous perspective, something I did mainly during the IPOs in which I participated. I also realized that the Venture Capital profession offered me the opportunity to strengthen these activities. Additionally, the offer of Netjuice Capital



(the company I am currently working for), the leading Spanish and Latin American Internet Venture Capital firm, offered me the opportunity to lead the IPO of "our own company", become part of a very talented team, and increase my chances toward the consecution of my long-term goal: to participate in creating a seed capital firm in Spain (a VC firm focused in start-ups).

As an Investment Analyst at Netjuice, I am responsible for both the analysis of investment opportunities that arise to the group and the operational control of the invested companies. Additionally, as we plan to go public by the second quarter of 2001, and given my extensive experience in IPO processes, my responsibilities will also include the design and preparation of the information to be presented to investment bankers and the participation in the Road-Show trip prior to our planned IPO. During the five months at Netjuice I have analyzed more than 80 projects, and I have valued and presented to the Investment committee 11 investment opportunities, 3 of which are currently in the final round for their investment approval.

#### Future Career Plans

My medium-term goal is to become a successful venture capitalist who adds real value to the companies in which we, at Netjuice, invest. My long-term goal, once I develop in-depth knowledge and expertise, is to participate in creating a seed capital firm in Spain (a VC firm focused in start-ups). I think that the lack of such institutions in Spain is a market imperfection that prevents the Spanish corporations from attaining higher growth rates.

Venture capitalists add value in at least two ways: 1) By identifying, valuing, and structuring good investment opportunities that can increase venture capital shareholder value; 2) By helping to drive business successfully. I believe that the financial and valuation skills I have developed so far make me a valuable tool for the achievement of the first goal. Nevertheless, I believe that the greatest contribution to the value creation chain of a venture capitalist is achieving the second goal. Among other things, this implies providing support in developing and achieving a company's business plan and assistance in strategic

decision-making. I believe that I have not yet fully developed the necessary skills to make an effective contribution in this area, and I expect an MBA at Kellogg will help me fill this blank by improving my general management and entrepreneurship abilities.

### Why an MBA at Kellogg?

I consider that an MBA is fundamental in completing my education; it will not only enable me to achieve my aforementioned professional goals – it will also provide me with experience that I intuit will transform and mark my life. Kellogg is clearly my first choice for the following reasons:

- Entrepreneurial spirit. Kellogg has one of the world's most reputable entrepreneurial programs. I really welcome initiatives such as the Entrepreneur/Venture Capital Club, the Private Equity Conference, the Entrepreneur Career Fair, and the broad opportunities Kellogg offers for students who, like myself, want to give an extra focus on entrepreneurial issues.
- Kellogg's emphasis on teamwork and cooperation. By studying and working with such a diverse and talented body of students under Kellogg's supportive environment, I hope to reinforce my leadership and teamwork skills.
- World-wide reputation. When business decisions are made rapidly, credibility is important. I believe that the credibility of a Kellogg MBA will enable me to open some doors in order to achieve my long-term goal.
- Kellogg global vision and extensive networking. I believe that Kellogg's global orientation and extensive alumni network (40,000 alumni) in eighty-five countries can be a powerful aid in a successful career as a global venture capitalist.
- Technological superiority. I believe that Kellogg stands out from other schools because of its superior technological focus, as evidenced by initiatives such as Kellogg Tech Venture, and its fully-networked environment that helps the integration of technology into the learning experience.

- Kellogg's geographical location and research facilities. Kellogg's location beside the city of Chicago— an area of booming venture capital activity – and Kellogg's superior research facilities will be very useful for my own research into successful business models of venture capital firms.
- Kellogg's spirit of involvement The concern that Kellogg demonstrates about its students involvement (GMA) and life at university (TGIF, student clubs, organizations...) is something I like very much, since it proves genuine interest in addressing student concerns and enhancing student life
- The flexible curriculum of the Kellogg MBA will enable me to analyze fundamental management principles and techniques during the first year and explore my special interest areas (entrepreneurship and general management) in greater depth during the second year thanks to Kellogg's ample range of elective subjects. I would be very interested in taking such courses as Entrepreneurship & New Venture Formulation; Managing Entrepreneurial Growth; Venture Capital and Private Equity Investing; Entrepreneurial Finance; Case Studies in Venture Capital; Kellogg Tech Venture; Private Equity; Management of Enterprise; Managerial Leadership; Competitive Strategy, to name but a few.

**2. Each of our applicants is unique. Describe how your background, values and non-work-related activities will enhance the experiences of other Kellogg students.**

I understand that an MBA is a give-and-take experience. Learning from teachers and other peers is as crucial as contributing to the development of others. In this context, as well as benefiting from your program, I feel I can contribute to the community at Kellogg with my academic and professional background, my international experience, my open-minded attitude towards people and things, and above all, my enthusiasm and willingness to participate actively in Kellogg's life. You already know about my professional experience. Let me now articulate these other elements into what I consider the most relevant categories:

**My academic background.** Studying Business Administration at Complutense University, Madrid, one of the best universities in Spain, has given me a wide vision of business. The five years spent at Complutense gave me a strong academic background thanks to its faculty and their teaching methods. They do not only give theoretical classes, but they use case studies, small groups to encourage active participation in class, and they foster an incredibly non-competitive environment for team-working. During my time at Complutense, I learned how to cope and succeed with many different activities at the same time. One of my substantial accomplishments is to have come first in a class of over 700 students at the School of Business Studies in Madrid's Complutense University. I think that this achievement reflects my motivation and enthusiasm for the business and financial world, my energy and work capacity, my sense of responsibility and maturity, and my intellectual ability. This top position was very important considering that, while studying at university, I had two full-time work experience programs at two different firms (Santander Investment and JP Morgan), founded and chaired a university club, worked as an assistant in one department and also studied abroad. I hope to have a similar intensive experience during my stay at Kellogg. Nevertheless, more than my grades, my proudest university accomplishments were the great friendships that I made, and my ability to strike a balance between my studies, my friends and my girlfriend (now my wife).

**My international experiences.** During my studies and professional career, I have had a number of diverse international experiences. I studied for four months at Manchester Metropolitan University (UK) in a class comprising more than ten different nationalities. I participated in an academic homestay program in Massachusetts. I joined a special program for European university students under which I obtained a summer visa to work in the USA and I spent three months working as an accountant in a Hotel in Ocean City (MD). Also, as a student, I joined an Intensive English Studies Program at the University of California in Santa Cruz, in a class of around 10-15 different nationalities.

During my period as an equity research analyst at BSCH, I pursued intensive marketing activities, involving monthly trips to the U.K., Italy, France, Germany, Switzerland and, occasionally, to the US. Given BSCH's strong franchise in South America, I traveled regularly to Argentina to meet with fellow analysts and plan our joint research production. My international experiences have enabled me to interact and become acquainted with different cultures. Coming into contact with so many different ways of thinking and environments has provided me with unique learning experiences that have instilled in me a strong sense of tolerance and respect for others. Consequently, I consider myself to be a very open-minded person who is capable of adapting to any situation and contributing to the diversity that Kellogg is looking for in its MBA class. I think it is wonderful to be able to enjoy and learn from a great variety of lifestyles and cultures.

**My Friends.** - My mother always tell me that, when I was barely 5 years old, I used to love talking to strangers. I have always loved socializing and I think that I have developed a special ability to inspire confidence. I am fortunate enough to make friends easily. If there is something I really feel proud of, that is my friends and the deep roots I have built with many of them. That is something that makes me feel very lucky. I believe that the real richness of a man or woman is to be measured by his or her friends. I am sure that my experience at Kellogg will be a magnificent opportunity to expand on what is undoubtedly my best asset: my circle of friends.

I really desire to have the opportunity to grow both personally and professionally during my stay at Kellogg, I look forward to contribute to others' development and I am convinced that my personal, academic and professional background can contribute to it. By sharing with classmates and teachers my past experiences and achievements and my future goals I am sure I can contribute to Kellogg's diverse environment as well as profit the most from it.

**3. You have been selected as a member of the Kellogg Admissions Committee. Please provide a brief evaluative assessment of your file.**

After considering Mr. David Nunez's file, I strongly recommend his candidacy for entering the next six-quarter MBA in 2001. These are the main factors that have led me to this conclusion:

- Initiative and leadership: Initiative has been a constant factor in his life, as he has always been involved in creating, organizing or developing new activities or events. While at University, he was a member of the Student Government, was elected class representative in two occasions, was team manager of a business simulation game, and founded and chaired a university club. He continues to be an active member of Complutense's alumni association. His initiative has also led him to sought opportunities within the companies he has worked for since he graduated: Arthur Andersen, Santander CH Investment, and Netjuice Capital (where he currently work for). He was an active faculty member of the Santander internal Training Programs and enjoyed participating in Santander's Universities presentations. David continues to be a member of Arthur Andersen's alumni association contributing each year to the organization of several events for Arthur Andersen ex-employees.
- Strong team spirit: What makes David stand out from the rest is his character. He seems to have a personal style that enables him to easily make friends, to create an enjoyable atmosphere around him and to generate a keen and strong team spirit. I believe he is a person able to enjoy what he does and to transmit this feeling to the people working with him. Furthermore, I think he would be a very good contributor to team effectiveness, given his involvement in organizations with strong cultures of cooperation and team-work.
- Commitment with his community: David is highly committed with his community, devoting part of his time to diverse activities related to this goal (classes to a group of children

from his local community, charitable and cleaning campaigns sponsored by the Madrid's Council).

- High involvement in extracurricular activities: Outside the work place, David is a dynamic person. He loves practicing sports and regularly plays tennis, ski, and specially soccer. He has been part of a soccer team since his infant days, in the school team, in the university business soccer team, and still today plays for the Santander CH Investment Soccer Team.
- Strong cross-cultural skills: David has had the opportunity to interact with people from many different countries and cultures, especially during his stay at Manchester Metropolitan University. Through these experiences, he has proved to be a flexible person, able to adapt himself to new environments easily and quickly. I think he is aware of the great importance of meeting and learning from different cultures and lifestyles.
- Capacity to fully succeed and get the maximum from the MBA: Looking at his academic and employment performance I am convinced that he will perform extraordinarily well at Kellogg. On the academic side, he joined one of the best Business school of Spain and ranked first of his entire promotion comprised by more than 700 graduating students. He completed his Business Administration career with complementary and intensive activities. While studying at the university, he worked for two companies at Santander Investment and at JP Morgan, founded and chaired a university club, worked as an assistant in the Finance department at the university and also studied abroad. On the professional side, his experience has been varied and intense, including Financial Auditor at Arthur Andersen, Equity Research Analyst at Spanish best research team (according to Institutional Investor Ranking of 1999 and 2000) at SCH Investment (becoming associate in a record time for this company's standards), and Investment analyst at Netjuice Capital (a leading Spanish and Latin American Internet Venture Capital firm). By the summer of 2001 David will have more than 4 years of full time experience.

- High motivation for pursuing her master's degree at Kellogg: David has clear and ambitious career goals and he considers that an MBA at Kellogg is fundamental to complete his education. He thinks it will help him to develop his general management and entrepreneurial capabilities, necessary to succeed as a talented Venture capital professional. Finally, he feels closely identified with the Kellogg profile and he is highly motivated to contribute significantly to the class entering in 2001.

Overall, I strongly recommend David's candidacy for the Kellogg MBA program. I think all his traits and accomplishments, as described, make David a very good leader and a potentially outstanding manager. Furthermore, I think that given his background and experiences, he will be a valuable contributor to the class entering in 2001. In addition, I want to emphasize his strong motivation to pursue graduate studies in Kellogg.

#### **4.A. Through the course of your life, what would you identify as your most valued accomplishment?.**

My most significant personal accomplishment, because of the great results attained and the long-term impact this initiative has had, was my role in the creation of a University Club. Having obtained a fellowship/assistantship position at the Financial Economics Department of the Complutense University, I wanted to leave my mark and create something from scratch. At university, I had met many students who, like me, were interested in finance and the stock market. Since there was no association that covered these needs, I decided to create the Complutense University's first investment club: "Somosaguas Investment Club".

Once the project had been approved by the department of Financial Economics, which would be the sponsor and provide the basic start-up resources (a meeting room, computers, etc.), the first step I took was



to convince four fellow students to form the initial team. The starting objectives were very ambitious since this would enable me to motivate them to feel responsible by taking part in something big. The key was to set up a permanent structure and so our first efforts to promote the club were aimed at first-year students. Following an intense recruitment campaign throughout the university, in less than three weeks we had managed to form a team of 32 students. Our next main challenge was to define each person's responsibility within the club. I decided to divide the team into three divisions, each one under the supervision of a functions manager. I was in charge of coordinating the divisions. Each division had a specific objective: one would create a magazine containing information about companies and financial markets; another would organize financial seminars and short courses; and the other would organize a stock market quiz.

Within three months, we had launched the club magazine, with a weekly print-run of over 1,000 copies. By the end of the year, the club had organized 4 seminars and over 300 people had participated in the stock market quiz. Today, the Somosaguas investment club is still running and its membership has tripled. I learned a lot from this experience, in particular the enormous power of enthusiasm to motivate and manage people and how teamwork can get things done and meet objectives. I also demonstrated my leadership qualities as I was able to identify an opportunity and provide a solution to a need. I took the initiative and coordinated and motivated a team of over 30 people to achieve the pre-set objectives.

**4.B. Outside of work I enjoy...**practicing sports, travelling, listening music, relaxing with a movie, going out with my friends, or simply enjoying the company of my wife.

#### Practicing sports

Ever since my childhood, I have spent a great part of my time playing sports. My favorite sport is Soccer. Since my school days I have been part of a soccer team: in my high school's soccer team, in the university soccer league, and since the last three years in the BSCH football league every weekend. I play for the equities team. My

preferred positions are goalkeeper and attacker. I have also practiced Surfing during the three years I spent in Tenerife (located in the canary Islands, off the West African Coast). Although it took me almost one year to stay stand over the table the effort really paid off. Without doubt practicing surfing was the most exciting sport I have ever done. I also love playing Tennis and practicing Ski during the winter. My last venture is windsurfing. Last summer I took a windsurfing course and although Madrid has no sea there are several lakes around where I can practice it.

### Travelling

Short trips are one my favorite weekend activities. I like to visit natural reserves and medieval villages, breathe fresh air and relax away from the big city. I also like travelling abroad. I have visited many countries such as the UK, France, Italy, Portugal, Holland, Belgium, Germany, Swiss, Mauritius Island, Argentina, USA ... During these visits, I have tried to avoid organized trips, as I believe that in order to really get to know a culture you have to mix with the people of the country. Interaction with a variety of people has taught me a great deal about other cultures and people in general, including myself.

### **4.F. I wish the Admissions Committee had asked me...about my beloved family...**

Apart from my professional experiences and education (explained in detail in other sections) my family, the special characteristics of my childhood, and my wife, all have had also great impact in my life and on my personality.

My family: my father, Manuel, is an airline pilot at Spanair; my mother, Marisol, is a housewife. My parents have always encouraged me to making my own decisions, regardless of whether they were right or wrong. From my parents I have also gained a great sense of integrity and the perseverance that is necessary to pursue any personal and professional ambitions in a responsible way. I have also inherited a sense of tolerance to different ideas and ways of life. My two younger brothers, Abel (two years younger than me), a consultant at Pricewaterhouse, and Mario (five years younger), currently studying Computer Science at university, are simply my best friends.

My childhood.- My parents married very young, when they were 18. At the time, they were caught up in the hippie movement and, in line with that philosophy, they wanted to live in harmony with nature. So, a few months after my birth and soon after my father had obtained a job as an air-traffic controller, they moved to a small volcanic island called El Hierro, the smallest of the Canary Islands (located off the west coast of Africa), which has a population of less than 7,000. I spent the first ten years of my life there in a house on the coast with very few neighbors around. The wonderful natural settings and the happiness of my parents, who gave me two brothers during this period, dominate my wonderful memories of life during that time.

Those early days shaped my personality in at least two ways: 1) I have inherited a serious concern for environmental issues, which has translated into a constant effort to educate others about the importance of preserving the environment; 2) The great love I have received from my parents mostly explains why I am so affectionate.

My Wife. - After ten years as fiancés, Elena and I got married last 23 of June. She has been a source of stability in my life. With her continuous support and love, she has helped me to overcome difficult situations, most notably during the three years when, because of my father's job, I had to move to Tenerife (the largest of the Canary Islands) while she stayed in Madrid. My most intimate desire is to share a long and pleasant old age with Elena, surrounded by our family in a stable, happy home, like the one where I was brought up. I want to be a considerate, approachable and loving father for the children I hope to have with her. Among the dreams that Elena and I have built together, a special one is to spend two years in a US city like Chicago where I would study an MBA at Kellogg while she would also pursue studies in her own field of interest.

## 5. EMPLOYMENT HISTORY

### FULL-TIME EMPLOYMENT

**Employer:** Netjuice Capital ([www.netjuice.com](http://www.netjuice.com))

**Position:** Investment Analyst

**Date from:** 7/2000    **to:** Present

**Location:** Madrid (Spain)

**Responsibilities.** - My two main responsibilities are:

1.        Analysis and Valuation of Investment Opportunities (aprox. 70% of my time). A first set of assigned tasks comprises the filter of investment opportunities through the analysis of the business plans, meetings with the entrepreneurs and top managers, analysis of the competence, etc. Those projects that pass through these first filters are proposed to an investment committee, of which I am a member. The members of the Investment committee meet, usually weekly, to discuss on analysts' new investment proposals and comment on the due diligence process of more advanced opportunities. In this committee we approve or reject the investment proposals and settle the next steps of those approved projects. I am also responsible to set the valuation range and propose a financial structure of pre-approved projects.

2.        Operational control of invested companies (aprox. 30% of my time). I have assigned control responsibilities on three companies of the current Netjuice portfolio of invested companies: Kelkoo ([www.kelkoo.com](http://www.kelkoo.com)); GolfSpain ([www.golfspain.com](http://www.golfspain.com)); and Viacarla ([www.viacarla.com](http://www.viacarla.com)). This list should be increased as more investments proposed by me are approved. My job here is to follow the results of these companies on a monthly basis, analyzing and discussing with top managers the differences between real and business plan figures. In this basis, I elaborate a monthly report that is presented and discussed in the board meetings of these companies. I work also with the financial controllers of these companies to establish the reporting methods for the information to be regularly presented to the shareholders and other prospective investors.

As we plan to go public by the first quarter of 2001, and given my extensive experience in IPO processes, my responsibilities will also include the design and preparation of the information to be presented to investment bankers and the participation in the Road-Show trip prior to our planned IPO.

**Reason for Leaving:** To pursue an MBA

**Employer:** BSCH Investment (Investment Bank of BSCH, [www.bsch.es](http://www.bsch.es))

**Position:** Equity Research Analyst, Associate

**Date from:** 4/1998 **to:** 7/2000

**Location:** Madrid (Spain)

**Responsibilities:**

During my stay in the bank I covered a total of 15 quoted companies (10 quoted in Spain and 5 in other European countries) representatives of the following sectors: Food and Non Food Retail; Oil & Gas; Water; Tobacco; and Gaming. My responsibilities were:

- Research Reports Production (30% of my time).- I produced basically three types of research reports: 1) New coverage reports. Those were usually long reports (20-50 pages) that typically included an executive summary, an overview of the company's business and strategy, a sector overview, financial forecasts, and a section discussing the valuation of the company based on a fundamental analysis approach (most typically a discounted cash flow valuation and a stock multiples comparison of similar quoted companies). If the company was already quoted I included an investment recommendation (Strong Buy, Buy, Hold, Reduce, or Sell) based on the comparison of my valuation and the market price of the company. If the company was not yet quoted (i.e. an IPO) I just proposed a fair valuation range for the company. 2) Reports of already covered companies. Those were very diverse and I produced them upon the occurrence of very different situations: to comment on the last results release of the company, to analyze the effects of a major event in the industry; a change in the strategy; the effects of a large acquisition/merger; or perhaps just a note presenting the main

points after a company visit with the company CEO or the conclusions after a trip with the top managers to visit institutional investors. In those reports I could reinforce my previous investment recommendation or make a change based on new forecasts and/or valuation. 3) Join Research reports. Those were typically sectorial reports produced coordinately with other analysts covering companies of the same sector. I was the coordinator of the BSCH Retail Team comprised by 5 analysts in Portugal, Italy, Argentina, Brasil, and Spain (myself). We produced quarterly retail sectorial reports. I also collaborated in the BSCH Oil & Gas Team with quarterly sector reports. My teammates were also from Portugal, Italy, Argentina, and Brazil. Other join products in which I collaborated were in BSCH Monthly General Strategy Report, and in BSCH Quarterly Small Caps Report.

- Daily coverage of assigned companies (20% of my time). For all the companies I followed, I was responsible to provide a daily coverage of relevant news affecting those companies. In the morning meeting the analysts meet (presently and by conference call) every morning, prior to the market opening, with the sales force of the Madrid, Lisbon, Milan, and London offices (New York office connected later on a recorded version) to comment on such news and, when possible recommend an investment strategy. These comments were also added in the daily fax that was sent to all our customers around the world.
- Marketing activities (30% of my time). Research Reports and investment ideas were marketed to our clients (Institutional Investors) mostly and more intensely by one to one meetings or breakfast/lunch presentations in the client's city, which translated into monthly travels mainly to London, Milan, Swiss, Paris, Frankfurt, and occasionally to New York and Boston. I also had frequent trips with quoted company's top managers in important investor's presentations.
- IPO (Initial Public Offering) and other special operations (20% of my time). My responsibilities here included the configuration of the research reports as previously mentioned and the marketing trips around the globe that were specially intensive

in the case of an IPO, as it involved the allocation of a big investment in a short period of time. Additionally, I had to work closely with the Corporate Finance department in order to assess the IPO candidates. This involved working with the client (IPO candidate) in a consulting basis, to define the required steps and identify the tasks necessary to become traded in the market. We were also responsible of establishing alternative solutions to the IPO (such as a merger with other company, a partial sell off to an industrial partner, a Management Buy Out, etc). Finally, we had to set up a proper initial valuation for both the future candidate investors in the company and for the company's initial shareholders. I was the responsible equity research analyst in the following operations: Superdiplo (Spanish Food Retailer; IPO), Enaco (Spanish Food Retailer; IPO), General Optica (Spanish Optical Retailer; Merger with a former competitor), Cirsa (Spanish and Latin-American Gaming Company; Partial Sell-Off to an Italian Telecom Operator, Repsol-YPF (Top International Oil & Gas company; Capital increase by Repsol prior to the merger with YPF. It was the biggest placing ever carried out in the Spanish Stock Exchange).

**Reason for leaving:** To join Netjuice, given the opportunities it offered me: 1) To lead the IPO of "our own company". 2) Become part of a very talented team in the leading Spanish and Latin American Internet Venture Capital Project. 3) To increase my chances toward the consecution of my long-term goal: To participate in creating a seed capital firm in Spain (a VC firm focused in start-ups).

**Employer:** Arthur Andersen

**Position:** Financial Auditor

**From:** 9/1997 **to:** 4/1998

**Location:** Madrid (Spain)

**Responsibilities:**

As a Financial Auditor I worked in teams of around 4 to 7 members most of the time in the client's office. Trough the auditing of historical financial statements I reviewed business risks and internal control

processes in order to provide assurance on prospective financial statements of our company's clients. As part of Arthur Andersen's Financial Services Team, I participated in the Auditing of three companies:

- AB Asesores, a leading an independent Spanish Financial Broker (acquired in 1999 by Morgan Stanley). I revised its personnel, general expenses, and intangible assets accounting procedures.
- Argentaria, the second biggest bank of Spain (merged in 1999 with BBV to become BBVA). I was assigned the Auditing of Argentaria Investment Funds, where I revised their investment's portfolio accounting procedure.
- Santander Investment, the Investment Bank Subsidiary of Banco Santander, the biggest bank of Spain (merged in 1999 with BCH to become BSCH). I was responsible of the diagnosis and revision of its equity and bond investments accounting procedures and for the accuracy analysis of the figures registered under these sections.

**Reason for leaving:** To become part of the most prestigious team of equity research analysts in Spain.

## **PART-TIME EMPLOYMENT (DURING COLLEGE)**

**Employer:** Financial Economics Department of the Complutense University

**Dates:** Along the scholar year of 1997

**Location:** Madrid.

**Responsibilities:** As an assistant in the department I acted as a substitute teacher in several occasions for students of the first year in Finance related subjects, assisted professors in the preparation of special seminars, and helped a candidate Ph.D. teacher to finish his project on financial derivatives.

**Employer:** Santander Investment, leading Spanish Investment Bank.

**Dates:** January, February and March of 1997

**Location:** Madrid.



**Responsibilities:** I worked as a trainee in the bond trading department whitening the fixed income trading floor. I helped bond traders to close transactions, offer prizes to other traders, and register all operations.

**Employer:** J.P. Morgan Bank.

**Dates:** August-December 1996

**Location:** Madrid.

**Responsibilities:** I worked as a trainee in the Investment Funds and Private Banking departments. In the Investment Funds department I helped fund managers to manage short-term fix income positions and was responsible for the accounting of all transactions made for the Spanish Investment Funds. In the Private Banking department I helped to build up portfolio investments according to client's needs.

**Employer:** Princess Royal Hotel

**Dates:** Summer of 1995

**Location:** Ocean City (Maryland, US).

**Responsibilities:** As a participant in the program "Work and Travel" for European University Students, I was allowed a special Visa to work in the US during one summer for pre-approved companies. I worked in the accounting department of the Hotel.

## EJEMPLO DE CURRICULUM VITAE

### PERSONAL PARTICULARS

---

**Name:** David Núñez De La Fuente  
**Address:** C/ Isaac Albeniz, 35, 2ºC. Residencial Altigracia  
28220 Majadahonda. Madrid  
**Phone number:** (34) 619704714  
**E-Mail :** dnunez@netjuice.com  
**Nationality:** Spanish  
**Date of Birth:** April 11, 1973  
**Marital Status:** Married

### ACADEMIC BACKGROUND

---

**1995-1997** **Senior Business Bachelor Degree (“Licenciado”)**, major in: Finance.  
Business and Economics School at the Complutense University of Madrid. **Special Award as number one of the 97 promotion.** Grade Average: 8,53 (out of 10).

**1992-1995** **Junior Business Bachelor Degree (“Diplomado”)**, major in Accounting.  
Business School at the Complutense University of Madrid. **Special Award as number one of the 95 promotion.** Grade Average: 8,06 (out of 10).

### OTHER PROGRAMS AND SEMINARS

---

**9/6-9/11 1998** **Intensive English Program**, by CERAN LINGUA, in the city of Spa in Belgium, as a participant in a training program for Santander Investment employees.

**6/30-7/1 1998** **Program “Effective Presentations in Public”**, by Wilson Learning Consultant, as a participant in a training program for Santander Investment employees.

- Summer 1997**                    **Intensive English Studies Program**, by the University of California in Santa Cruz (CA, U.S.A.).
- July 1996**                      Grant-holder student in the seminar “**Empirical Techniques in Finance**”, by the Alcalá de Henares University.
- Summer 1995**                 Participant in the program “**Work and Travel**” in Ocean City in Maryland (U.S.A.).
- May 1996**                      **Stock Exchange seminar** by the Spanish Stock Exchange Commission in the Complutense Business School.
- December 1994**              **Seminar “Audit for Assistants”**, by the Colegio Oficial de Titulados Mercantiles y Empresariales de Madrid.
- September 1994**             **Seminar “Options and Futures in the Spanish Financial Market”** by the Menéndez Pelayo International University in Santander.
- April 1994**                     **Stock Exchange program**, by the La Laguna Business School in Tenerife.
- 9/20-12/17 1993**             Grant-holder student within the **ERASMUS** program in the **Manchester Metropolitan Business School** in Manchester (U.K.), having taken the following subjects : Financial Aspects of Business, Quantitative Business Modeling, and English as a Foreign Language.
- Summer 1992**                 **English Program** as a participant in an academic homestay by the Whitinsville Christian High School, in Massachusetts (U.S.A.).

## LANGUAGES

---

**Spanish :**

Native

**English :**

High level, both written and spoken. **TOEFL** level of **260** (out of 300), taken in February of 1999.

## COMPUTERS

---

Used to work with **Windows 97, 95 y 3.11, Word, Excel, Lotus, Power Point** and with several computer financial tools : **Bloomberg, Reuters, IBES Consensus, Estimates Direct, Telerate and Datastream**. Likewise I work with **Internet** and **electronic e-mail** as daily work tools.

## WORK EXPERIENCE

---

**July 2000- Present**

**Investment Analyst at Netjuice**, Spanish leading Internet Incubator. I am responsible for both the analysis of investment opportunities that arise to group and the operational control of the invested companies.

**4/14/98-July**

**Equity Research Analyst at Santander Investment**, focused in Retail Food and Non-Food, Oil & Gas, Water, Tobacco, and Gaming sectors.

As a financial analyst I analyzed a number of Spanish quoted companies through the issue of investment reports with Buy or Sell recommendations based on a fundamental analysis approach. Likewise I pursued intensive marketing activities, especially directed to our European clients, which translated into monthly travels to U.K., Italy, and Swiss mainly. Besides I contributed in the process of several Initial Public Offerings (the process by which a company goes into the Stock Exchange) like Superdiplo, Enaco, and others that eventually were sold to other investors (General Óptica and Cirsá), being responsible for the research reports of those companies. I have also participated in Repsol's last capital issue, the biggest placing ever carried out in the Spanish stock exchange, and prior to the merger with YPF to become Repsol-YPF.

Santander Investment, (subsidiary of Banco Santander) is Spanish leading Investment Bank with offices in 14 countries. Banco Santander merged in 1999 with BCH to become BSCH. Santander Investment research team was recognized as the best research team, among equity firms covering Spanish quoted companies, according to the prestigious ranking elaborated by ‘Institutional Investor’ in the editions of 1999 and 2000. I was ranked 8th best analyst of Spanish utilities companies (for the coverage of Aguas de Barcelona) among European analysts by the Reuters 2000 edition ranking in the part voted by companies covered.

**Sept.-97-4/13/98**                      **Financial Auditor of Banking and Financial companies at Arthur Andersen.**

During September 97 I joined the training program for Arthur Andersen’s new employees and from October 97 till mid April 98 I participated in the Auditing of AB Asesores, Argentaria, and Santander Investment.

**1/7/97-2/7/97**                      **Student Trainee at Santander Investment**, in the bond trading department.

**August - December 96**        **Student Trainee (Full Time) in J.P. Morgan Bank**, in the Investment Fund department.

**OTHER DATA OF INTEREST**

**1997**                                      **Trainee as grant-holder** in the Finance department of the Complutense Business and Economics School.

**1997**                                      **Founder and President** of the ‘Somosaguas’ Investment Club, comprised of Complutense business students.

**1995**                                      **Participant as Manager** of a business students team, granted by Complutense business school to become part in the entrepreneurial training program **“Business Game, Gestión 95”**.

**Hobbies**                                      Reading, sports (tennis, ski, soccer) travels,  
music...

## **CARTA DE RECOMENDACION PRESENTADA CON LA SOLICITUD DE KELLOGG:**

**Name of Applicant:** David Núñez

**Name of Recommender:** XXXXXX

### **1. What are the three areas of the candidate's professional character that have improved the most in the time you have know him or her?**

I have been his direct boss at Company YYYY during the 28 months he was at the Company. I worked with David on a daily basis and whiting all kind of contexts: in a team-based working environment; in road show trips with the company's top managers; in business presentations to institutional investors, etc. I would say that one of David's assets is his ability to seek and take feedback and act upon it. Even while his performance is well over expectations, he is always hungry to learn. David has proven his capability to improve over time, with a fast learning cycle.

At the beginning he had some problems prioritizing issues. Due to his heavy workload, however, he quickly began to learn to distinguish between what is important and what is urgent.

He has also experienced a tremendous transformation at his morning meeting interventions. Although he did always communicate effectively, his improved knowledge on the industries he covered and his continuous effort to excel in every aspect of his job lead him to add tremendous value on the daily news he commented at the morning meeting with the sales force.

Finally, David has mostly improved his capability to reflect in a single page or in a 20 minutes presentation the main investment highlights of a research report, deal, or any financial complex transaction. This is the result of his numerous marketing trips and good knowledge of

client needs. David is very service oriented and is always keen to resolve clients needs.

## **2. What do you perceive to be the applicant's weakness?**

Going forward, he should keep on improving his communications style, effective due to his enthusiasm but yet with room for further improvement.

David probably needs to leverage his strong talents to further raise his professional profile. Getting more business acumen and exposure to new working environments would definitely help him in that direction.

## **3. Please address the following components of the candidate's character. Cite specific examples where possible.**

a. Intellectual ability (e.g. analytical skills, communication, creativity, curiosity)

David stands out from most professionals of all levels that I have known because of his analytical skills and technical knowledge. Because of his extraordinary background in Finance, David has become the main source of advice on technical issues for his colleagues. He has demonstrated an extraordinary ability to carry out in-depth analysis of financial statements and operations of a diversity of business. As he is very good at dealing with numbers, what most impresses me of David's analytical skills is his capacity to understand the key external factors and variables of a business and then summarize them either in a model or in a presentation.

In addition, David stands out from his peers because of his outstanding creativity, which he wisely applies in the search for innovative approaches, which improve the conclusions of the analysis for the clients. He has never approached a problem by simply applying a general solution, but has always questioned whether that was the kind of analysis that best suited the client's needs and, moreover, if he

could find a way to improve it and provide more added value to his work.

David is a very talented professional. The quality and in depth analysis of his research reports has always impressed me. Not surprisingly, he was quickly been given responsibilities uncommon for a person of his experience. As a result he has been involved in several IPOs in a short period of time (this implies the valuation of companies that are to become quoted in the stock exchange for the first time, a responsibility usually given to senior professionals). I would also highlight his key contribution in ZZZZZZ capital increase.

### **c. Career focus (clarity of post-degree plans)**

I believe I know David's motivations pretty well. David is very clear and coherent with his professional goals. When he joined the company he told me that his professional dream was to be partner of a Venture Capital Firm and that he would like to carry out the necessary steps towards the consecution of this goal. As a result he has tried to be involved in as many IPO's as possible and despite my desires he left the bank to join ZZZZZ, an Internet Venture Capital Firm. I know he is quite serious with his plans. When I recently left the company to become XXXXX at XXXXX, one of the first things I did was offer David a position with me. I offered him double his salary at ZZZZ and he refused it arguing he felt it was the time to jump to the Venture Capital industry. He now believes an MBA at Kellog is the next step towards his professional target.

### **d. Interpersonal skills** (e.g. maturity, listening skills, team skills, sense of humor, sincerity, concern for others)

One of David's greatest strengths I should place emphasis on is his interpersonal skills. David is truly appreciated by all his colleagues, because of his kindness and enthusiasm, which enable him to create a positive working atmosphere even under pressure.

As David is a very motivated person, his enthusiasm is very contagious and has helped others during difficult days as he can always present a



positive and constructive view in the harder situations. Maybe, the clearest example of this was his behavior during the first weeks after the merger with ZZZZ was announced. He quickly took an active role helping the youngest people to integrate with the new colleagues.

David has demonstrated an excellent work with team members, able to involve them effectively without exercising authority. With his transparency and maturity, he has gained the full respect of the team members. He is effective and credible conducting working meetings, being able to get end results and drive key issues in discussions. He is a morale builder for the rest of the team, with an energetic and supportive attitude at difficult moments.

Because of his natural talent to interact with people I believe he knew more people in the Bank than anybody else, and therefore David was the person to contact if, for instance, you wanted to organize or participate in any sport event.

For many of his colleagues, David is the analyst that they would like to have as permanent member of their teams. He is particularly praised by the young analysts, who are aware of his continual efforts to ease their integration into the team.

David is clearly one of the most honest and trustful person I have ever known. He was always questioning the ethical dilemmas involved in new projects with clients to the point of some times start strong debates involving the top management of the bank. The most notably example of this was when he questioned the moral implications of an IPO in which XXXX was designated as global coordinator. The issue raised by David was so relevant that the Bank finally decided no to overcome the operation despite it seemed at first quite lucrative. I remember that when David raised the question many people in the bank strongly argued against David's initiative and those days were hard days for him. The time gave David the reason and he demonstrated a great integrity keeping during all the time his point in favor of a clean morale operation.

David has also impressed me with his extraordinary judgement, which stems from an unusual maturity in a person of his age. Because of this he has gained my confidence to take on responsibilities typically assigned to more senior bankers. In addition, his judgement is respected by senior managers who have worked with him, and so amongst our clients David enjoys a well-deserved reputation. I also appreciate his judgement in areas not related to his technical expertise, so I have frequent chats with him to hear about his views on our working environment and the management of our team.

Another of the pleasant features of David's personality is his natural sense of humor, which allows him to quickly get to know others and make them know him in a very informal way. I would say that because of his continues smile, David seems to enjoy in all the situations, even in those of high stress and pressure. Overall David is a great and enjoyable guy.

**e. Leadership potential** (e.g. initiative, contribution beyond expected responsibilities)

At only 27, David has already proven his capacity to become a "natural" leader without the authority or hierarchical support. His reputation and maturity have enabled him to succeed in leading groups of people older and much more experienced than him. Although his experience in managing people has been so far limited to small teams, his experience has been praised by his teammates, who stress his ability to motivate a group. It is clear to me that as his exposure to leadership roles increases, he will gain a substantial amount of experience and self-confidence enabling him to assume further leading roles.

In my opinion, David has all the personal features that I regard as essential for success in management, so I have no doubt about his becoming an outstanding senior manager in the medium term, either in investment banking, venture capital, or in any other industry. As David is a very creative person I would not be surprised that he would be running his own business after he finished his MBA at Kellogg.

He is a brilliant professional and an outstanding person. As his former boss and supervisor I feel proud of him. Therefore, I strongly recommend David's admission and I have full confidence that he will prove to be a very valuable asset in the class of Kellog.

#### **4. Group of reference.**

For the purpose of this recommendation I have compared David with all professionals I have meet along my professional career of similar age and responsibilities at xxxxx, XXXXX and XXXXXXXXXX. From my experience, and compared to other Analysts, David would clearly be in the top five percentile.

### **EJEMPLO 2:**

#### **1. Briefly asses your career progress to date. Elaborate on your future career plans and your motivation for pursuing an MB.**

##### **My career progress to date**

I have always had a strong interest in finance and business related issues, which led me to choose the "Science" concentration in high school and apply to the prestigious Business School of the "xxx de Madrid" (which required the country's highest GPA for admission). During University, I had several mini-entrepreneurial experiences, organizing university trips and events to raise funds for the class activities, had different part-time jobs and worked as a full-time trainee in xxx<sup>13</sup>.

After graduating and working as an officer in the Spanish Army for a year (where I was responsible for the instruction of 60 recruits), I joined the capital markets department of "xxx Bank" in Madrid as one of the 8 selected graduates in the "Young Graduates Development

---

<sup>13</sup> xxx. Leading xxx (having recently passed main competitor (xxx) in both revenues and market share) and technology provider to the travel industry. ([www.xxx.com](http://www.xxx.com)). 5,100 employees, present in 200 markets with global Headquarters in Madrid and main offices in xxx, xxx, xxx, xxx and xxx. Quoted in the Madrid, Frankfurt and Paris stock exchange.

Program". Following a 3-month rotation through different areas, I was assigned to collaborate with a Vice President in the creation of the International Fixed Income department. The job was very exciting since it included a perfect balance of technical financial knowledge and exposure to market and clients. As High Yield assets (where we identified the highest growth opportunity and focused our efforts) were still a quite new and unknown asset in Spain; we had to make an extra effort to "educate" our institutional clients. When I left the bank, we were running 15% above our demanding initial budget.

In May 2000, my former boss during the internship offered me a position as an e-Business analyst back at xxx. Attracted by the Internet challenge xxx was facing, the company's multicultural environment and the possibility to join the highest growth project of the company, I decided to accept. Six months later, following the company's evolution, I joined the Business Development department, now in charge of the e-commerce tasks and responsible for the group worldwide M&A activities and the management & control of the subsidiaries portfolio. My work at xxx, together with my experience at "xxx Bank", have allowed me to hone my analytical skills and obtain a solid financial knowledge.

The work at xxx has been challenging and stimulating. I specially appreciate the diversity of the tasks, the regular interaction with top management, the highly demanding analytical work involved in the strategic and financial analysis, and the increasing level of responsibility I have been assigned with. While still an analyst, I was given the responsibility (a manager level role) over one of our subsidiaries, xxx. I believe I have actively contributed to its actual leading position when, for instance, leading the takeover of one of its main competitors; not only I raised the investment opportunity, but led the entire project up to its execution. During the past 3 years, I have been responsible for the financial diagnosis and valuation of more than 12 public and private targets (with values ranging from €1m to €230m). Additionally, I have demonstrated my coordination and teamwork capabilities by driving the due diligence process of two of Amadeus latest acquisitions. It was a demanding task, with many

departments and outside advisors involved, but it was exciting and I honestly believe that I performed above expectations.

I think that my strong analytical skills, teamwork and leadership capabilities, apart from my constant eagerness to learn, have been some of the personal qualities that have contributed to the recognition by Amadeus top management and my recent promotion to Manager. At 27, I have become the youngest manager of the company at a worldwide level.

### **Future career plans**

My long-term professional goal is to create and manage my own company or lead the expansion or growth plan of a newly created company while entering the shareholding structure. Being aware of the wide expertise and knowledge needed to establish and successfully run a business, my mid-term plan is to, once I finish my MBA, develop my professional career in a Venture Capital (VC) firm. Consequently, both ideas could be perfectly combined by participating, in the long-term, in the creation of a VC firm in Spain. I believe that the VC sector is a necessary instrument of any country's economy, and in particular to those, like Spain, where the Small and Medium Enterprises play an important economic role. Despite a slight flattening experienced after the burst of the "technology bubble", clear signs suggest that the Spanish VC sector is recovering and able to enjoy strong growth before reaching the maturity levels of the US and other European countries.

My goal is to become part of the selected group of professionals that will continue to put the Spanish VC market in its natural place.

The success of any entrepreneurial experience depends, in my opinion, not only on the correct identification of good investment opportunities, but on something even more difficult and important - the successful implementation of the business. This is also the case for the VC companies; once the investment is made, the VC manager is exposed to the real world of business management, for which it is not only necessary to have a solid financial and analytical base, but where

other competencies such as general management expertise and global business vision, become critical.

### **Why an MBA at Kellogg?**

Following the above logic, I believe that an MBA with double major in Entrepreneurship and Finance is fundamental in completing my background and education in order to fully contribute in these two tasks of the venture capitalist, while also will be a powerful aid to become a successful entrepreneur. Kellogg is clearly my first choice for the following five reasons:

**Entrepreneurial spirit & Finance focus.** Kellogg has one of the world's most reputable entrepreneurial programs while also being at the top of most prestigious rankings (e.g. BW) in Finance. I really welcome initiatives such as the Entrepreneur/Venture Capital Club, the Private Equity Conference, or the Finance Club, and the broad opportunities Kellogg offers for students who, like me, want to give an extra focus to entrepreneurial and financial issues. The strong reputation of professors such as Steven Rogers or Barry Merkin confirms this view.

**Kellogg's cooperative spirit and team-learning approach.** From the info I have read, the alumni I have spoken to (Xxx (04), Xxx (03), Xxx (97)), and especially from the impression received in the October reception in Madrid, one word, besides excellence, comes to my mind when thinking of Kellogg, "teamwork". This assures me that Kellogg is the best place to reinforce my leadership and teamwork skills. I look forward to joining and expect to carry out leading roles in clubs of my interest such as the European Business Club or the Business with a Heart Club.

**Kellogg global vision, world-wide reputation and extensive networking.** Kellogg's global orientation, extensive alumni network (40,000) in 85 countries, and in particular the quality and variety of the current 60 Spanish alumni, will be a powerful aid to become a

successful venture capitalist and a critical factor in reaching my entrepreneurial goals.

**Northwestern's geographical location and research facilities.**

Kellogg's location near the city of Chicago— an area of strong financial & venture capital activity – and its superior research facilities will be very useful for my own research into successful business models of venture capital firms. It will also be crucial for Xxx (my fiancée and future wife), who will be finalizing her PhD in Macroeconomics during our stay in Chicago.

**The flexible curriculum** of the Kellogg MBA. I am looking forward to exploring my special interest areas (Entrepreneurial Management & Finance) in greater depth thanks to Kellogg's ample range of elective subjects and to take such courses as Entrepreneurial Finance, Entrepreneurship & New Venture Formulation, and Financial Planning for M&A. I am also attracted by Kellogg's possibility to waive certain core courses and to select elective courses as early as of the first quarter.

Each applicant is unique. Describe how your background, values, academics, activities and/or leadership skills will enhance the experiences of other Kellogg students.

My family has played a vital role in building my personality and professional ambitions. I grew up in Xxx in a large family and was the youngest of 6 siblings. I soon learned to appreciate the meaning of sharing and teamwork, but at the same time, of independence and self-confidence to build and express my own opinions. When I was a child, my family used to spend long summers in Xxx (north of Spain), together with my cousins, at my grandparents' house. This environment definitely helped to shape my character and develop important facets of my personality:

I am a **very flexible person who enjoys working within a team.**

I was in the middle range of my cousins' age and therefore always had to adapt to different circumstances. I did not realize until much later how important this was in the definition of my personality. I believe I

have a natural gift to adapt to all kind of situations and have always tried to use this gift to enrich my character with diverse and multicultural experiences. I have, since then, traveled to many countries, spent two full summers in Ireland, studied a complete high-school year in California and pursued a University year in The Netherlands (thanks to an Erasmus scholarship granted by the E.U.). Additionally, I have been working for 4.5 years in a foreign language and multicultural environment, liaising on a daily basis with companies from three different continents and working on multifunctional teams, many times being the only Spanish member.

**My international experience** has enabled me to interact and become acquainted with different cultures. Coming into contact with so many environments and different ways of thinking has provided me with unique learning experiences that have instilled in me a strong sense of tolerance and respect for others. Consequently, I consider myself to be a very open-minded person who is capable of adapting to any situation and contributing to the diversity that Kellogg is looking for in its MBA class. Furthermore, my knowledge and experience on a leading global business can provide a different view to the classes.

I have developed very **strong analytical skills and an ability to generate constructive debate**. I studied my elementary and high school years at Xxx School in Madrid, which is famous for its high academic level (ranked as first school in Spain for two years in a row in the mandatory and demanding pre-university examinations). Since the very early years, the teachers promoted the participation of every student in class, and encouraged everyone to explore their analytical, debating and critical reasoning potential. These are attitudes that I also experienced at home. The fact that my father was a lawyer and a politician, while my two grandparents and two of my uncles were entrepreneurs, usually brought different points of view to many conversations and a perfect contrast between theoretical and practical approaches.

I have **strong initiative and leadership capabilities** which I have demonstrated both in my personal and professional life. At the



personal level, one of the things I feel most proud of is the recent reconstruction of an old 19<sup>th</sup> century family house in "Xxx", a 45 persons village in the north of Spain. The house needed a large reconstruction, and although my father (until he died in xxx) always ordered the necessary repairs to keep it up, by that time and with 6 kids at home, he never had the financial capability to make a full reconstruction. It was four years ago, after visiting the village to show it to my girlfriend when I realized we needed to act urgently if we wanted to keep up the house. Back in Madrid, I gathered my family to convince them of the necessity to do it. Their first reaction was to put time and money constraints on the table. However, I did not give up and they all agreed to go ahead as long as I led the project and we stuck to a limited budget. Then, we started a hard but exciting project that lasted up to 2 years and involved many weekend trips, heavy handcraft work, coordination and negotiation with different workers, meetings with local authorities and raising financial aid from public institutions. It was hard work, which occupied lots of my spare time during two years, but has definitely been worthwhile. I feel proud when I see my nieces and nephews enjoying part of the summers together in the village, as I did in Xxx.

Last, but of no less importance, I want to mention my **integrity** and ability **to create confidence and generate a good atmosphere**. I am lucky enough to be able to make good friends wherever I go, and not only to make them but also to keep and create strong bonds with many of them. I have felt incredibly fortunate when being asked, in the last year, to be the best-man of three friends in their weddings. I really desire to have the opportunity to grow both personally and intellectually during my stay at Kellogg. I am confident that I can contribute to the MBA give-and-take experience with my past experiences, achievements and my future goals, and above all, with my enthusiasm and willingness to participate actively in Kellogg's life. I am sure I can highly contribute to Kellogg's diverse environment as well as profit the most from it.

**2. You have been selected as a member of the Kellogg Admissions Committee. Please provide a brief evaluative assessment of your file.**

Kellogg School of Management

Applicant Evaluation Form

Applicant Name: Xxx

Candidate for class entering: 2004

|                             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Scholastic ability</b>   |          |          |          | X        |          |
| <b>Personal character</b>   |          |          |          |          | X        |
| <b>Motivation</b>           |          |          |          |          | X        |
| <b>Leadership ability</b>   |          |          |          |          | X        |
| <b>Interpersonal Skills</b> |          |          |          |          | X        |
| <b>Communication skills</b> |          |          |          | X        |          |
| <b>Career Performance</b>   |          |          |          |          | X        |
| <b>Management Potential</b> |          |          |          |          | X        |

Rank from 1 (below average) to 5 (outstanding)

Mr. Xxx application clearly stands within the top of the pool of applicants reviewed this year. He is a well rounded candidate with clear career goals and the necessary skills to fulfill them.

While his college GPA is not at the top of the range when compared to other US candidates, this is clearly explained by the lack of comparability of the Spanish grading system and the fact that he graduated in one of the most prestigious and demanding Business Schools in Spain. A proof of his performance in the University is the fact that he was granted with a merit based Erasmus scholarship, when only 35 were available for a class of 500. His recent nomination as a Fulbright scholar confirms Fernando is a very competitive candidate and has already passed through several prestigious and selective selection processes. Clear signs of Xxx's ability to excel

academically are the “outstanding scholastic achievement” recognition granted by the U.S House of Representatives during his High School studies in the U.S. or his topnotch grades in the University of Groningen. Besides his grades, Xxx seems to be the type of person able to highly contribute in a case discussion and in a dynamic learning environment.

His initiative and leadership skills are clear. He had the chance to improve them during his service as an officer in the Spanish Army and has demonstrated them both at the personal and professional level. As the elected representative of the international students at the University of Groningen in Holland, he led a group of students towards the achievement of a sponsorship for a management game contest. During his professional years, he has acted as leader of several investment projects involving multifunctional and multicultural teams. The fact that he has been assigned to manage and coordinate teams of higher seniority in projects of higher responsibility to that of his level is a clear sign of his strong managerial potential. This seems to have been recognized by Xxx’s current employer, xxx, with his recent promotion to Business Development Manager, becoming the youngest manager of the company at a worldwide level.

Xxx is very convincing in his application when stressing his strong interpersonal skills and personal character as one of his main strengths. I believe he is a person able to enjoy what he does and to transmit this feeling to the people working with him; he is a natural team player. This impression was clearly reinforced by one comment of the report received from the member of the Alumni Admissions Organization who conducted Xxx’s personal interview; “Xxx seems to have a personal style that enables him to easily make friends, to create an enjoyable atmosphere around him and to generate a keen, strong and effective team spirit”.

Xxx also stands out fore his social involvement, as demonstrated by his commitment with two local NGOs. He clearly fits with Kellogg’s social spirit of giving back to the community and seems to have the experience and willingness to fulfill his desired leadership role in the Business with a Heart Club.

Overall, I strongly recommend Xxx's candidacy for the Kellogg MBA program. He has both the intellectual skills to academically succeed and the background and experiences to add great diversity to the class. I also want to emphasize his strong motivation to pursue graduate studies in Kellogg.

Xxx has all the elements to potentially be one of the outstanding students of the 2006 class.

Signature \_\_\_\_\_  
Date \_\_\_\_\_

### **3. What is the most valuable lesson you have learned in a leadership role**

My experience serving as an officer in the Spanish Army taught me that authority is far from being equal to leadership; Leadership can not be imposed, it has to be earned by daily activities and demonstration of high standards and by caring for the development of those with whom you work.

As part of a selected group of university students and after an intense and demanding instruction period in the Spanish Army Academy, I graduated as a Second Lieutenant and became responsible for the 6 month's instruction of two squads of 30 recruits each in the Madrid based "xxx" Cavalry Regiment. While I had the authority, part of my soldiers and sub-officers seem to initially not legitimate it. The limited duration of my stay in the base, and the fact that I was not a life-time officer made some of them question my military life knowledge, commitment and ability to command the section. I could feel a lack of cooperation within the soldiers.

This would not create severe problems- at the end of the day hierarchy is a well respected principle in the army- but it could make daily work harder and less satisfactory for everyone.

I proposed myself to turn around the situation and demonstrate the soldiers my full commitment. I needed to find the right balance between comradeship and authority to make them overcome their initial bitterness. I worked 100% to regain the section motivation, gave my best on a daily basis and an extra effort during all maneuvers to show my seriousness and create a team spirit within the unit. Additionally, after recognizing a gap in some of the soldiers' education, I promoted the creation of mentoring groups outside the working hours and encouraged some soldiers, who had dropped out from school at an early age forced by family or economic circumstances, to study towards completion of their elementary studies.

This was of incredible value to some of the soldiers in that they were able to take the books up again, set a clear goal towards passing the "graduado escolar" examination (which is the diploma received after passing the 8th grade and the minimum educational level required to enter most of the jobs and join all the professional schools), and gain benefit for their future civil life.

I believe that my efforts paid off. My last day of service I had the honor of being gifted by my soldiers with a framed picture of the whole unit during a shooting exercise and a tombstone with the following inscription: "To Second Lieutenant Xxx. From HIS soldiers of the xx Tank section."

**4. Outside of work, I...** .....enjoy very much organizing varied events.

From taking care of the surprise welcome party to a friend living abroad, to organizing weekend breaks and summer backpacking trips, to promoting ski trips to raise funds for the university class activities, to involving my family in the reconstruction of an old family house; I enjoy taking care of the organization.

For two years in a row I have organized my department team building activities; a "build-your-own-boat and-sail" day in a lake and a treasure-hunting contest in the mountains near Madrid. I have convinced some of my Erasmus international friends to get together and participate in the "Red Bull crazy-car race" that took place in

Barcelona in December. As a member and volunteer, I collaborate with "xxx NGO" in the organization of different local events. After our trip to xxx last summer and having committed to a worker of the embassy we met in the plane, my girlfriend and I organized a recollection of old books to be sent to the island poorest neighborhoods. I convinced the local diving club in xxx, (a small coastal village in the Mediterranean) to initiate diving events for the cleaning of the sea floors; what started just as an idea has, this year, been announced in the main diving press and has even got support and funds from the town hall and the province marine association.

My most recent commitment is with "xxx<sup>14</sup>", a Non Profit Organization that two high-school friends have created to raise funds for an xxx mission in xxx. I contribute with one of the things I believe I do best- the first "xxx rodeo BBQ" will take place next spring, while tickets for this New Year's Eve party are already sold out.

I realized many years ago that besides enjoying it, taking the initiative to organize events is sometimes the only way to fit my own interests with my willingness to share time with those I love. The satisfaction of seeing things moving forward more than pays off the effort and time invested. Additionally, I have lots of fun and get to meet a lot of interesting new people!

By the way, thank God Internet was invented! It makes my life as an "organizer" much easier.

## **5. Describe your most challenging professional relationship.**

Challenge is a word that, in my mind, is normally linked to responsibility.

Only four months after joining the Business Development team of xxx, a manager in charge of several of our subsidiaries left the company. I was then given the opportunity to combine my responsibilities as an analyst with the management of one of xxx e-commerce start-up investments; xxx, an online travel agency operating in Spain and Latin America. Since the company had limited resources, it depended heavily

---

<sup>14</sup> [www.achalay-asociacion.org](http://www.achalay-asociacion.org)

on its shareholders support, and besides the normal financial and operational control of xxx, its manager was used as a part-time consultant of the company, driving strategic projects and actively supporting management in the decision making.

The situation was not comfortable in the beginning. I had a great enthusiasm and was ready to accept high responsibility and give my best to the company. However, xxx's CEO was, as he has recognized to me later on, disappointed by the change. He had lost an experienced manager in his thirties and got him replaced by a young analyst. I instantly realized he was relying much less on me than he did on the former manager. He often canceled or delayed the regular meetings in place to discuss the main strategy and operational issues.

I thought about discussing the problem with my boss. However, I realized that this will not bring me anywhere and that the only way to overcome that situation was to show my full predisposition and initiative, to actively present him ideas and reliable analysis and to allow time do the rest. It soon proved to be the right thing to do. In a short period of time, he completely changed his attitude; he recovered the weekly meetings, openly discussed the company's issues with me and highly considered my opinions. I believe that thanks to my enthusiasm, hard work and valuable contribution I soon gained his full confidence and respect.

### **EJEMPLO 3:**

#### **1. Briefly assess your career progress to date. Elaborate on your future career plans and your motivation for pursuing a graduate degree at Kellogg**

My professional career started during my third year at University, when thanks to my previous top performance in Mathematics, I received an offer to join the faculty of the most successful preparatory school in Barcelona. At engineering schools in Spain, only 50% of the first-year class are allowed to pass to the second year. Therefore, competition is very stiff, and more than 40% of the first-year class goes to these preparatory schools. For almost three years, I managed to teach three

groups of 20 students each, to lead a faculty group of 7 teachers, and to attend my classes and prepare for my exams. The results were always outstanding, both for my students (the pass rate was seven times higher than the average for the University) and for myself.

During summers I also tried to have new experiences working abroad, as an au-pair in Dublin and as a commercial manager at a Theme Park in Atlanta, Georgia. These were great experiences because of the possibility of interacting with people from different countries and cultures, learning important social differences that has helped me to have a more global vision.

When coming back from France, where I finished my studies thanks to an Erasmus scholarship granted by the European Union, I joined McKinsey & Company, where I am presently working as a consultant. I have had the opportunity to work in a broad range of sectors: public administration, healthcare, utilities and e-commerce. I have also had the chance to acquire international experience, participating in European Client Conferences, to which McKinsey invited the most important European Banks. At McKinsey, I have acquired important attributes, such analytical and leadership skills that have made me a better-rounded manager and have helped me to develop further my personal side. I have also worked very hard with excellent people, learning the real meaning of teamwork. However, every day I discover areas in which I still have a great deal to learn and which are essential to the achievement of my career goals.

My medium-term goal is to become an effective and successful leader in fostering innovation, managing change and adapting to technological evolution. Despite all the controversial opinions created around the so-called "new economy," nobody can deny that the traditional economy is going through profound changes due to the convergence of many factors such as access to new markets, technological advances, innovation and globalization. I really believe that these changes will generate new working processes, new strategies, new services and a broad range of multi-industry disruptions and redistribution of value. In the future, businesses that do not adopt these changes, as a complement or as a new business,



will severely reduce their chances for success. I think that there are still great of changes to come, and my objective is to manage the development of these changes, first from management positions in leading firms and, later on, though the creation of my own company in the media sector in the new economy arena.

In the short term I would consider going back to McKinsey, where I would be able to apply all the management techniques and skills acquired at Kellogg, as well as to gain further experience in the implications of change from a top-management approach. In the medium term, I wish to become an entrepreneur and lead my own company in the media sector, adapting the new technologies to the traditional media systems. This is one of the sectors that is changing most with new technologies, but I believe there are still a lot of opportunities for development.

To reach my objective, I believe it is fundamental to enhance and complete my educational background and boost my professional and human development by attending a top MBA program. This will allow me to acquire some functional capabilities such as financial or marketing subjects that I require, and to develop fuller qualifications in the management of change and links between technology and business opportunities. At this time in my career it will represent the turning point in my transformation from engineer to manager.

When thinking: "Why Kellogg rather than any other MBA program?" I find myself defining Kellogg as my clear first option for the following reasons:

Kellogg's general vision of management. Kellogg has a perfect approach to the role of the business manager, considering all organizational and people implications. Kellogg offers lots of possibilities, with a wide variety of courses that allows you to create your own career. Kellogg is also distinguished for the outstanding level of its faculty in all areas, such as Mitchell Petersen in Finance and Mohanbin Sawhney in New Technologies

Entrepreneurship and Innovation. Kellogg recognizes the increasing role and the necessity of acquiring entrepreneurial skills in the modern economy. I am very attracted to Kellogg's entrepreneurship program, especially by courses such as Steven Rogers' Entrepreneurial Finance, which will give me the opportunity of interacting with outstanding business leaders who collaborate with the program as well as acquiring the necessary techniques to run my own business in my future career. Teamwork and cooperation. The "Kellogg Culture" based on teamwork is the most distinctive point from the other business schools and the one that most encouraged me to pursue my degree at Kellogg. "Kellogg develops leaders who have the simultaneous ability of being team members" and I frankly believe this is one of the secrets of success, which I have had the opportunity to experience in McKinsey's teamwork environment.

Kellogg's extracurricular activities. Kellogg demonstrates genuine interest in addressing students' concerns and enhancing student life, offering a great number of extracurricular activities. I would really like to get involved in the Special K at Kellogg and in the Entertainment and Media Business Association and the LAHIMA Club.

Finally, over the two years I have spent with McKinsey, I have had the privilege of working closely with some Kellogg alumni. They are excellent people, both from personal and professional perspectives and I really admire their way of encouraging cooperation in teamwork as well as their interpersonal skills. They have also explained to me why Kellogg best fits my background and my future goals. They all say: "These were the best two years of my life. Kellogg is something you just cannot miss." I hope I will have the opportunity to say the same.

## **2. Each of the applicants is unique. Describe how your background, values and non-work related activities will enhance the experience of other Kellogg students**

I really believe in the importance of contributing to the development of others, since an MBA is a great experience to learn not only from

professors but also from your peers and the team spirit it creates. I feel I can contribute to the enhancement of other students' Kellogg experience, with my education and my professional background, my international exposure, my values, my open-minded and enthusiastic character, and my willingness to actively participate in Kellogg's student activities.

### My education

I earned an industrial engineering degree (MSEE equivalent) with a specialization in management from the Catalanian Polytechnic University, one of the top-notch engineering universities in Spain. During these six years, I developed both technical expertise in applied engineering and a deep understanding of the management implications of technology innovation, building on the management-track curriculum. At college, I learned how to react under pressure and how to do my best when working in teams and studying alongside very intelligent and hard-working people. I hope I will be able to bring valuable advice, practice and motivation to the groups, collaborating to create a more challenging atmosphere.

### My professional background

During the years I worked in the preparatory school, I gave a lot to my students and my faculty team, and they gave a lot to me. It was one of the most enriching experiences I have ever had. They helped me to develop my leadership skills and to mature as a person. From a personal perspective, it was very encouraging for me to see students getting outstanding results at university. It was also a great success for my students, since they are the ones who deserve all the credit, when in the last semester, they all passed the final exam. Through this experience I understood the importance of motivating people and making the learning experience enjoyable, and I hope this will enhance the experience of my companions, helping them in academic and non-academic issues.

My experience at McKinsey has also helped me to enhance my analytical and leadership skills, as well as my team-work capabilities,

always working in teams formed by McKinsey consultants and client team members. I have learned to cooperate, to be effective in a team environment and also to face and resolve confrontation. I believe that sharing this experience with my peers and applying the McKinsey's teamwork style will contribute to other Kellogg students.

### My international exposure

During my experiences in Dublin, The United States and France, I had the opportunity of studying and working in very different environments. In France, for instance, there was a very international team of 30 people from 9 different European countries. Moreover, at McKinsey I have also had the opportunity of participating in international events, such as a European Banking Conference for Clients, and a Business Analyst training with 60 peers from 25 different countries.

As businesses are becoming global, I think it is very important to understand international economic and cultural differences. Kellogg is already an international environment, more than one-quarter of their students being from abroad, and I believe I could really contribute to other students, sharing with them my international perspective from Spain and from all the other countries where I have had the chance to live.

### My values and character

I would define myself as a very happy and enthusiastic person, always trying to participate in thousands of activities. Despite having a very time-consuming job, I think I have a good balance between my professional and personal life. I try to do as many non-work related activities as I can, especially with my family and friends, the most important people in my life. I believe this is the key element to maintain a balanced life. I usually spend my leisure time playing sports, such as basketball or skiing in winter, reading or going to the cinema, and as much as possible, getting together and dancing with friends. All these hobbies are always related or shared with others. I believe that sharing your life with the people that surround you is the

best way to enjoy life. I know I will enjoy studying at Kellogg and participating in as many extracurricular activities as I can, making them worthwhile and fun for everybody.

### **3. You have been selected as a member of the Kellogg Admissions Committee. Please provide a brief evaluative assessment of your file**

After reviewing the file of Ms. XXX, an international candidate for the next six-quarter program in 2001, I strongly recommend his candidacy for admission. Looking at his professional career, his goals and some personal aspects that helps to understand better what he is like and how he thinks, I really think that XXX will fit perfectly into Kellogg's program and culture. He will have the opportunity to get the necessary skills to reach his goals and contribute to other Kellogg students. I present below the main factors that have led me to this conclusion.  
His academic and professional experience

XXX has clearly demonstrated an outstanding performance and skills in different environments. He graduated among the top 3% of his Engineering University, and he also obtained the maximum possible score in France when finishing his final thesis. He learned a new language and developed further his analytical and interpersonal skills. XXX's performance has also been truly distinctive in all his work. In the preparatory school he is recalled as one of the best mathematics tutors the school has had, not only by the director and other teachers, but also by his students. At McKinsey he has always been classified as outstanding in all his evaluations.

Therefore, over the course of these years XXX has acquired a set of skills that include leadership, communications, initiative and, most important of all, teamwork. He has been constantly highlighted as an outstanding team player, and I believe he can contribute a lot to any Kellogg team group, actively participating in team discussions as well as enhancing the team spirit.

His personality and life outside work

XXX appears to me as a very balanced person, giving the necessary weight to his professional development but without forgetting his life outside work with his family and his friends. Precisely, these are the most important things for his, and therefore he always tries to share all his leisure time with them. As he says in his application: "Sharing your life with the people that surround you is the best way to enjoy life."

XXX is a very well-rounded person, very dynamic and enthusiastic. He has a lot of initiative and always tries to organize and participate in as many activities as possible. Worthy of note is his participation in organizing the university senior-year trip for more than 200 students, and his involvement in the integration program committee for new hires in McKinsey's Madrid office. A very fun initiative that he developed was a game to complete an album of stickers with photos of all office members. Everyone in the office (about 270 people) participated, easing the adaptation of the 60 new hires and making it fun at the same time. Additionally, XXX has a strong sense of community and has participated in several philanthropic activities such as helping mentally retarded children and collecting food for the needy.

He also has a great desire to see new things and have new experiences. That is why he has traveled through much of Europe and why he went to Ireland and to the United States to work for several summers, which also gave him the opportunity to travel through the States.

I really believe that with his personality and his desire for participating in extracurricular activities, XXX has a lot to give to Kellogg life. With his enthusiasm and initiative, I am sure he will actively contribute to leverage the Kellogg spirit.

### His future career

XXX has a clear will to learn and has demonstrated a degree of self-confidence that is quite unusual for a person of his age. He has great

personal and professional potential, and I am sure he will get from life whatever he wants – it is just a matter of time. He has already demonstrated his capabilities for doing whatever he sets out to do, succeeding in academic and professional activities, as exemplified by his final thesis in France.

I'm sure he will perform extraordinarily well at Kellogg, and this MBA program will help his to reach his personal and professional goals. He has a clear professional goal of building his own business in the media sector, using new technology possibilities. He already has a technical background, and I believe that Kellogg is the perfect place for his to acquire the general management skills he lacks. XXX also has great motivation for pursuing his master's degree at Kellogg, making his a more valuable contributor to the class entering in 2001.

#### **4. Through the course of your life what would you identify as your most valued accomplishment?**

In my last year at University, the European Union granted me an "Erasmus Fellowship" on the basis of academic excellence to develop my final master's thesis at Grenoble University (France). It was a great experience and one of my most substantial accomplishments because I grew both from a personal and professional perspective and achieved outstanding results. I started working on a research program financed by the Rhône-Alpes region in collaboration with the industrial management department of the Technical School of Grenoble (INPG) and the Economics department of the Pierre Mendes Social Sciences University. I was the youngest person in the research group and had to overcome two important challenges: my limited French, and my short experience in the economic issues particular to this project.

All members of the research team were very kind and great professionals, but my direct supervisor was not very happy with having international students and he was very hard and demanding on me. The first month was a difficult, since my language limitations impeded from delivering the expected results. During that period, I worked intensively to overcome these difficulties. I took French lessons for

four hours a day and at the same time studied all the existing documentation on the economic issues of the project.

I was very motivated and committed to the project to overcome these difficulties and to reach the outstanding level of my group. I soon started to deliver more to my direct supervisor than he expected. He admitted that he was quite impressed by the hard work I had done.

Finally, at the end of my thesis I presented a theoretical approach to a business negotiation system and developed a simulation program that reproduced individuals' reactions within the negotiation process. My thesis design results had great impact and are currently being used by the department. They have also been presented in several meetings with other European research groups.

## **5. Outside of work I enjoy...**

Outside of work I enjoy life and being alive. My life's objective is to be happy, and one of the things that makes me happy is being with the people I love. My family and friends are what are most important to me, so I try to spend as much time as possible with them, which is not easy when you have a very time-consuming job.

I enjoy playing sports, such as basketball and skiing in winter or going to the mountains for adventure sports in summer. However I cannot participate in these sports as much as I would like, since I have already broken my leg twice. The last time was skiing in the French Alps while I was doing my final thesis in Grenoble, and it was very hard to finish my thesis when I had to go everywhere with my cast and crutches. Some Kellogg alumni have explained to me the great number of sports you can take part in at Kellogg, where there is always a group of friends to join in. I am sure I will have lots of fun there.

I also enjoy traveling. I have always thought that the best way to really understand other cultures as well as to learn other languages is



by traveling to other countries and spending as much time as possible there. I love traveling and meeting people from different places and cultures, and this is one of the main reasons for my doing my senior-year project in Grenoble with an Erasmus fellowship. I had the opportunity to learn French, but at the same time I was able to travel all around France and Italy with an international group of friends. Likewise, I had always wanted to travel around the United States, which is one of the reasons I went to Atlanta to work at a theme park, also having the opportunity to travel through 12 different states in 20 days. An alumnus told me about the academic journey they took to Russia as well as the travel around Asia they did when finishing the MBA..... I hope I will have the opportunity to live these experiences. Beside sports and traveling, the thing I enjoy the most is getting together with friends and dancing. I really love going out with my friends to dance. I am currently taking salsa classes with some friends, and we usually go out at night to specific Latin American music discos.

# **M.I.T. Sloan School of Management**

## **Información General**

Página web: [mitsloan.mit.edu](http://mitsloan.mit.edu)

Los orígenes de MIT Sloan School of Management se remontan a 1914, cuando el Massachusetts Institute of Technology estableció el curso XV en Administración. Actualmente, la Sloan School of Management es uno de los centros más prestigiosos del MIT.

### **Campus:**

Sloan se encuentra situado en la parte Este del campus de MIT, en Cambridge (Massachusetts). Sin duda, la localización de Sloan no podría ser más privilegiada. El campus del MIT es un centro de referencia a nivel mundial en innovación tecnológica, donde se han gestado logros científicos tales como la decodificación del genoma humano, o la invención del radar. A pocos metros de Sloan, se encuentra Kendall Square, uno de núcleos más significativos de concentración de empresas biotecnológicas.

Y al asomarse a cualquier ventana de Sloan, podrás disfrutar de las vistas más cautivadoras del río Charles según atraviesa el corazón de Boston, la Meca estadounidense de la educación de élite. Boston no solo es un hervidero de actividades culturales y un auténtico "melting pot" de gentes y culturas llegadas desde todo el mundo, sino que también es un polo en para las finanzas y tecnología americanas.

### **Programas de MBA:**

MIT Sloan ofrece una gran variedad de posibilidades para obtener el título de MBA:

**El programa de MBA a tiempo total** (full time MBA program) es el programa de MBA clásico, orientado hacia estudiantes que suelen tener de 3 a 5 años de experiencia profesional. Este es un master de dos años de duración, que requiere la terminación de dos cursos de dos semestres cada uno. Cada curso comienza en septiembre y finaliza en mayo, realizándose prácticas de dos a tres meses de duración en el verano que separa ambos cursos.

**El programa MIT Sloan Fellows** (MIT Sloan Fellow program in innovation and global leadership) es un programa más condensado, de un año de duración (Junio a Junio), destinado a profesionales que se encuentran en una etapa avanzada de sus carreras (10 a 20 años de experiencia) y que piensan volver a sus empresas una vez finalizado el curso. Una de las condiciones necesarias para ser admitido al programa es contar con la financiación de la empresa en la que se va a trabajar. Los alumnos de este curso tienen la opción de orientarlo hacia un título de MBA, un título de Master en Gestión (Master of Science in Management) o un Master en Gestión de Tecnología (Master of Science in Management of Technology). Este programa es el resultado de la fusión de los antiguos programas Sloan Fellows y MOT.

**El programa LFM** (Leaders for Manufacturing) es una oferta muy especial de MIT Sloan, en colaboración con las escuelas de ingeniería de MIT. Se trata de un programa de dos años de duración muy intensivo, dirigidos a profesionales con 3 a 5 años de experiencia y que deseen especializarse en la gestión de la producción y fabricación industrial. Al concluir sus estudios, los alumnos obtienen dos títulos: un MBA y un master en ingeniería en el departamento correspondiente. Las asignaturas optativas de este programa hacen especial énfasis en la gestión de procesos de fabricación, la gestión de operaciones o las tecnologías de la información. Adicionalmente, todos los estudiantes deberán completar una tesis. Uno de los puntos álgidos del programa es el periodo de prácticas de seis meses de duración en empresas con procesos de producción avanzados, tales como Intel o Boeing. Actualmente, todos los estudiantes admitidos a este programa cuentan

con un paquete de financiación muy generoso provisto por varias empresas patrocinadoras del programa LFM.

**El programa para empresas biomédicas** (Biomedical Enterprise Program) requiere dos años de duración y culmina en un título de MBA o en un master de ciencias. Organizado conjuntamente por Sloan y por la Harvard-MIT Division of Health Sciences and Technology (HST), es un programa orientado a futuros gestores de empresas biomédicas.

Adicionalmente, en el año 2003 se encontraba en preparación un programa de tres años co-organizado con la JFK School de la Universidad de Harvard. Los integrantes de este programa recibirían los títulos de MBA y de Master en Políticas Públicas (Master of Public Policy).

### **Ilustres antiguos alumnos repartidos por el mundo:**

La lista de ex alumnos de MIT Sloan de éxito y fama es interminable (sin contar otros departamentos de MIT). Por citar algunos:

Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas y premio Nobel de la paz; Carly Fiorina, presidente de Hewlett Packard; Benjamín Netanyahu, ex primer ministro de Israel; William Clay Ford, presidente de Ford Motor Company; Mitch Kapor, presidente de Lotus Development; John S. Reed, ex presidente de Citigroup, presidente y consejero delegado del New York Stock Exchange;

### **Ilustres antiguos alumnos españoles:**

Rafael del Pino (presidente Grupo Ferrovial), Joaquin Moya (ex presidente Meta4, IBM España y serial entrepreneur), Tomás Pascual (presidente Leche Pascual), Enrique Casanueva (Director JP Morgan España), Felipe Ruiz (catedrático UPM), Joseph Valor (profesor IESE), Matías Rodríguez Inicarte (Director General SCH), José Bolorinos (Director General Iberia), Ramón Forn y Ángel Díaz Alegre (Socios de McKinsey & Co. Madrid), Carlos Torres (Director Estrategia Endesa), Manuel No (fundador de Open Bank, Socio director de ATKearney)

## Asociación de Antiguos alumnos es España:

La Asociación española tiene una larga trayectoria y arraigo, pues data de 1954. Su bulliciosa actividad se ve reforzada por una particularidad: aglutina no solo a los graduados en Sloan, sino también a los numerosos graduados españoles en todas las otras escuelas de ingeniería que componen MIT. Todos los años se gradúan en la universidad más de 40 españoles, lo cual hace que exista una comunidad ibérica bastante bien organizada (el grupo de españoles en Boston conocido como Iberia, <http://web.mit.edu/iberia>) donde encontrar consejos y ayudas.

Gracias a esta "gran" afluencia de nacionales, la Asociación de Antiguos Alumnos cuenta en España con la representación más numerosa de entre las grandes universidades americanas en nuestro país, con más de trescientos afiliados, siendo la mitad de ellos Sloanies.

Así mismo, España es un destino habitual de profesores del MIT en sus proyectos de consultoría y asesoría. Debido a la amplia población de alumni, los profesores suelen reservar en sus agendas tiempo para compartir y hacer networking con los antiguos alumnos.

La asociación realiza actividades oficiales casi todos los meses y dispone de la web [www.MITEspana.com](http://www.MITEspana.com) para anunciar sus programas.

## MIT Sloan en cifras

|                            |      |      |          |
|----------------------------|------|------|----------|
| En los rankings            | 2003 | 2002 | 2001     |
| Financial Times            | 10   | 6    | 6        |
| US News                    | X    | X    | 5        |
| Businessweek (cada 2 años) | n.a. | 6    | 4 (2000) |

|  |                   |                                     |
|--|-------------------|-------------------------------------|
| <b>Admisiones<br/>(MBA a tiempo total)</b> | <b>Clase 2004</b> | <b>Media<br/>últimos 5<br/>años</b> |
|--|-------------------|-------------------------------------|

|  |         |   |
|--|---------|---|
| Nº solicitantes por año                | 4102    | X |
| Nº solicitantes aceptados              | 533     | X |
| Nº solicitantes que comienzan el curso | 362     | X |
| Edad media                             | 28 años | X |
| % mujeres                              | 24%     | X |
| Experiencia laboral media              | 5 años  | X |

|  |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>Alumnos españoles*<br/>(MBA a tiempo total)</b> | Clase<br>2005 | Clase<br>2004 | Clase<br>2003 |
| Nº Españoles por curso                             | 4             | 5             | 13            |
| Nº Españoles con beca                              | 1             | 1             | 3             |

\* Sin contabilizar el patrocinio por empresas de origen

|  |                            |                            |                            |                 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|
| <b>Formación académica antes del MBA</b> | Españoles<br>Clase<br>2005 | Españoles<br>Clase<br>2004 | Españoles<br>Clase<br>2003 | % clase<br>2003 |
| Economía y Administración Empresas       | 2                          | 1                          | 2                          | 22%             |
| Humanidades y Ciencias Sociales          | -                          | -                          | 1                          | 11%             |
| Ingeniería                               | 1                          | 3                          | 6                          | 67%             |
| Ciencias y Matemáticas                   | 1                          | 1                          | -                          |                 |
| Otras                                    | -                          | -                          | -                          |                 |

|  |                                |              |                         |
|--|--------------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>Salidas profesionales tras el MBA</b> | % Media<br>clases<br>recientes | % clase 2002 | Españoles<br>Clase 2003 |
| Finanzas                                 | X                              | 31.4%        | 13%                     |
| Consultoría                              | X                              | 17.5%        | 63%                     |
| Industria                                | X                              | 34%          | 25%                     |
| Otros servicios                          | X                              | 17.1%        |                         |

| <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de graduados en 2002 | <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de alumnos en practicas en 2003 |
|--|-----------------------------|--|--|
| IBM  | 11                          | Citigroup/Citibank                                   | 13                                     |
| Merril Lynch   | 10                          | Lehman Brothers                                      | 12                                     |
| Goldman, Sach & Co.                                  | 9                           | Merril Lynch   | 11                                     |
| BCG  | 8                           | Goldman, Sach & Co.                                  | 7                                      |
| McKinsey & Company                                   | 8                           | IBM  | 7                                      |

## **El Proceso de Admisión**

### **GMAT y TOEFL:**

La calificación del GMAT es un componente importante en el proceso de solicitud de MIT Sloan, aunque, como los miembros de la Comisión de Admisiones repiten con frecuencia, una nota baja en el GMAT nunca implica el rechazo automático de ningún candidato. Es importante, además, que en la nota del GMAT no haya ningún componente (verbal o cuantitativo) desproporcionadamente bajo. Un GMAT en torno a los 700 puntos con más de 80% en los componentes verbales y cuantitativos puede considerarse adecuado para MIT Sloan.

Por supuesto, la nota de GMAT más alta posible no serviría de nada si va acompañada de unos ensayos mediocres o de una mala entrevista. Ante todo, la Oficina de Admisiones busca perfiles equilibrados, que destaquen por su liderazgo y capacidad de trabajo.

El TOEFL no es obligatorio en el proceso de admisión a MIT Sloan. De no indicarse la nota de TOEFL, la habilidad lingüística del candidato se evalúa en base a la nota del componente verbal del GMAT y a los resultados de la entrevista.

GMAT medio admitidos en año 2002: 707

Rango GMAT admitidos en año 2002 (80%) 650-760

## **Solicitud de ingreso:**

### **Plazos y rondas**

La solicitud a MIT Sloan está basada en un sistema de dos rondas. La única manera posible de comenzar el proceso de solicitud es electrónicamente, por medio del sistema de solicitud online de la página web de Sloan. Los plazos finales para enviar la solicitud online suelen estar situados a mediados de octubre y de enero.

Las decisiones finales suelen llegar por correo electrónico en enero (primera ronda) o en abril (segunda ronda), aunque en muchos casos los estudiantes admitidos reciben previamente una llamada de felicitación por parte del comité de admisiones. Los afortunados son invitados al AdMIT Weekend, un fin de semana en el que los admitidos tienen ocasión de conocer bien la escuela y a sus estudiantes, participar en clases y aclarar sus dudas sobre su futura vida en Boston.

### **Preparación previa a la solicitud**

La Comisión de Admisiones de MIT Sloan da una gran importancia a que los solicitantes se informen bien sobre la oferta de la escuela a la hora de solicitar su admisión. Por ello, valoran y tienen en cuenta el esfuerzo que realizan los estudiantes extranjeros que visitan MIT Sloan antes de enviar su solicitud. La mejor manera para ganar ese favor de la Comisión de Admisiones es participar en el Sloan Ambassadors Program, en el que los mismos estudiantes (generalmente de tu mismo país) hacen de guías y consejeros de los visitantes.

Aparte de esto, siempre se aprende participando en los eventos informativos que organiza Sloan en España (todos los años a finales de septiembre o principios de octubre).



## **Contenido de la Solicitud de Ingreso**

La solicitud de ingreso online consta de los siguientes apartados: Datos Personales, Cover Letter, Curriculum Vitae, Ensayos, Información Adicional, Recomendaciones y Notas académicas.

La primera parte de datos personales, académicos y laborales es estándar y prácticamente no se diferencia de las solicitudes de otras escuelas.

La "cover letter" es un elemento muy particular de la solicitud de MIT Sloan. En Estados Unidos, una "cover letter" es una carta que acompaña a un curriculum vitae para solicitar un trabajo. En ella, se señalan las razones por las que el solicitante es un candidato idóneo para el puesto en cuestión y se mencionan un par de hazañas profesionales que puedan constituir buenas referencias. Del mismo modo, en la cover letter que acompaña a la solicitud de MIT Sloan se debe indicar la trayectoria y objetivos profesionales del solicitante y explicar las razones por las que un MBA y, en concreto, el MBA de MIT Sloan tiene sentido en este momento para él.

Al tratarse de una carta formal dirigida a Rod Garcia (director de admisiones), debe prestarse especial atención al formato con el que se escribe. Para esto yo aconsejaría adquirir en Amazon.com alguno de los muchos libros escritos sobre cómo redactar cover letters y resúmenes. Rod, de origen filipino (de ahí el García), es un forofo de los estudiantes españoles y de la alegría e involucración social que solemos aportar a las promociones de Sloan. No solo es una persona entrañable y extremadamente accesible, sino que es posible que te lo encuentres en mas de una fiesta compartiendo animadamente con los estudiantes.

El Curriculum Vitae debe adaptarse al formato americano de una página. Donde sea posible, datos numéricos deben justificar los éxitos mencionados y alguna línea dedicada a hobbies y actividades de voluntariado es siempre ideal para cerrar un curriculum. Abstenete de incluir una foto en el CV, pues no se considera políticamente correcto.

Los ensayos, como en otras escuelas de negocios, dan la oportunidad para que el candidato muestre sus dotes de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo y sentido de la iniciativa. O, dicho más claramente, este es un momento como ningún otro para vender la moto. Es también aconsejable que no todos los ejemplos utilizados sean de ámbito laboral y que las actividades extra profesionales de interés se usen para responder alguna pregunta.

Una particularidad de la solicitud de Sloan es que el espíritu de MIT suele salir a relucir en algún ensayo en el que se pida que el solicitante demuestre su capacidad de innovación. Aunque científicos e ingenieros puedan tener ventaja para encontrar el ejemplo idóneo para responder a este tipo de preguntas, los solicitantes provenientes del mundo de las finanzas o de consultoría siempre pueden echar mano de algún cambio organizativo en el que ellos hayan influenciado.

En el año 2004, los ensayos de la solicitud electrónica de MIT Sloan fueron:

- Please give an example of an impact you had on a person, group, or organization. (500 palabras)
- Please give an example of a time when you generated a new idea or a new use for an existing idea that added demonstrable benefit. (500 palabras)
- Please give an example of a difficult interaction you had with a person or group. (500 palabras)
- Please give an example of a time when you achieved a goal that was important to you. (500 palabras)
- Please give an example of a situation when your thinking was different from your colleagues or superiors. (500 palabras)

En la sección de información adicional, el solicitante tiene la oportunidad de mencionar todas aquellas actividades de liderazgo, premios o extracurriculares que no tuviesen cabida en el resto de la solicitud. Esta es una parte importante de la solicitud a la que la comisión de admisiones presta mucha atención.

Desde el año 2004, las cartas de recomendación y las notas académicas se envían también por internet, sin necesidad de pasar por correos. Las cartas de recomendación de MIT no difieren excesivamente de las de otras escuelas de negocios y pueden ser redactadas siguiendo los consejos del resto de este libro. Respecto a las notas académicas, el solicitante es responsable de incluir los datos en la solicitud online. Sólo si es aceptado deberá mandar los certificados académicos elaborados por las universidades correspondientes.

### **Entrevista:**

Una vez enviada la solicitud, tras un periodo de seis a ocho semanas, una parte de los candidatos (en torno al 40% en un año normal) será invitado a hacer una entrevista. Al contrario de lo que sucede con otras escuelas de negocios americanas, las entrevistas de MIT Sloan nunca se realizan con antiguos alumnos, sino con miembros de la Comisión de Admisiones que viajan a diferentes ciudades del mundo. Madrid ha sido históricamente uno de estos destinos, como fiel reflejo de la apuesta que hace esta universidad por España.

Las entrevistas de Sloan son relajadas y muy poco parecidas cualquier tipo de "entrevista-estrés". Principalmente, su objetivo es comprobar la capacidad de comunicación y presencia del solicitante, verificar que lo escrito sobre papel concuerda con la realidad y establecer su nivel de inglés. La entrevista de MIT Sloan sigue el formato de "behavioral interview" americano, caracterizado porque todas las preguntas comienzan con "Háblame de una situación en que...". Es frecuente que el entrevistador vuelva a realizar algunas de las preguntas de los ensayos, pidiendo que se conteste con ejemplos diferentes.

Como en otros programas, el conocimiento del programa académico y de los clubs o las visitas realizadas al campus son valorados durante la entrevista.

## Programa académico

El programa académico de MIT Sloan está basado en cuatro semestres. El primero de ellos está compuesto de asignaturas no optativas y constituyen "el core". Los otros tres semestres se constituyen de asignaturas de libre elección, que pueden ser combinadas a gusto del estudiante. Aunque en años anteriores el sistema académico de Sloan estaba caracterizado por un sistema de tracks o especialidades, actualmente no hay ningún tipo de restricciones para la combinación de asignaturas, salvo las derivadas de conflictos de horarios. Como consecuencia, el programa de MIT Sloan es uno de los más flexibles y variados que se ofrecen en la actualidad.

### El "core" de MIT Sloan:

El primer semestre conforma el núcleo del programa de MBA, "el core" y consta de las siguientes asignaturas comunes para todos los alumnos:

*"Economic Analysis for Business Decisions"*

*"Financial Accounting"*

*"Data, Models and Decisions"*

*"Organizational Processes"*

*"Communication for Managers"*

*"Team Project"*

*"The First Year Challenge"*

Adicionalmente, durante el core se deberá elegir entre una de las siguientes asignaturas:

*"Strategic Marketing"*

o

*"Finance I"*

Una importante característica diferenciadora de MIT es el reducido número de estudiantes que conforma cada promoción. Gracias a esta calidad es posible conseguir un ambiente realmente fraternal en donde se propicia no solo el contacto entre compañeros sino también un total acceso a los profesores titulares.

Para propiciar este "cosy atmosphere", tras el programa de orientación de finales de agosto, la clase queda dividida en seis secciones. Cada sección se divide en equipos "core teams" de seis a siete personas. Cada estudiante se integra en un "core team", con los que realiza todos los trabajos en grupo. Los equipos son configurados para representar una gran variedad profesional, de nacionalidades y culturas y racial. Un estudiante del programa LFM forma también parte de cada equipo. En mi opinión, la intensa experiencia de trabajo en el "core team" es una de las vivencias más memorables del primer semestre.

Dentro de las asignaturas del primer semestre cabe destacar dos experiencias de trabajo en equipo. Durante el "Team Project" cada core team debe buscar una empresa del área de Boston, en la que deberá realizar un proyecto de consultoría consistente en analizar un proceso de cambio y dar un diagnóstico. Las empresas que colaboran en el proyecto no pueden ser más variadas: desde el Whitehead Institute (donde se decodificó el genoma humano), a los Boston Celtics, el Aeropuerto de Logan o Reebok.

Por otro lado, el "First Year Challenge" es un proyecto de consultoría externa de gran envergadura, en el que los equipos de estudiantes de Sloan deben analizar un problema estratégico de una gran empresa. Al final del proyecto, se realiza una competición entre los mejores trabajos ante un jurado compuesto, entre otros, por el equipo de dirección de la empresa patrocinadora. En el año 2003, los estudiantes de primer año tuvieron la oportunidad de diagnosticar los problemas de una de las principales multinacionales farmacéuticas.

Asignaturas Optativas:

Como en otras escuelas, la selección de asignaturas se realiza por un sistema de subasta. Los estudiantes asignan 1000 puntos según sus preferencias. Un sistema de lista de espera amplía las posibilidades. Gracias al reducido número de alumnos de cada promoción, al cabo de los dos años de programa casi todos los estudiantes han conseguido cursar todas las asignaturas de su interés.

Uno de los puntos indiscutiblemente diferenciadores de Sloan son las asignaturas relacionadas con la gestión de tecnología y la formación de nuevas empresas. La profesora Rebecca Henderson ("Technology Strategy") es uno de los mitos vivientes de Sloan. En "New Enterprises", los estudiantes forman grupos a partir de ideas propias y desarrollan planes de negocio que luego presentan a la multitud de sociedades de capital de riesgo que pueblan Boston. En "New Product and Venture Development Proseminar", los estudiantes tienen la oportunidad de ir a seminarios con conocidos emprendedores y desarrollar networking al más alto nivel.

El Entrepreneurship Center imparte "Entrepreneurship lab", la asignatura de Ken Morse (co-fundador de 3Com entre otras) y John Preston, ha sido un emblema de Sloan durante muchos años. En ella, grupos de estudiantes realizan proyectos de consultoría para nuevas empresas del área de Boston, California o Texas y ponen en práctica los conceptos de marketing estratégico aprendidos en otras asignaturas. La extensión de esta asignatura constituye el "Global Entrepreneurship Lab", en la que los proyectos de estudio están distribuidos en Latinoamérica, Australia, China o Sudáfrica. Las empresas anfitrionas pagan los gastos de viaje y alojamiento para todos los estudiantes.

Es en el área de finanzas donde los profesores de MIT Sloan han logrado sus mayores éxitos de investigación, lo que se ha traducido en un excelente nivel de profesorado en esta área y una gran oferta de asignaturas. Profesores como Myers (Autor del libro "Principles of Corporate Finance"), Profesor Lo, o Prof. Rock están entre los más solicitados.

En economía, Sloan cuenta también con estrellas como el decano Schmalensee o Pyndick, cuya clase "Industrial Economics" es una de las más populares. El profesor Lester Thurow ha escrito una gran variedad de libros de divulgación y es una referencia constante en los periódicos y la televisión americana. Roberto Rigobón, profesor venezolano de "Applied Macro- and Internacional Economics" ha sido votado como mejor profesor en Sloan durante varios años consecutivos.

Finalmente, no hay que dejar de mencionar la asignatura "System Dynamics", una metodología nacida en MIT en la que se desarrollan modelos dinámicos para resolver complejos problemas de gestión. Durante las primeras semanas de orientación, los estudiantes toman su primer contacto con esta teoría durante el famoso Juego de la Cerveza ("Beer Game") con el Profesor Stermann.

#### Independent Activities Period:

El mes de enero es un mes de actividades especiales en todo MIT, incluyendo la Sloan School. Las clases se suspenden y los estudiantes pueden tomar parte en una gran variedad de seminarios, incluyendo los populares "The nuts and bolts of a business plan" o "Starting a technology company" o los seminarios sobre las nuevas tendencias en consultoría dados por el ex presidente de Siemens Corporation, el Profesor Schulmeyer. Hay otras mil posibilidades no relacionadas con la gestión como, por ejemplo, recibir cursos de mandarín o de construcción de un robot o un vehículo solar.

Muchos estudiantes de Sloan empleamos este mes para preparar sus entrevistas con vistas a las prácticas de verano o para realizar sus proyectos de "Global Entrepreneurship Lab" por otros confines del mundo.

#### Sloan Innovation Period:

La semana de SIP es otra particularidad de MIT Sloan que no tiene parangón en otras escuelas. Consiste en una semana sin clase en las

que los estudiantes asisten a seminarios enfocados en la Innovación en los que los profesores de Sloan comparten sus líneas de investigación recientes. La semana se complementa con actividades especiales de desarrollo de liderazgo, que incluyen charlas con líderes empresariales archifamosos, simulaciones logísticas en Bosnia o interpretación de obras de Shakespeare.

#### Otras Posibilidades Académicas:

Mediante el programa de cross-registration MIT/Harvard, los estudiantes de Sloan pueden ampliar sus posibilidades académicas tomando hasta dos asignaturas en Harvard. Asimismo, pueden aplicar este sistema a otras escuelas del campus de MIT.

Existen también posibilidades de intercambio durante un semestre completo con la London Business School o con IESE en Barcelona.

#### Conferencias:

Una de las frustraciones de los estudiantes de Sloan es la imposibilidad de acudir a la gran cantidad de conferencias y eventos que continuamente tienen lugar en la escuela. En el curso 2003-2004, los estudiantes tuvieron oportunidad de conocer personalmente, entre otros muchos, a Jean-Marie Messier( ex presidente de Vivendi-Universal), Francis Mer (Ministro de finanzas de Francia), Pedro Aspe (ex ministro de finanzas de Méjico), Domingo Cavallo (ex ministro de economía de Argentina) o a Phil Condit (presidente de Boeing).

Anualmente se celebran también simposios de CFOs, CIOs o CMOs, en los que los dirigentes de las más importantes empresas americanas discuten problemas candentes de gestión. También es un éxito cada año la conferencia latinoamericana, que contó con la presencia en el 2004 del Dr. Jamil Mahuad (ex presidente de Ecuador) y de Vittorio Corbo (presidente del Banco Central de Chile).

Si esto no bastase, los estudiantes de Sloan tienen también a su alcance las conferencias organizadas en Harvard Business School.



### Viajes de estudio:

Durante los meses de enero y abril tienen lugar los viajes de estudio (llamados "treks") de MIT Sloan. En ellos, además de conocer otros estados americanos u otros países, los participantes visitan empresas punteras y son recibidos por líderes políticos y empresariales.

Así, por ejemplo, durante el viaje a Silicon Valley, se organizaron visitas a varias empresas que incluían Intel, Pixar o Cisco. En Yahoo!, el presidente Terry Semel recibió a los estudiantes durante una hora. El fundador de SAP, Hasso Plattner, contestó a las preguntas de los estudiantes en la central de la compañía de software y los dos fundadores de Google organizaron para los sloanies una recepción privada.

Otros viajes organizados durante el curso 2003-2004 tuvieron como destinos americanos las ciudades Nueva York, Miami, Los Angeles, Washington DC, Las Vegas y Seattle. Los viajes internacionales fueron a la India (que incluyó una entrevista con el presidente indio), Japón, Brasil, Dubai, Italia, Escandinavia, Méjico y Londres.

### **Actividad extra-académica**

La oferta de clubs y actividades extra-académicas en MIT Sloan es impresionante. No faltan los clubs profesionales ("Management Consulting", "Finance"...), entre los que el "Marketing Club" y el "Mediatech Club" se destacan por la gran cantidad de charlas y speakers que ofrecen. Entre los clubs no profesionales cabe destacar las actividades organizadas por el "Golf Club" , "Ski Club", "Vintners Clubs" (degustaciones de vino cada mes), "Tasting Club" (degustación de sushi elaborado por los mejores chefs japoneses de Boston) o "Sloan Arts Enthusiasts Club". Además, los estudiantes de Sloan tienen acceso continuo a las instalaciones de vela de MIT, con la posibilidad de navegar por el río Charles que bordea el frente de Sloan.

Respecto a la vida nocturna y la escena social, Boston es conocedora de las Consumption Functions (C-functions) semanales de Sloan, que

son fiestas ambientadas en un tema o país, organizadas por los propios estudiantes (los japoneses se traen orquesta de tambores Taiko, los brasileños una comparsa de samba, etc). En estos eventos, España está doblemente representada con stands gastronómicos en la C-function latina y en la C-function europea y en años con amplia representación de españoles, organizan su propia Spanish – function.

Boston es una ciudad eminentemente universitaria y eso se flota y se nota día a día en el ambiente, con amplísima variedad de bares y restaurantes para todos los gustos. La única pega, que enseguida nos choca a los españoles, es la hora de cierre de las dos de la madrugada.

### **Posibilidades para acompañantes**

Boston es posiblemente la zona de Estados Unidos con mayor concentración de universidades y escuelas. De esto se aprovechan ampliamente los acompañantes de los estudiantes de Sloan, que, además de mejorar su inglés tienen todo tipo de oportunidades de completar sus estudios a precios razonables.

SOS, el Significant Others of Sloan club es el club de los acompañantes de los estudiantes. Organizan reuniones, excursiones por Boston, fiesta de disfraces infantiles, etc. También tienen un sofisticado sistema peer-to-peer para compartir canguros entre familias con hijos.

### **Financiación**

Si no has conseguido ninguna de las becas, los estudiantes admitidos a Sloan, incluidos los internacionales, tienen la posibilidad de solicitar un crédito a Citibank que cubrirá todos los gastos. Simplemente por haber sido aceptado a Sloan, el crédito se te concederá automáticamente. Las condiciones de pago son muy razonables y no necesitas ningún garante americano.

Durante tu segundo año tienes también la posibilidad de solicitar un puesto de trabajo en Sloan como Teaching Assistant o Research Assistant para algún profesor para cuya asignatura hayas sido un alumno destacado. Por tu trabajo no recibirás ningún dinero en

metálico, pero se te descontará una parte muy significativa de tus gastos de matrícula (hasta un máximo del 60-70%)

## **Pros y Contras**

### **Razones para elegir MIT Sloan School**

Es una de las Instituciones de mayor solera académica de EEUU, en donde el mayor limitante es indefectiblemente uno mismo: estudiar en Sloan es como intentar beber agua de una boca de incendios.

En aspectos relacionados con la innovación tecnológica, creación de empresas y operaciones, la oferta académica de MIT Sloan es difícilmente igualable.

El tamaño del programa, con trescientos cincuenta alumnos por año, es suficientemente pequeño como para lograr conocer realmente a la gente de tu promoción y poder interactuar con los verdaderos profesores titulares y no meramente con sus múltiples auxiliares de cátedra.

Todas las actividades académicas están arropadas por el hecho de su localización en el centro mismo de la Capital de la Educación: Boston. La última cuenta que he oído habla de treinta y tantas universidades concentradas en esta metrópoli.

En mi opinión MIT conjuga a la perfección dos mundos dignos de ser vividos si se quiere estudiar en EEUU: vivir durante dos años en una gran urbe americana y a la vez cosmopolita (Boston es considerada como cuna de la creme de la creme de la alta sociedad americana y mundial) sin perder el sabor de la vida en un Campus universitario americano.

La inmensa mayoría de los españoles que van a hacer un MBA terminan regresando a España. La red de antiguos alumnos del MIT proporcionan un valioso network de contactos y una organización de larga trayectoria con un total de trescientos compañeros esparcidos por todo el mundo corporativo.

## **Razones para desechar MIT Sloan**

El frío de Boston es generalmente el enemigo más nombrado para quienes terminan optando por otras latitudes más benignas.

En los últimos años, MIT Sloan ha descendido levemente de algunos rankings que evalúan los Top Business Schools. Si bien la mayoría de los profesionales académicos ven en estos rankings como un mero show para mantener la competición viva año tras año, la posición en un ranking puede ser decisiva a la hora de atraer a compañeros de clase de excelencia y talento.

## **Ejemplos reales de solicitudes de españoles a MIT School of Management:**

### **Essay 1.- Please give an example of an impact you had on a person, group, or organization.**

In May 2000 I added my efforts to a selected team of professionals with the challenge of launching the first online travel agency for Spain & Latin America markets, Travel Corp. with over \$25m in secured finance from [...] among others. I was hired as the business development associate for Spain, but I was soon appointed as the responsible of launching the new corporate business line that was expected to generate at least 20% of the revenues.

Our main goal was to prove to the market that we were providing cutting-edge solutions for travel booking; but I knew that the first step to succeeding in that had to be completely convincing our own members of that fact.

After recruiting members with complementary skills (commercial, IT and customer service), I started out by arranging a number of teambuilding techniques to ascertain the team-members different strengths and motivations. By adjusting the incentives and the interaction with each of the 10 members of the B2B team, I dramatically improved our morale and commitment, and as a result our output increased to a sustained 80+ weekly hours. After the first couple of weeks of working with the group, the individual feeling was no longer that we were working for an external project but for our own.

In addition, I knew that I had to invest in creating work team coordination and shared goals to assure the success of the project. By establishing priorities and proactively setting direction, I managed to reach consensus and created a shared vision and purpose within our team. The IT developments in the booking engine were coordinated with the commercial needs and effectively communicated by the

customer service department. After two months of hard work the structure of the department worked smoothly and we were able to establish internal processes to achieve monthly growth rates of 20% and contribute to the company's sales by 30%.

In this role I learnt how to convert individuals *interested* in the project into members *committed* to the project. With this approach not only did I manage to exceed the established goals but also the other 8 countries adopted the processes, commercial structure and enhanced software applications and modelled their business lines after the Spanish operations.

**Essay 2.- Please give an example of a time when you generated a new idea or a new use for an existing idea which added demonstrable benefit.**

Six months ago, I spearheaded a change designed to improve the financial accountability of Media Spain Corp., the leading Spanish media conglomerate operating in the newspaper, radio, television, cinema, publishing and music industries among others. As the head of our team, I worked to create a new investment follow-up procedure that, in retrospect, was imperative to ensure the vitality of the company. Such was the success of the project that it was soon adopted as a major corporate task, and it has increased the company's stock performance by a hefty 5% since its deployment.

As part of the M&A team I had to complete business plans, valuations and negotiations towards acquisitions. I soon realised that in spite of being the largest company acquirer in the Spanish and Latin-American media industry, Media Spain Corp. had not develop a system to gather information and control the investments results. I was sure that with a correctly structured system we could improve the investments' policies and outcomes.

I have always sought to transform the organizations I have been a part of for the better, and in those processes, I have learnt that

temporary failures should only drive one more to succeed in the next project. Shortly after joining Media Spain Corp., I had created a proposal to enhance internal leadership in the company. The head of Human Resources discarded my proposal of implementing a Leadership Associate Program, and through this failure I learnt that to assure the success of any project I needed the active commitment of my team.

With the investment follow-up plan, I first set out to gain the endorsement of the principal members of my team. I knew that the only way of ensuring my team's support was for them to recognize the potential of the project and embrace it. I led the five member team to reach agreements by encouraging participation, and we managed to foster a creative-work ambiance.

I coordinated co workers in 10 different business lines to assemble financial information for the company's investments. The financial principles and analytical skills that I had developed during my professional endeavours were fundamental to develop a solid financial model that presented the deviations in forecasts, the market trends, the increase or decrease of the investment value and a series of action recommendations for further investments.

In four weeks time, we had drawn a list of proposals on how to improve the investment policy. I was unanimously elected by my peers to convey the project to our superior, and we found support in higher levels of management for the project.

Through this experience, I learnt that through tenacity and hard work it is possible to move away from the established status quo and add significant value.

**Essay 3.- Please give an example of a difficult interaction you had with a person or group.**

As a start-up, Travel Corp. had a tight budget and was striving to become cash-flow positive. After two years of operation, our fixed

costs were too high to guarantee the survival of the enterprise, and we had to undergo an unpleasant reorganization that finally affected six close co-workers of mine. Letting them go was difficult, but the months that ensued proved to be even more trying than that first episode of downsizing.

The months that followed the incident were bathed in a harsh atmosphere. Most of the employees that remained in the company were really hurt because of what had happened; their morale had plummeted; the results of the company continued to suffer. In a meeting with my peers, the marketing associate brought the issue up, and I knew that it was the time to take a step to stop the downward cycle we found ourselves in.

I realised that if I put across my point of view directly, my peers and the other employees were going to reject it instinctively. Instead of criticizing people for having bad attitudes, I led the team to reach solutions by themselves. First, I stimulated them to share their feelings and to recount why they felt betrayed. After everyone had spoken I asked them to offer a constructive complaint and propose an alternative solution to the company's financial problems. All of a sudden everyone had their own suggestions from their own perspective and a debate ensued. As each of my peers proposed an alternative solution another one dismissed it as less efficient than restructuring. Through this heated debate, the group was acknowledging that the company had adopted the best decision to assure its future.

Once they had attained this point, we reached the moment to rebuild our morale. I told them that it was in our hands to improve the company's performance and to avoid further re-organization—we only needed to bring our commitment and enthusiasm to their normal levels. With this rededication, we did. From that day our company's attitude improved, and with it did the company's results.



**Essay 4.- Please give an example of a time when you achieved a goal that was important to you.**

Recently I have been awarded a Fulbright Scholar to pursue an MBA in the USA. I define this award as one of my greatest accomplishments because it reflects my commitment to constant improvement, on personal and professional scales.

I started this quest long ago in my fifth year at university when I met Professor [.....], a prestigious lawyer of the Spanish Parliament. He was a Scholar from the Spanish Lawyers Association, and he always brought to the classroom his experience of how the Scholarship had granted him the best education in Law and how it ultimately changed his life for the better. His experience really inspired me to seek to obtain the prestigious Fulbright scholarship because I felt it would grant me the best personal and academic development.

During the following years, I followed every event that the Fulbright Commission organized closely and I sought the opportunity to meet former scholars. I soon learnt that if I wanted to be a Fulbright Scholar I needed to demonstrate excellence in every activity I performed. Moreover, I knew that the path towards the Fulbright Scholar was going to be tough but I was confident that success was a result of persistence and discipline. With this belief I successfully took on academic and professional challenges like starting up a company and striving to graduate in the top of my university class.

With the notice for this year's scholarship, I started preparing myself for the final hurdle. I prepared exams, essays, and applications while maintaining my tight professional schedule. I committed my weekends and vacations to putting the finishing touches on my candidacy, and my work finally paid off immeasurably when I was elected one of three Spaniards out of 400 to pursue an MBA in the USA. Achieving my goal of winning a Fulbright Scholarship was for me not only proof that I am

on the right path, but also a sign to others that I will not stop until I have reached my goals . . . and then I will move on to my next ones.

**Essay 5.- Please give an example of a situation when your thinking was different from your colleagues or superiors.**

Two years ago I became an active volunteer in "NGO SPAIN," a Spanish not-for-profit organization. This organization (based on the principles of Mr. Yunus and the "Grameen-Banking for the poor") is devoted to helping disfavoured entrepreneurs, especially minorities, to develop their business plans by awarding them with "micro-credits" to launch their businesses.

In order to assess the feasibility of the food & beverage business plans submitted to me, I automatically applied the business principles I had learnt during my professional experience, which focused on profitability and stability. Surprisingly, not only the first project but none of the ten projects I was assigned that week met the minimum standards I had established. On the one hand I was sure that the financial principles I was applying were correct, but on the other hand I feared that I may be unjustly denying credit to needy and deserving projects.

When I exposed my dilemma to the founder of the organization, he showed me that the point of view of the organization was to grant funding if there was a social underlying benefit; issue that I had not considered when assessing the business plans. Even though this was a valid point that I had not taken into account, I considered it incomplete. I conveyed the founder my belief that to assure the success of the business plans it was necessary to set profitability goals to the entrepreneurs just as in any other project. If not, the ventures will be on default shortly.

Together we reached a consensus that combined both approaches: the business plans will have to be profitable in strict economic terms but considering the potential creation of clusters where entrepreneurs will

help each other, ultimately achieving a large impact in the local economy. This approach shows that a number of objections to lending can be overcome if the projects are launched together with others and if careful supervision is provided. In turn, these companies can become highly profitable, both financially and socially.

I settled down to revise my conclusions measuring the projects both in economic and social way while determining the value of the projects as if they were to be launched together. Searching for synergies I came up with more efficient projects that could assure profitability. Consequently, at least four groups of projects met the new requirements and were approved. Today, they are prosperous businesses that contribute everyday to the integration of the most disfavoured in society.

This capacity of adaptation made me able to adopt a different approach towards business plans completely different from what I had learnt in the past years. This experience has given me the assurance that the best way of evolving is learning from other's experiences, celebrating differences and searching for a continual and fundamental challenge of my beliefs.

## **6.- Additional Information**

### **Scholarships**

I was recently selected among 400 Spanish students as one of the three Fulbright scholars (2004 – 2006) to pursue an MBA degree in USA. The basis of selection were academic and professional excellence, maturity, motivation to pursue an MBA, leadership skills and future potential endeavours.

### **Leadership activities**

During my time at university, both as a student of Law and of Business Administration, I actively participated in and contributed to the academic community I was part of. As a business student, all of the

university's students elected me to the University Council, where I contributed to the raise the student's proposals. Later, as a TA in the Law Department, I led the organization of a series of colloquia and activities that enriched everyday course of students' lives. For instance, I organised a round table between faculty, students and government experts to debate the new criminal law that had just been approved in Spain.

### **Hobbies, interests**

I am very proud of dedicating time and effort to improving the conditions of today's immigrant population in Spain. Two years ago I became an active volunteer in "NGO SPAIN," a Spanish not-for-profit organization endorsed by the ICO (Spanish Official Credit Institution). Since I entered the organization 1,5 years ago, I have carried out the analysis, advice and follow up of over 100 different projects, 20 of which are now successful businesses that provide families with a way of living. I have also endorsed some of them for micro credits granting from the European Union. Additionally, I contributed to the improvement of the NGO operations and processes. I dedicate roughly 10 hours per week to the NGO.

### **7.- COVER LETTER**

August 28, 2003

Rod Garcia

MIT Sloan School of Management  
MBA Admissions Office

Dear Mr. Rod García,

My name is XYZ and my dream is to pursue an MBA at MIT's Sloan School. I have regarded MIT as my school of choice for a long time, but especially recently my belief that it is best for my goals has been reinforced by close friends (such as [.....] and [.....]) and some of my former "Travel Corp." co-workers. My commitment to constant improvement, demonstrated by four years of prosperous working experience and my double degree in Law and Business Administration as a top student, has been honoured with a Fulbright scholarship, making my dream a possibility. Now, I seek to realize that dream with admission to your program.

Since having helped to start-up an internet travel agency called Travel Corp., I have been working as a senior analyst in Media Spain, the biggest media company in Spain. My desire is to become the first Spanish woman leading a media company and the training I receive from an MBA will be essential to my success in this position. The search for excellence has always guided my experiences, and so I require an MBA Program to be of equally broad brilliance. Sloan's courses grant a unique opportunity for learning about how business fundamentals can be enhanced through technology, in classes like Professor Sterman's on system dynamics or Glen Urban's fascinating approach to marketing. Additionally, the Sloan Innovation Period is one more sign of the dedication to continuous improvement that I am looking for. For these reasons, in my eyes any program other than Sloan would be only second best.

Even more important than my decision to attend Sloan is my commitment to contribute from the first day to its community. My breadth of experiences and multidisciplinary background will undoubtedly constitute an asset for your business school. I will bring to the classroom the experience of building one of the most successful online travel portals in the world, and insight into the European media industry. My position in the headquarters of the biggest media company in Spain and my contacts in that industry will be very useful for the "MediaTech Club," which I am eager to join. Throughout my career I have actively participated and promoted new activities and I

am committed to follow this path and enrich the adventure of pursuing an MBA.

I am looking forward to holding an interview with you and to personally convey my determination and enthusiasm to become part of the Sloan community.

Sincerely,

**Essay 1. The goal of the Sloan MBA Program is to prepare graduates to be effective and innovative leaders in the global economy. As technology, innovation, globalization, and entrepreneurial opportunity become more important, managers need to understand how to develop new management models and methods and to make them work. Explain how the MIT Sloan MBA Program's focus on innovation will help you achieve your career goals.**

Traditional economy is undergoing profound changes due to the convergence of many new factors such as innovation, globalization, technological advances, and new entrepreneurial opportunities. These factors are generating new strategies and a broad range of multi-sector disruptions and redistribution of value.

At McKinsey, I have experienced these transformations in many sectors. In particular, I am interested in consumer goods and media because they have already become truly global and, at the same time, are facing a challenging evolution.

My medium-term goal is to manage the development of this evolution. I want to become an effective and successful manager by taking leadership positions in these sectors, fostering innovation and technological development. In the medium-long term, I wish to create my own company to help traditional organizations embrace innovation. I strongly believe in the importance of technology evolution and market globalization and am also convinced that there are still a lot of

changes to come, which will generate more opportunities for entrepreneurship.

To attain these goals, I will need to fully understand the four main factors of change: innovation, globalization, management of technological advances and new entrepreneurial opportunities. Sloan is the best place to acquire this required expertise and therefore to build the foundation I need to reach my career goals:

Innovation is considered a “must” nowadays at every company. In the blue chip corporate world, innovation is not only fostered but also rewarded. Top managers of these companies know that they must react quickly to the rapid new changes in order to create value. To continue in the top five list, Sloan has adopted this approach through the “continuous improvement” concept. As a result, a new “fall core” has been designed for the MBA program. Furthermore, Sloan is fostering innovation among students. Tracks such as NPVD are built on the innovation concept, and Sloan offers many subjects on this topic with outstanding faculty such as Rebecca Henderson. Sloan’s focus on innovation is exactly the approach that I need to become a successful manager in those demanding sectors.

Globalization is a reality with a strong impact on today’s economy. The economic flows nowadays go beyond political borders, especially in areas with strong cultural and economic links like among the European Union countries or between Spain and Latin America. Consequently, an understanding of globalization is a key skill to becoming a successful manager in today’s economy. Sloan is itself a global environment: 37% international students in the Class of 2000, academic trips to very different parts of the world, subjects such as Global E-Lab or Entrepreneurship Without Borders, taught by Simon Johnson. The concept of globalization is one of the essences of Sloan.

Management of technological advances is becoming one of the main drivers of the international economy. In the future, businesses that do not adopt new technological advances will severely reduce their competitive advantage and their chances for survival. Thus, technology management and technology strategy are a clear need in all organizations and a decisive skill for the future. Sloan also excels in this area. MIT is a unique university; it is the only university in the world with both a world-class business school and a world-class

engineering school. The synergies that can be created are enormous. I am truly convinced that these technological advances will be the basis for future businesses in media and in consumer goods sectors, especially in the former one, due to the huge possibilities in music and video recording and delivering systems.

New entrepreneurial opportunities are created every day. The Internet has broken down the Industry into horizontal slices, creating new industries and allowing the creation of successful new companies from scratch, with low investments and a good idea as the main assets. Sloan is the most successful business school in entrepreneurship. The Sloan MBA has had entrepreneurship subjects since 1960, outstanding entrepreneurship professors such as Ken Morse, and an unmatched track record in the creation of new companies through the 50k competition. Furthermore, Sloan alumni are driving the entrepreneurship wave, managing highly successful companies such as Verio (leading SME Internet hosting company). In order to attain my objectives, the development of entrepreneurial skills would be perfectly complemented by the experience offered at Sloan.

Therefore, it is increasingly important for managers to open themselves up to innovation, globalization, technological advances and new entrepreneurial opportunities and to understand the new rules, so that they can develop new management models and methods and take legacy systems to the new economy requirements.

In summary, I am confident that Sloan, through its outstanding focus on innovation and entrepreneurship, its global environment and the recognition of the importance that technology issues have in management decisions, therefore offering the necessary weight that technology must have in management education, will leapfrog my development and will help me to achieve my career goals.

**Essay 2. Describe a situation where you introduced and/or managed change in an organization. Tell us how you influenced others in an organization (business, school, extracurricular activity) and comment on the professional**



**and/or personal attributes you used to do that and how these attributes (and others) might be important to the attainment of your career goals. How do you expect the Sloan School to further the development of these attributes?**

At McKinsey, I have had several opportunities to manage profound changes in large organizations. However, the experience that I recall with most warmth and that probably best illustrates my capabilities to manage change took place back in my college years. In my third year at University, and thanks to my previous top performance in Calculus & Algebra, I started teaching these subjects to first year engineering students at the most famous preparation school (Academy) in Barcelona. In technical universities in Spain, the number of people who pass to second year courses is restricted to around 50% of the first-year class, so competition is very stiff. Therefore, more than the 40% of first and second year technical students go to an Academy to enhance their preparation.

When I joined the Academy we were a small team of 6 teachers and 150 students. I started teaching Calculus to a small group of 10 students and I had great success: the pass rate of my students was 7 times higher than the university average (10%). Later on, after the Algebra teacher retired, the school's director gave me total responsibility for this subject. I managed to teach three groups of more than 20 students each and, at the same time attended classes and prepared for exams at University. I taught 6 hours of courses per week to each group prepared classes, corrected exercises and exams, and also dedicated about 6 hours per week to solve student's questions. The semester results were also outstanding.

The following year, our student body increased to more than 400 students and the faculty reached 16 teachers. This incredible change was due mainly to the Academy's recently acquired reputation of outstanding results and the extensive marketing campaign in which all teachers participated.

During the third year at this school, the owners invested in the acquisition of another Academy, our closest competitor. As in all mergers, there was a hard post-merge process in which we had to redefine the distribution of the new eight teachers among subject

departments. Since I was responsible for the Mathematics department, I had to decide what subject and which groups each person would teach, creating my own team of 5 people and defining our common goals. We also had to work hard redefining notes and trying to get the most out of the new members of the team.

From a personal perspective, I had a great time working at this school. I was also responsible for organizing student events and therefore was able to interact more with them. I made many very good friends. I still keep in contact with a significant number of students, teachers and the Academy owners.

Throughout these three years, I participated in the creation of a successful business leveraging both personal and professional attributes:

- Initiative and Problem solving. I developed a new and innovative teaching method that perfectly adapted the practical side and the theoretical side, gave the students the possibility of thinking and deducting different solutions and, increased their interest in the subject. As a result, one of my best accomplishments was that 100% of my student body passed the final exam at university
- Leadership and communication. Although some of my students were older than I was, I succeeded in motivating them. In several occasions I played a counselor role for students who were thinking of giving up their studies, showing them their own capabilities. As a leader, I also succeeded in delegating responsibilities to my team members and, leveraging the capability of the whole team
- Teamwork skills. I not only created but also motivated teachers in my department. Our teamwork was excellent; we clearly knew that the success of the group was linked to the success of all, without exception. If just one of us failed we would not succeed as a group. This was clear from the beginning and we helped each other a lot
- Management skills. I managed the activities of the whole Mathematics department, having also to adapt the post-merger transition. Furthermore, I succeeded in managing my own activities, since I worked more than 6 hours a day and at the same time attended classes and prepared for exams

Finally, I really believe that these capabilities are going to be very important in my professional career, since in a global economy, leadership, communication and problem solving attributes are becoming a "must". I am convinced that Sloan will improve my skills in these areas, because:

- Sloan has an excellent curriculum to improve analytical skills, having also state-of-the-art subjects such as System Dynamics
- Sloan has very active Leadership Forum (student run club) and leadership subjects: 15.318 Leadership & Change in Organizations taught by leading faculty in leadership issues, e.g: Deborah Ancona
- Sloan is one of the business schools with more focus on teamwork: there are several team days and teamwork is part of the grade in many subjects
- Last but not least, Sloan will increase my personal baggage, by participating in extracurricular activities in a very enrich and diverse environment

Admissions Committee  
Sloan School of Management  
50 Memorial Drive  
Cambridge, MA 02142-1347

Dear Admissions committee member:

Through this letter, I want to present to you my candidacy for the MBA Class of 2003 and explain my background, my personal and professional goals, why Sloan is my preferred business school, and how I believe that I can add value to your School.

I have a unique perspective on technology, entrepreneurship and business building derived from my engineering education and from my extensive work experience in the B2B industry. I earned my industrial engineering degree (MSEE equivalent) with a specialization in management from the Catalonian Polytechnic University, one of the

top-ranked engineering universities in Spain. Currently, I am completing my second year at McKinsey&Co, working in the entrepreneurship center of @McKinsey, one of the most important initiatives in the new economy arena. I am implementing a B2B market place where I am in charge of Business Development. For this effort, I have coordinated different vendors and negotiated alliances and contracts with 9 different providers, obtaining 60% price reductions and doubling expected revenues.

I have also developed extensive international exposure:

- At University, I gained a grant to finish my studies at one of the most prestigious technical universities in Europe (INPG- France). There I developed my final master thesis on Business Negotiations. This experience was great both from a professional and personal side as I made everlasting friends.
- At McKinsey, I have participated in client and internal conferences in London, which is very unusual for a consultant of my tenure. I have also been invited to participate in a firm-wide Business Analyst training in advanced problem solving and communication skills (only 3 Business Analysts out of 28 in the Madrid Office have been invited based on high performance criteria).

Considering my academic and professional background, my medium term goal is to become an effective and successful leader in fostering innovation, managing change and adapting technological evolutions. There are still great changes to come and my objective is to manage the development of these changes, first from management positions in leading firms and later on, though the creation of my own company in the new economy arena.

In order to attain my objectives I need to enhance and complete my educational background and to boost my professional and human development. Therefore, my next step is an MBA program. It will allow me to build solid foundations through the acquisition of functional capabilities and to develop a deeper qualification in management of change and links between technology and business opportunities. Moreover, it will allow me to foster my personal development, interacting with top international professionals.

More specifically, I believe that Sloan is the place to develop all these required capabilities. Sloan is my clear first choice, and my next “natural” step, because of the following:

- Sloan courses combine perfectly the management education and the high tech and entrepreneurial approach through several initiatives such as: the MIT Entrepreneurship Center or the \$50K Business Plan Competition
- Sloan offers very high flexibility in career development and a close relationship with other MIT academic programs. I am very interested in the Information Technology and Business Transformation track
- Sloan is a microcosm of the global economy, being the school with the largest proportion of international students (37% in the Class of 2000). Moreover, the class is relatively small and thus has a good sense of community.
- Sloan has an outstanding faculty body (e.g.: Freund, Myers, Modigliani) as I can attest for, having attended a 15.060 class when I visited back in October
- Sloan has an exciting student social life. I could also assist to a C-function and to a Sloan regatta in the sailing pavillion. I believe that these networking opportunities are also part of the learning process

I have also had the privilege of working with some Sloan alumni, some current students. They all are excellent people, both from personal and professional perspectives, and they have explained to me why Sloan best fits my background and my future goals.

Finally, I believe that I can contribute to Sloan School through the following:

- My work experience has given me a good understanding of the global economy and of the implications that technology development and innovation are producing in organizations
- My very friendly and open character. The most important thing for me is to be happy with my family and friends. I love meeting new people and getting involved in many activities. I would really like

to get involved in social and extracurricular activities such as student clubs, senate, or the \$50K Competition.

In summary, the opportunity of joining the Sloan Class of 2003 means the realization of one of my earlier dreams and a huge leap in my professional and personal education.

Looking forward to hearing from you,

Yours Sincerely,

## Ejemplo de CV

XXX XXX

Calle #  
20.006 San Sebastian, Spain  
Tel. (##)#####  
e-mail: .....

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Objective               | To gain admission to MIT-Sloan MBA program where I will be able to develop the managerial competencies that will facilitate the fulfillment of my professional objectives.  |   |
| Professional experience |   |   |
| Jun.99 – Jul.01         | <p>ZZZ GROUP<br/>(Spain)<br/>ELEVATOR INDUSTRY -Leading manufacturer of <i>components</i> and other components (700 employees)<br/>Project Engineer, Business Development Department [full-time]<br/>Responsible and industrial coordinator of the implantation of new manufacturing plants in PR. of China and Germany. Coordinator of the know-how transference and director of the design, manufacture and installation of new production equipment.<br/>Definition of production specifications, personnel and industrial facilities of the new companies. Supervisor of the construction site of the new plant in China.</p> | Hernani   |
| Sep.98 – Sep.99         | <p>H.C. Starck, Inc. (Bayer Corp.)<br/>CHEMICAL INDUSTRY -Multinational manufacturer of tantalum related products (5000 employees)<br/>Quality Assurance Engineer 's Assistant [full-time]<br/>Implementation of QS-9000 and re-certification of ISO-9001: internal auditor and trainer.<br/>Coordination of the creation and computerization of the quality documentation in all the company's areas.<br/>Collaboration in the development of the information systems, included Module of Quality of R/3 of SAP.</p>   | Newton, MA (USA)  |
| Jul.97– Sep.97          | <p>Frenos y Recambios Aragon, S.L.<br/>AUTOMOTIVE INDUSTRY -Manufacturer of brakes and other components (100 employees)<br/>Summer internship in all the areas of the organization [full-time]<br/>Critical analysis of the organization's processes and information systems.</p>   | Zaragoza (Spain)  |
| Jul.96– Sep.96          | <p>Talleres JASO, S.A.<br/>ELEVATION INDUSTRY -Leading manufacturer of high capacity cranes (160 employees)<br/>Summer internship: Quality Manager's assistant [full-time]<br/>Participation in the ISO-9001 quality system implementation.</p>   | Itsasondo (Spain)   |
| Education               |   |   |
| Sep.93 – Sep.99         | <p>Engineering School, University of Navarre<br/><u>M.S. Industrial Engineer</u><br/>Activities at the University<br/>Teaching assistant in two courses: 'Operations Research II' and 'Business Administration'<br/>Intern at Management Science Department. Participated in the creation of a software in a cooperation program with 'Ibermatica' consulting group.<br/>Actual collaborations: conferences to students and coaching to prospect students and their parents during orientation sessions.</p>  | San Sebastian (Spain)   |
| Languages               | <p>English: fluent written and speaking<br/>Spanish: native language</p>  | <p>German: basic notions<br/>Basque: co-native language</p>   |
| Computers               | <p>Office:<br/>Business:<br/>Technical:</p>   | <p>Word, Excel, Access, PowerPoint, Internet, WinProject<br/>Quality Module R/3 SAP, IsoXpert, LotusNotes<br/>AutoCAD, Matlab, Maple, Lingo, Vensim, C, C++, Java</p> |
| Interests               | Traveling, reading, opera, hiking, aerobics, cinema, social work.   |   |

# Stanford Graduate School of Business

## Datos Clave

Página web: [www.gsb.stanford.edu](http://www.gsb.stanford.edu)

La universidad a la que pertenece la escuela de negocios: Stanford Graduate School of Business es la escuela de negocios de Stanford University fundada en 1891.

## Campus y dotaciones :

La universidad de Stanford se encuentra en la ciudad de Palo Alto, en la zona conocida como "Bay Area", a unos 50 kms al sur de San Francisco, California.

## Programas de MBA

Una única ronda de entrada (Septiembre, aunque el primer año se llega a finales de Agosto). 2 años académicos con prácticas voluntarias en el verano entre primero y segundo.

## Antiguos alumnos famosos españoles

La realidad es que el alumnae network de Stanford en España no puede competir ni en tamaño ni en "high profile" con los de Harvard, Wharton o Columbia. Las razones son varias: en primer lugar, durante muchos años (y aún hoy) entran muchos menos españoles a Stanford que a cualquiera de las otras escuelas de negocios top. Además, de los españoles que entran, en general un gran porcentaje no vuelve a España, al menos durante varios años (en los 2 años que yo he visto, los porcentajes de vuelta son 50% un año y 20% otro). Si a eso añadimos que, de los que vuelven, la mitad decide crear su propia empresa, el resultado es que quedan muy pocos españoles de Stanford que hayan decidido entrar en grandes empresas y hayan llegado a puestos conocidos por el público en general. Algunos ejemplos de alumnos de Stanford son Eugenio Ruiz-Galvez Priego, CEO de Azucarera EBRO o Juan Llorens, Presidente de SEAT. En cuanto a ex alumnos internacionales de Stanford, la lista es espectacular: Steve



Ballmer, CEO de Microsoft, William Hewlett & David Packard, Charles Schwab, Carly Fiorina, Scott McNealy (Fundador de Sun), Vinod Khosla (Kleiner Perkins), Philip Knight, CEO de Nike, Lorenzo Zambrano, CEO de Cemex y los fundadores de Yahoo!, Gap, Cisco, Google, Adobe, etc.

| En los Rankings        | 2003 | 2002 | 2001 |
|------------------------|------|------|------|
| <i>Businessweek</i>    | N/A  | 4    | N/A  |
| <i>US News</i>         | 2    | 1    | 1    |
| <i>Financial Times</i> | 4    | 3    | 3    |

### Estadísticas 2003 (Class of 2005)

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| Nº de solicitantes por año :        | 5.089   |
| Nº Solicitantes Aceptados :         | 374     |
| Edad media :                        | 27 años |
| % mujeres :                         | 35%     |
| % estudiantes internacionales :     | 32%     |
| Años medios de experiencia laboral: | 4 años  |

|                        | Clase 2005 | 2004 | 2003 |
|------------------------|------------|------|------|
| Nº Españoles por curso | 3          | 5    | 2    |
| Nº Españoles con beca  | 0          | 4    | 2    |

#### Antes del Master

| Educación antes del MBA | % clase 2004 | Nº Españoles |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Economía                | 20           |              |
| Humanidades             | 25           |              |
| Admón.. Empresas        | 19           | 2            |
| Ingeniería              | 24           | 2            |
| Matemáticas             | 3            | 1            |
| Otras                   | 9            |              |

## Después del Master

| Trabajos elegidos por estudiantes | % clase 2003 | Nº Españoles |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Finanzas                          | 26           |              |
| Consultoria                       | 29           | 1            |
| High Tech                         | 13           |              |
| Otras Industrias                  | 32           | 1            |

## Acerca de la Solicitud

### GMAT y TOEFL

La universidad no publica prácticamente ningún detalle sobre los resultados de GMAT y TOEFL de los alumnos admitidos o solicitantes. La información accesible para la clase del 2004 es la siguiente:

GMAT medio de los admitidos en año 2002: 720

rango: 540 - 800

TOEFL medio de los admitidos en año 2002: 283

rango: 260 – 300

Mi opinión personal es que el GMAT no es un criterio de decisión importante si el resultado esta dentro de un rango de entre 640 y 750. Por debajo de 640, probablemente es necesario destacar bastante en alguno de los otros requisitos (experiencia laboral o personal, essays, etc) y un resultado por encima de 750 puede ayudar a obviar una carencia en alguno de los otros requisitos. Ahora bien, un GMAT de 800 no significa (en absoluto) estar dentro, ni uno de 550 implica estar fuera. Realmente buscan una solicitud equilibrada y completa.

La estructura de admisión consta de tres rondas (fechas para 2003):  
28 Octubre (respuesta el 21 Enero)

6 Enero (respuesta 31 Marzo)

16 Marzo (19 Mayo). No recomendable, quedan MUY pocas plazas.

### Presentaciones en España

Normalmente no van a España (aunque puede haber eventos informales con ex alumnos). Suelen ir a Londres

El proceso de solicitud se realiza completamente por internet

### Contenido de la solicitud

2 cartas de recomendación (recomendador la manda por internet)

2 ensayos (bastante distintos de los demas MBAs)

Work History (~ Curriculum Vitae)

No existe un perfil preferido. Buscan diversidad y, sobre todo, autenticidad e iniciativa. Venir al campus es muy útil. Aunque oficialmente no hacen entrevistas antes de la selección inicial, una visita a Stanford muestra un interés real, permite hacerse una idea mas clara de cómo seria la vida aquí (e incorporarlo a los ensayos) y establecer un contacto personal con el equipo de admissions, que recordará la visita cuando estudie la solicitud.

Un tip interesante es que es posible incluir cartas de recomendación adicionales de estudiantes actuales del MBA que conozcan personalmente al candidato.

Por ultimo, mucha gente queda en lista de espera después de las primeras dos rondas. Casi sin excepción, los que han entrado de esa lista son los que mas se han "trabajado" el ingreso después de la solicitud: visitar Stanford, llamar a Derrick Bolton, enviar cartas adicionales, insistir, insistir, insistir.

### Oficina de Admisiones

Derrick Bolton (MBA de Stanford, trabajó en Goldman Sachs) lleva las admisiones. Es muy accesible y muy diligente. Se conoce a todos los que entran y se estudia las solicitudes muy a fondo.

### **La Entrevista**

Prácticamente todo el mundo que entra ha pasado por una entrevista. Suelen hacerlas ex alumnos en los lugares de residencia de los

candidatos, aunque también pueden hacerse en Stanford, en cuyo caso lo suele hacer la gente de Admissions.

Las entrevistas en España las hacen ex alumnos. Suelen estar MUY bien informados y preparados sobre tu application. Mas que en otros sitios, están muy enfocados en "fit", en las características personales del candidato. Mi opinión personal es que es un error tratar de ir a impresionar o muy de "killer"; es mucho mejor ser uno mismo (pero motivado y convencido). Las entrevistas siguen el formato normal descrito en el capítulo correspondiente de esta Guía.

## **Programa Académico**

### Estructura del MBA

Stanford no tiene MBA a tiempo parcial. El programa es de 2 años académicos a tiempo completo. Hay unos 370 estudiantes por curso (uno de los mas pequeños de los MBAs americanos), lo que hace que sea fácil conocer a todos tus compañeros.

### Estructura básica primer año

Aproximadamente  $\frac{3}{4}$  del primer año es común para todos, lo que se llama el "Core". El objeto de este curso es que todos los estudiantes tengan una base común sólida en los conceptos clave de los negocios.

Durante el primer trimestre, las clases se enfocan en lo que llaman "Foundations", es decir: Estadística, Contabilidad, Microeconomía y "Organizational Behavior". En general, en todo el Core existe la posibilidad de convalidar la asignatura si se tienen conocimientos previos, a través de un examen antes del trimestre. (Personalmente, creo que para aquellos con una base en Empresariales, es muy recomendable hacer el esfuerzo adicional y tratar de convalidar todo lo posible, porque ello permite coger asignaturas optativas que suelen ser más interesantes).

En cualquier caso, muchas asignaturas del Core tienen varias secciones que se adaptan al conocimiento previo. Así, por ejemplo, hay Economía normal o Economía "turbo", para aquellos con base previa. También hay lo que llaman cursos para "poets" (la gente que

no tiene nada de background cuantitativo), que cubren los mismos conceptos pero donde el ritmo esta adaptado al nivel de la clase.

El segundo trimestre se enfoca en los "pilares" de un negocio: Finanzas, Marketing, Operaciones y Estrategia, que se completan con 2 cursos del tercer trimestre (Recursos Humanos y "Business in Non-Market environments").

Es importante decir que en Stanford no hay secciones fijas tipo "clusters" o "cohorts". Dado el tamaño de la clase (370), se intenta fomentar que todo el mundo se conozca y para ello básicamente se organiza cada asignatura de forma que cada alumno coincida con el mayor numero de compañeros a lo largo del Core.

### Segundo año

El segundo curso consta completamente de asignaturas optativas, por lo que cada estudiante puede crearse un currículum académico "a medida". El único requisito es haber completado 100 unidades a lo largo de los dos años, lo que supone aproximadamente tomar 4 asignaturas por trimestre. La selección de asignaturas se realiza por un sistema de subasta en el cual todos los estudiantes parten con la misma cantidad de puntos y apuestan según sus preferencias.

En Stanford no hay especialización, cada alumno configura su MBA como estima oportuno. Existe la posibilidad de obtener dos "Certificates" especiales, el del Public Management Program (enfocado en temas de non-profit y sector publico) y el del Global Management Program (con un enfoque en international business). Para conseguir cualquiera de los dos, es necesario cursar un mínimo de unidades (20 en el caso del GMP, por ejemplo) que están relacionadas con el tema del "Certificate". Mas de la mitad de los estudiantes típicamente acaba con alguno de los dos certificados.

### **Principales fortalezas de Stanford:**

Es difícil negar la importancia del "Entrepreneurship" en Stanford. Tanto por tradición como por su situación geográfica y sus fuertes lazos con la comunidad de Silicon Valley, Stanford ha sido y sigue siendo una fuente de emprendedores (la lista es interminable: Google yahoo, Hewlett-Packard, Sun, Gap, Adobe, etc). Si lo que buscas es crear tu propia empresa, hay pocos lugares con un currículo tan enfocado en "entrepreneurship" y ninguno con recursos disponibles para aprender a hacerlo y para llevarlo a cabo. Por poner un ejemplo, algunos profesores de las clases de entrepreneurship este año han sido Andy Grove (fundador de Intel), Eric Schmidt (CEO de Google), John Mortgridge (fundador de Cisco) y un número de Venture Capitalists de la zona.

Pero además del entrepreneurship, creo que hay dos fortalezas importantes en Stanford. La primera es la obsesión por el rigor analítico, que permea todas las clases y que explica que académicos como Myron Scholes, Michael Spence, William Sharpe (todos ellos Premios Nobel de Economía), Paul Romer o James Van Horne sean profesores en Stanford.

La segunda es el esfuerzo que ha hecho la universidad por desarrollar el concepto de liderazgo de forma integral, con un énfasis en la parte humana de la labor de gestión. A través de un enfoque muy empírico, se empuja al alumno a descubrir su estilo propio de liderazgo y a ponerlo en práctica en el "laboratorio" de la clase, tratando de huir de soluciones teóricas y obligando al alumno a que se "ensucie las manos" poniendo en práctica su estrategia de gestión de un grupo. Algunas de las clases más solicitadas (y que sistemáticamente están sobresuscritas) son Interpersonal Dynamics, Negotiations o High Performance Leadership.

### **Descripción de clase típica**

Stanford usa una mezcla de clases teóricas, casos prácticos y clases empíricas o "experienciales". Las primeras se aplican a asignaturas como Estadística, Microeconomía o Macroeconomía. La mayoría de las demás clases usan el método del caso, a menudo en combinación con

clases teóricas y trabajos de grupo. Es muy usual que los casos sean discutidos con algún invitado relevante. A veces estos invitados son de muy alto nivel, como Warren Buffet, Meg Whitman (CEO de eBay), etc y otras se trata de personas mas cercanas al problema en cuestión.

Por ultimo algunas clases (sobre todo las de entrepreneurship y las de relaciones interpersonales) adoptan un enfoque eminentemente empírico en el que se trata de aprender más haciendo que escuchando o pensando. El sistema de enseñanza empleado es una mezcla de clases teóricas tradicionales, al estilo de la universidad española y método del caso. Cada profesor tiene sus preferencias, pero en la mayoría de los casos combina ambas prácticas. Se entiende que un excesivo uso del método del caso provoca lagunas conceptuales importantes. Además, es usual que en todos los cursos se dedique al menos una clase a un conferenciante invitado (alguien con experiencia profesional relevante en la materia) y otra a algún juego/simulación/caso interactivo.

### **Asignaturas más apreciadas por alumnos**

Investment Seminar, Managing Growing Enterprises, Interpersonal Dynamics, Formation of New Ventures, High Performance Leadership, Negotiations, Growth & Stabilization, Negotiations, Evaluating Entrepreneurial Opportunities

### **Notas**

La mayoría de las asignaturas sigue el mismo sistema de notas, en el que las calificaciones siguen una distribución normal (10% Honors, 15% High Pass, 50% Pass, 25% Low Pass y un numero indeterminado de Fails). Se considera cualquier nota de Low Pass o superior como "aprobado", si bien hay que mantener una media mínima que impide tener todo Low Pass. En cualquier caso, suspender es difícil si se hace todo lo que piden los profesores, aunque siempre hay algún expulsado por no cumplir los mínimos.

Las notas son totalmente privadas. Esto, que es común en otras escuelas, es llevado al extremo en Stanford. Nadie sabe las notas de otros. Los empleadores no pueden preguntar las notas a nadie y si lo

hacen, nadie las contesta. De hecho, desde hace unos años Stanford pone a disposición de los alumnos su ranking personal, entrando en la página web. La mayoría de los alumnos ni siquiera comprueba su ranking. Hay un consenso generalizado en torno a que el objeto fundamental es aprender, no competir en notas y por ello las notas tienden a perder toda su importancia como elemento exógeno (cada uno, obviamente usa las notas como baremo personal).

### **Programas de intercambio con otros departamentos y universidades**

Es posible (y un número significativo de alumnos así lo hacen) combinar el MBA con Masters en otras escuelas de Stanford. Los más comunes son:

- Master en Educación, que se puede terminar en el mismo plazo que el MBA, (con una agenda más cargada) o un trimestre después. Esta es la opción más común, debido a la excelente reputación de la escuela de Educación de Stanford
- MBA/JD, con la Escuela de Derecho, que requiere un año adicional

En cuanto a programas con otras universidades, el MBA no contempla intercambios con otras escuelas de negocio. Si se puede conseguir una doble titulación (joint degree) con otras universidades, como la John F. Kennedy School of Government de Harvard (4 años).

### **Posibilidades para Acompañantes**

Stanford es una de las universidades más "partner-friendly" de EE.UU., debido a una serie de factores:

La vida en el Campus permite a los acompañantes formar un grupo de amigos muy cercanos que pueden reunirse fácil y frecuentemente. Además, la cercanía a la universidad (no más de 10 minutos en bicicleta) permite estar más tiempo con la pareja.

El entorno es extremadamente amigable para acompañantes, porque es tranquilo, lleno de espacios comunes y verdes, (ideal para familias con niños) y a la vez, cerca de centros urbanos como San Francisco o San José.



Finalmente, los acompañantes están muy involucrados en la vida del MBA. Por supuesto, están invitados a la práctica totalidad de los eventos sociales, pero además reciben mucho apoyo de la administración en términos de hacer su vida más fácil, conocer gente, conseguir un trabajo, tramitar visas, etc. También es común que los acompañantes se inscriban en clases de la universidad, e incluso asistan a clases del Business School.

## **Pros y Contras**

### **Razones para elegir Stanford**

Combinación única. Al igual que Harvard, Wharton o Columbia, Stanford ofrece prestigio internacional, excelencia académica, compañeros impresionantes, progresión laboral y exposición a líderes mundiales inigualables. Pero, lo realmente atractivo y específico de Stanford es que todo ello viene envuelto en unos valores que convierten el MBA en una experiencia inigualable a nivel personal: cooperación, confianza en que uno puede hacer lo que se propone, introspección y disfrutar con lo que uno hace.

Entrepreneurship: Tanto por tradición, como por enfoque académico, contactos en la zona y cultura, Stanford es el centro del mundo en cuanto a la actividad emprendedora se refiere. Simplemente, existen pocos sitios comparables.

La zona del San Francisco Bay Area y el campus en particular, con uno de los mejores climas del mundo.

### **Razones para desechar Stanford**

California esta muy lejos de Europa, tanto en términos geográficos como en cuanto a lazos profesionales. Menos empleadores europeos vienen a Stanford que a las top schools de la Costa Este.

El alumni network de Stanford español es más pequeño que el de otras escuelas. Aunque esto implica que es un network más unido y

más dispuesto a ayudar, lo cierto es que para aquellos que busquen contactos en lo mas alto del mundo corporativo español, los networks de Harvard, Wharton o MIT probablemente serán más atractivos.

## Ejemplos reales de solicitudes de españoles a Stanford School of Business:

**Nombre XYZ**

address

**Work Tel:**

**Home Tel:**

[email](#)

### EDUCATION

---

- 1992-1998 Graduate in the **E-3 Joint Degree**, obtaining a **MA in Law** and a **MSc in Business Administration**, at **ICADE**, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, Spain.
- Graduated in the top 5% of the class, having obtained several Honor Mentions (free tuition for the following year)
  - Won 2<sup>nd</sup> prize in nationwide stock trading simulation game Expansión BOLSA 97, organized by Pearson
- 1997-1998 5<sup>th</sup> year of **Economics**, UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.

### CURRENT POSITION

---

Aug 1998- **J.P. MORGAN, Debt Capital Markets for Spain & Portugal: Associate**

- J.P. Morgan is a leading investment bank with approximately 105,000 employees and a market capitalization of \$80bn
- **Description:** Responsible for client marketing and end to end execution for all debt financing to Spanish and

Portuguese Banks, Corporates and Public Institutions. I supervise one Analyst and one or two interns (depending on the time of the year)

- **Key Accomplishments:**
  - Led the largest and most profitable corporate bond deal in the history of JPMorgan at the time (Telefónica \$6bn Global, Sep 2000)
  - Promoted to Associate one year ahead of the average (top 5% of Analysts), obtaining a grade of "Outstanding" in all my evaluations (done every 6 months)
- **Challenge:** Assumed direct coverage of clients after six months in JPMorgan when all the team left the bank. In six months I closed 3 transactions generating \$X.Y mm in revenues.

## **OTHER POSITIONS HELD**

---

- 2001-02      **GLOBALMICRO, Co-Founder and CEO** (Expected launch: 2002Q1)
- Micro-Finance non-profit project focused on providing access to funding and seed capital to immigrants in Madrid, Spain
  - **Description:** Finishing business plan and approaching potential donors and funding partners. Will manage 5 people at launch date, with the view to increase to 7 after one year.
  - **Key Accomplishments:** Basically one: finding the team to help me make this idea something real
  - **Challenges:** Many: launching in 2002Q1, reaching 100 clients in 2003Q1, obtaining sustainability in 2005.....at this point everything is a challenge.

1988-98

**CHILDREN INTERNATIONAL SUMMER VILLAGES,**  
a subsidiary of UNESCO.

- An international, non-profit organization focused on peace education and cross-cultural understanding, with over 50,000 members worldwide. (<http://www.cisv.org>)
- **Description** Elected National Treasurer, youngest member of the National Executive Committee. Managed and controlled all financial issues in the organization (budgeting, payments, fundraising, etc). As a Member of the Executive Committee, discussed and decided over the key issues affecting the organization at national level.
- **Key Accomplishments:**
  - Transformed CISV accounting and cash management systems into business standards, obtaining a 25% reduction in operating expenses
  - Led the task force that drafted and obtained approval for the new CISV bylaws
- **Challenge:** Convincing experienced Committee members of the need and impact of my proposed reforms, being younger and with less experience in the job than anyone else

1995-1996

**RAFAEL DE LAS CASAS GÓMEZ LAW FIRM.,**  
**Intern**

- Local law firm (15 employees) , covering civil, commercial and criminal law
- **Description :** I started by doing research work but soon was given responsibility over the drafting and filing of civil and criminal lawsuits. Some cases I worked in: Defense of [Cliente Corporativo] in criminal lawsuit,

liquidation of insurance company, several damages lawsuits for criminal acts

- **Key Accomplishments:** Assigned responsibility for the defense of a construction company in a \$1.3mm suit
- **Challenge:** Learning how to differentiate between my opinion on the culpability of a client and his/her right to have the best defense, particularly in criminal law cases.

## LANGUAGES

---

**Spanish:** Native

**English:** Fluent

**French:** Fluent.

### Essay A. What matters most to you and why?

At this point you are probably taking a deep breath and preparing yourself for your thousandth what-matters-most-to-me essay. I feel tempted to spare you the effort of going through the next pages with a short snapshot of myself, four lines that would go something like this:

*I smile a lot. I don't have a TV. I moved to London because I wanted to change. I'm quite rational. I like my job. I don't have a car, but I do have a bicycle. I rarely look back. I have a girlfriend, or rather, we have each other. I went to China last August with my grandmother. I try to give more than I take. I think this year is going to be great.*

However, I really think there is more than that, and you need to read the rest of this essay to get a clear picture of me. I have tried to review the experiences that have shaped my personal and professional sides, both in the past (CISV and ICADE) and today (in London). They show my interests and abilities and, at the same time, they have

taught me how to think, how to look at things or what to look for. In all of them you may see some common themes, which I guess are the things that matter or have mattered most to me: the drive to change things around me, the willingness to change myself and learn, the importance of the people with whom I shared those experiences, the need to give more than I take.

Take another deep breath...

### **Opening my eyes .....CISV**

I first participated in CISV in 1988, as a 12 year-old kid. I went to a summer camp that left me speechless. For 3 incredible weeks, I got to know other children from many different countries, played, ran, sang, laughed, cried, laughed again and played some more. During the following years, in summer camps and exchanges in France, Italy, Denmark, Spain and Portugal I had fun and made friends that I still keep. When I was sixteen I got involved in running summer camps for smaller children, and I realized that, as incredible and fascinating as it was to participate as a kid, the rewards of being an organizer were far greater. The kids spoke no English, yet they connected with each other far better than they connected with adults from their own country. I thought that the principles of CISV, promoting cross-cultural understanding through children education, were worth working for, and decided to get more involved. I worked at the local level throughout the winters, and in the summers I was camp director in different camps hosting 11 year olds from all over the world. I learnt a lot from the task: leadership, responsibility, commitment,... I also learnt a lot from the children: sincerity, unconditioned affection, lack of prejudices,...

When I was half way through University, I was elected as National Treasurer of CISV Spain and started to work in changing the way the organization was managed. My two years in the CISV Executive Committee were a lesson in humility, initiative and the power of negotiation and teamwork. When I first put forward my reform proposals I was ignored and rejected. I changed my approach and

managed to be listened. Finally, as they began to share my views, the members of the Committee started to trust me. After those two years many things had changed in CISV's management. Many things had changed in me too, preparing me better to confront challenging situations and to learn to always look for common goals.

In all, CISV has helped shape the way I am. Aside from the learnings I got from my leadership positions, it has been an eye-opening experience on two main areas: the need to open to other cultures and the rewards of giving opportunities to others. Both have been present throughout my life.

### **The learning continues in ICADE,.... but first, a short digression.....**

Before getting into ICADE, I spent a year in the US as a senior high school student. I had always thought that a year abroad would be a transformational experience, and it proved to be so, though for unexpected reasons. First, six months before leaving my father died. This was a very painful experience, and something that made me question many things in life. I seriously considered canceling the trip but finally tried to keep on with my life and decided to go ahead with my plans.

When I got there, things were very different from what I had expected. I had been assigned to a city school in downtown St. Louis, the 3rd most violent city in the US at the time. The school was a tough environment, where everything was tainted of racial tension and violence. I had many classmates involved in gangs, there were metal detectors at the doors, there was very little respect for teachers,... The atmosphere was extremely tense and for someone like me, to be honest, frightening.

I returned from the USA as a stronger person. My self confidence increased as I was able to remain calm and adapt to such an extreme situation quite quickly. I managed to communicate well with people



and positioned myself as an outsider in the racial conflict, therefore being able to build relationships with people in both sides. I learned how to identify potential risks and lead a "normal" life, being careful instead of afraid. Finally, I took the time in the US to rationalize my father's death, looking into my past relationship with him and how my life would change in the future.

That year was, without any doubt, the hardest one in my life. I believe, however, it was a positive experience, and I look back to it whenever I have to face a strong personal challenge.

### **Back to Madrid, back to the story. I was just going to tell you about ICADE.....**

ICADE taught me to prioritize. With over 35 hours per week of classes, (I was doing two 5-year degrees at the same time), I was continuously forced to choose where to spend my time. After a year focused almost exclusively in my studies, I decided to widen up my activities and managed to cramp in my work with CISV and an internship in a Law firm. I do not remember a single day when there were not more things to do that I had time for. Somehow, things got done. To some, I confess, I did not dedicate as much attention and time as I should have, but I needed that time and focus for other things I valued more. Ever since my first day in ICADE, I have always felt I was more busy and had less available time than ever before (things got worse when I started working at JP Morgan), and I have the feeling that it will not change much in the future.

The other thing I think was remarkable from ICADE was the people. I was truly impressed with the individuals in my class. To be perfectly honest, I was actually afraid of the individuals in my class. I had always been in the top bracket at school and in high school, but all of a sudden my class was made up of the best students in each class. They came from very different backgrounds and they were all top performers. However, they turned out to be extremely open and friendly people, with very similar interests, abilities and concerns to mine. I made some of my best friends there, without whom I would

have never got involved in many activities that made those University years much richer and interesting. I keep in close contact with them, and we are even working together in a new venture, GLOBALMICRO, an exciting challenge for us. But more on that later...

Among all the people I met in ICADE, one stood out and remains unique. It is Maria, my girlfriend since our first year at college and my best friend. She has played a key role in my development during these last nine years, the most important ones for my personal and professional lives. Maria has always given me support and a much-needed balance that helps me keep my priorities in place. She makes me laugh. She's there to help. She is an incredible person. Hopefully, you will be able to meet her, as she is also applying to the Stanford MBA. I am confident you will find her as impressive as I do.

### **Finally, my life today in London....but before, a note on my passion: Travelling**

Though I had done it before with my family, I really started to travel with CISV. Most of the camps were abroad and required some travelling. More importantly, the people I met there, their stories, their traditions, opened up a world totally unavailable for me at home. This sparked a curiosity for other cultures that really has never stopped growing and growing since then. I now have less available time for my hobbies, but the one thing I do more than ever is travelling. I am very lucky because Maria shares this passion, and we have visited some amazing places together.

Aside from the obvious reasons for travelling, there is one thing that attracts me particularly. It is the process itself, the preparation, the journey, the group, the unexpected changes. It is, I guess, the experience of travelling. Let me give an example: I have toured Europe by train four times. Some of them were with many people, one of them was with just one friend. In some we visited 4-5 cities, in others, over 12 different countries. We always traveled by train. We had very little money, a handful of clothes, we slept in dorms

on the good days, and on the train floor on the bad days. We got to know each other very, very well. We had to rely on one another, to accept mood swings, share the basics, cheer each other up when things turned sour. Travelling takes you out of the routine and confronts you with other cultures and other places, but also with other faces of people you may think you know very well. It is just learn, learn, learn.

Moving to London was a big change. Joining JP Morgan was also a big change. Fortunately, both happened at the same time, so I just had to adapt once. One of the main changes was moving together with my girlfriend. We both had to adapt. Also, we knew nobody else in London when we got here. Again, we had to adapt. But it has not been that bad... It is actually quite fun to learn to live in a different country, and you get to develop a broader mindset. It is an incredible learning experience that I would never trade. I have made new friends that I know I will keep for years to come. Some of them have left, yet we still keep in touch. Most of all, I enjoy every minute of my life together with Maria.

Coming to London was one of the reasons for joining JP Morgan. The other one was to work in a place where I could learn fast and get a new perspective of business, my career, etc. I came for a year and have spent almost four. I really like it. It is a fast learning environment, it gives you a new perspective, but it is also a place where you are given the opportunity to make a difference every day. I have the privilege to work with outstanding people (Pedro, my manager, and Juan, my colleague), excellent team players that have helped me achieve things that seemed unattainable for me at the beginning. Without any doubt, I owe my success in JP Morgan to their support and trust.

These three and a half years in London have helped me direct and focus both my personal and my professional lives. Here I have taken on full responsibility over my life, and learned to think big in terms of aspirations. At the same time, I have seen that those high goals are

only reachable if you can rely on other people (Maria, Pedro, Juan) who share your objectives and who are ready to put in their drive, work and commitment to achieve them.

## **And now what?**

For the last months I have focused much of my free time and attention on a new venture which had been taking shape in my mind for a long time. Together with two friends from ICADE, I am working on creating a micro-finance NGO in Madrid. GLOBALMICRO, as it will be called, will focus on providing small loans to micro-entrepreneurs among the immigrant community in Madrid, working together with a number of existing NGOs to give access to credit to those who currently lack it. It is proving to be a gigantic effort but also an incredibly rewarding experience. First, it means creating a new business, something I have been always looking for, but had never found the right product. Secondly, I really see a need for this service, and I am convinced that we can make a difference for these people. Thirdly, and most importantly, it lets us combine a business approach with our desire to give back to the community, to open opportunities for others. There are many non-profit organizations working in Madrid, helping hundreds of thousands of people to get a better life. However, I believe that there is still a long way to go for the non-profit sector in Spain in terms of management and business approach. When I was in the Executive Committee of CISV I tried to make some changes in the organization. Years later, I have a broader perspective and a sounder business skillset, and the need to incorporate concepts such as sustainability, accountability, corporate governance, etc. into social ventures seems even more compelling.

## **So what matters most to me?**

When I think back on these experiences, I can see some similarities, those common themes that have been with me since the beginning or grown in me as I went through different situations. They

constitute the questions I ask myself whenever I face a new project, a new opportunity or challenge:

Can I change something? I want to make a difference in what I do, in everything I do. With an eleven year old kid who goes to his first summer camp, within my team in JP Morgan, with a Bolivian woman who wants to set up a small street stall, with my proposals to modernize CISV management, with a client who has never accessed the bond markets before, ...

Will I learn something? I have seen that I tend to get more out of those situations in which I need to reconsider my values and adapt to new environments, whether in another country, in another group of people, in a new job or a new school. I need to feel that I am growing, evolving and learning from other people I meet, new challenges I face, new cultures I live in. It's not about rejecting your own values, it is about acknowledging your limitations, exposing your ideas to a new environment and deciding whether they still are valid or not.

What about the people? The harder the situation, the more important it is to be able to count on others. The higher the goal, the more need for a team. The more diverse the people around you, the more you learn. Very often, the key factor that determines whether you make a difference or not, whether you learn something or not, is the people around you. I have been very lucky to meet and keep close an impressive group of individuals. Without them, I would not be able to do many things I do. More importantly, I would not be half as happy as I am.

Giving back to others. I have always felt I was privileged. Giving others some of the opportunities I enjoy is only fair. At the same time, it has also proved to be, for me at least, the most rewarding way of making a difference, learning and working with outstanding people. It has been a hard decision to focus my career in the social sector, away from the more standard path, but it's a decision I am willing to follow, for the rewards it can bring are higher than anywhere else.

I hope these paragraphs did provide you with a better picture of who I am and what matters to me. My decision to go to Stanford has a lot to do with the ideas I have exposed. I think Stanford can help me be more effective in making a difference, particularly given the social focus I want to give to my professional career. I am also convinced I will share two years with amazing individuals, with very different backgrounds and points of view. And it will be a unique learning opportunity. I think the choice is quite clear. Thanks for listening.

**Essay B. Why do you wish to earn an MBA degree, particularly at the Stanford Business School? How will the type of academic experience offered at the Stanford GSB help you achieve your short-term and long-term goals?**

The reason I want to pursue an MBA degree at the Stanford Graduate Business School is the belief that I can do more for other people, and that Stanford is the platform that will put me in a position to change things and to lead others to do more too.

Three things have marked my professional career: a strong international experience, a continuous strive for change and learning, and a commitment to give back to the community. These three factors are also the key questions I face when establishing my long term goal. I believe this goal is best met by creating and leading a social venture in an undeveloped country. I am thinking of a long term project which focuses on providing opportunities to individuals and local communities to develop the business "tissue" in non-developed countries. Initially, I am inclined to focus on Latin American communities, as it is with them that I have a stronger personal bond. This is due to my personal circumstances (my strong links with Guatemala), and the cultural proximity of Spain and Latin America. The kind of activities I think are needed to help develop this business "tissue" are many, but could be summarized in:

Promoting education: The main problem I see in these countries is the lack of proper education, which acts as a practical threshold to the development of the specific people and of the whole communities. The need for education affects all levels, from alphabetizing children to providing university studies or, most importantly, practical education on specific manufacturing jobs and entrepreneurship, especially at the family-business level.

Providing support to new and existing business, both in terms of financial support (seed capital, micro-finance) and, in particular in terms of consulting services, sharing managerial know-how and specific skills to promote the growth of the small and medium businesses in the community.

Leveraging on contacts with existing larger firms, multinational corporations, etc to arrange co-operation agreements that develop specific areas or communities, to promote the training and use of local workforce for higher value added tasks or to enable the workers to get involved in the decision-making at the local level. Many people only see multinationals as capitalist colonizers. They can be much more than that and they have a key role to play in the development of these areas.

These are just some ideas of where I believe there is work to be done and where I would like to take a leading role. I want to point out, however, that I do not think this work is to be done exclusively by an all-new start-up NGO. At this point in time, it seems to be the best alternative (at least for me), but I realize that the nature of the organization that can take care of this project is not unique. Surely, I could start this from scratch as a new NGO, but I could also develop an existing branch (or create a new branch) in an existing non-profit organization. It could be a private or public initiative. Even more, it could be the existing branch of a multinational (for profit) company which decides to provide some of these services, as part of a community commitment that is embedded in its core values. There are many alternatives to the form of the project, but I don't think the vehicle is as important as the content

Leading this project is my long-term goal. I am now an Associate in an Investment Bank. How do I get from here to there? I could leave now. I have got some valuable experience along many years working in

CISV, promoting some of the values I most care for (cross cultural understanding, peace, tolerance). My professional experience in JPMorgan has also given me some business skills and valuable contacts. Most importantly, I have the drive and willingness to do it. So I could leave now. Yet again, I don't think I would be making as big a change as I want, and as I know I can eventually do. There are a series of things I can do to better prepare myself, in order to get a set of skills and experiences that will make me more able to do the job I want to do properly.

First I need more hands-on experience in creating and managing a social venture. I am currently finishing the business plan for GLOBALMICRO, a microfinance project focused on providing opportunities to immigrant micro-entrepreneurs (mostly women) in Madrid by lending them small amounts of money to start their businesses, an area which is not yet developed in Spain.

There are many such projects around the world, following the model established by Prof. Yunus and his Grameen Bank in Bangladesh. Many of them have extremely expert management teams and some have even turned into for-profit businesses, with institutional investors focused on ROE and shareholder value (BancoSol, in Ecuador, for example, is a true bank which has the highest Return on Assets of the country's banking system). However, most of these organizations are based and focused on undeveloped areas, such as Latin America, South-East Asia and Africa. Our project would be different in that the target group is based in an industrialized country. It is focused in the Fourth World, rather than the Third. A closer relative would be the US affiliate of the international program ACCION Internacional, which operates in the whole of Latin and Central America. ACCION USA focuses on helping people in US cities who, for different reasons, do not have access to traditional credit. These are mainly Hispanic immigrants, typically women, who want to set up small family enterprises to help them lead a better life. GLOBALMICRO has similar goals, in Spain. We are targeting initially immigrants (with a strong focus on Latin-American people, the more numerous group in Madrid), with a view to expand in the future to other groups with limited access to credit: ex-convicts, ex-drug addicts, minorities (gypsies),...



Two points are key, however, in the way we approach this project. First, the people we work with are our clients. We do not provide free money, we do not subsidize or make donations. We do business with them, a kind of business nobody else is willing to do. This changes the way they view our service too. A loan is a contract among equals, unlike a donation. They feel responsible for paying back and their self-esteem improves. The second key point is that we intend to reach self-sustainability. In order to provide the service continuously and efficiently, we cannot rely on donations and charity, at least not in the long term. To do so, we will have to charge interest rates that allow to pay the cost of borrowing plus any operating expenses. These rates will generally be higher than market rates. The problem that entrepreneurs face is not financial cost, it is financial access. We are ready to take a risk that traditional credit providers are not willing to assume, but we intend to provide this service on an ongoing and self-sustainable basis. We have, therefore, a double goal: to increase as much as possible our reach to those who need credit and to generate enough income to guarantee the maintenance of the project.

My work in developing GLOBALMICRO has re-affirmed my desire to integrate a business management approach with a community project. At the same time, it has made me aware of my need for a broader and sounder skill set, and more importantly, for a platform than can transform my drive, ideas and potential into the ability to lead a larger project that can really make a difference.

I believe Stanford will provide this platform, through its academic rigor, through the courses it offers (in particular, courses such as Social Entrepreneurship, Strategic Management for Nonprofits, Management and Developing Countries, Social & Nonprofit Management, Managerial Economics, ...), through the community it creates and promotes, through the access it would provide me with for life, through the extracurricular activities it offers....

Specifically, I believe the Public Management Program offers an invaluable set of skills that are exactly the ones needed to develop a project like the one I am aiming for. It is what makes Stanford different from other programs and the main reason why I chose Stanford. From the four tracks it offers, I feel most attracted to both the Nonprofit Management and the Social Entrepreneurship tracks,

which I feel will provide me with the most specific toolkit for my long term project. But it's not only the academic offer. It is the Public Management Initiative, it is the Internship Fund, the workshops, the clubs (IHAD, the Social Venture Club, Stanford ACT,...). It is also, importantly, the Loan Forgiveness Program, as I intend to pay for my MBA studies for myself. Finally, but crucially, it is the sponsorship given to the PMP by alumni and students alike<sup>15</sup>, which sparks curiosity and excitement in anyone with an interest in nonprofit business. Any of these reasons would itself be enough to justify wanting to be a PMP member. Offering all these opportunities at the same time is certainly one of the things that sets Stanford apart from other schools.

I expect a lot from Stanford. I expect it to be a truly transformational experience that will round up my profile, leverage on my potential and enable me to lead effectively and make a difference where it is most needed. I truly believe I have the drive and potential to be an effective leader, and I am convinced that the Stanford MBA will provide me with the framework and skills I need to fully develop this potential. I have thought a lot on my goals and the way to reach them, and Stanford appears clearly as the best next step. I hope, in fact, that it is more of a leap than a step.

---

<sup>15</sup> Especially, Alejandro XYZ, Marcio XYZ, Maria XYZ and Aldo XYZ, with whom Maria and I had the chance to talk when we visited the campus in December

# Wharton School, Pennsylvania Univ.

## Información General

The Wharton School es la escuela de negocios de la Universidad de Pennsylvania y fue fundada en 1881 para la educación en gestión empresarial. La Universidad de Pennsylvania es la universidad más antigua de EEUU (1740) y miembro fundador de la "Ivy League". Sus 12 facultades aseguran una rica vida estudiantil en la isla que representa el campus dentro de la ciudad de Filadelfia.

Para más información:

- ❑ Visita la página web: [www.wharton.upenn.edu](http://www.wharton.upenn.edu)
- ❑ Solicita catálogos por correo o imprímelos online
- ❑ Visita el foro "Student 2 Student" que encontrarás en la página web de la escuela

## Campus:

La universidad esta situada en plena ciudad de Filadelfia, en el distrito universitario. La mayoría de los estudiantes de MBA eligen vivir en el distrito de Center City, adyacente al de la Universidad.

## Programas de MBA:

The Wharton School tiene como misión liderar el desarrollo y la enseñanza de las técnicas de gestión empresarial y formar gestores en los diferentes momentos de su carrera. Así, imparte varios tipos de programas: Licenciatura, MBA a tiempo completo con duración de 2 años académicos, Executive MBA a tiempo parcial, Joint-Degree MBA's que permiten realizar dos programas de especialización conjuntamente y Doctorados. Dentro de los programas duales destacan dos que amplían el MBA con un Master en Estudios Internacionales:

- ❑ Lauder Institute's MBA/MA program

- ❑ MBA/MA program de Wharton y The Nitze School of Advanced International Studies de The Johns Hopkins University de Washington, D.C.

El programa MBA clásico comprende aproximadamente 800 alumnos por clase. Durante el primer curso, la clase se dividen en 12 secciones, denominadas "Cohorts". Los alumnos de cada Cohorte cursan juntos todas las asignaturas "core" o troncales y forman un grupo muy unido. Usualmente todos los alumnos comienzan en Septiembre, realizan prácticas durante el verano comprendido entre primer y segundo curso y se gradúan en mayo del segundo año. Sin embargo la universidad ofrece la posibilidad de realizar el MBA en tres semestres, evitando así la ruptura académica del verano de prácticas.

### **Ilustres antiguos alumnos en España y en todo el mundo:**

El MBA de Wharton da acceso a una amplia red de contactos, entre los que podemos destacar a: el Presidente de Hewlett Packard, el Presidente de Allianz AG, el Presidente de Estee Lauder, Donald Trump, el Presidente de IBERIA, el Consejero Delegado de Sol Meliá, el Presidente de American Express, etc.

Una pequeña muestra de los líderes más relevantes de Wharton puede obtenerse en la siguiente página web:

<http://www.wharton.upenn.edu/alumni/leadership/>

### **Asociación de Antiguos alumnos es España:**

Históricamente el número de españoles admitidos por curso es de 4-5, normalmente con amplia experiencia internacional.

La asociación de antiguos alumnos de The Wharton School en España consta de aproximadamente 100 miembros. Bajo la presidencia de Carlos Carcasa (Socio director de The Boston Consulting Group) la asociación organiza comidas mensuales, coloquios con personalidades (Rodrigo Rato, Miguel Boyer, Jesús de Polanco, Iñaki Gabilondo, etc.) y actividades conjuntas con clubes de otras escuelas de negocio de renombre. Anualmente da apoyo a los estudiantes actuales para la

organización de una Jornada Informativa del MBA de Wharton, que suele tener ocasión en Madrid en el periodo navideño.

## Wharton en Cifras

| <b>En los rankings</b>     | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Financial Times            | 1           | 1           | 1           |
| US News                    | n.d.        | n.d.        | 4           |
| Businessweek (cada 2 años) | n.d.        | 5           | 1           |

| <b>Admisiones</b>                      | <b>Clase 2004</b> |
|--|-------------------|
| No solicitantes por año                | 7200              |
| No solicitantes aceptados              | 1130              |
| No solicitantes que comienzan el curso | 799               |
| Edad media                             | 28 años           |
| % mujeres                              | 34%               |
| % estudiantes internacionales          | 31%               |

| <b>Alumnos españoles</b> | Clase 2005 | Clase 2004 | Clase 2003 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Nº Españoles por curso   | 6          | 7          | 5          |
| Nº Españoles con beca*   | 2          | 1          |            |

\* Sin contabilizar el patrocinio por empresas de origen

| <b>Formación académica antes del MBA</b> |   | Españoles Clase 2005 | Españoles Clase 2004 | Españoles Clase 2003 | % clase 2003 |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| Economía y Administración Empresas       | y | 1                    | 6                    | 3                    | 31%          |
| Humanidades y Ciencias Sociales          | y | -                    | -                    | -                    | 26%          |
| Ingeniería                               |   | 5                    | 1                    | 2                    | 20%          |

|       |   |   |   |     |
|-------|---|---|---|-----|
| Otras | - | - | - | 23% |
|-------|---|---|---|-----|

| <b>Salidas profesionales tras el MBA</b> | % clases recientes | Media | % clase 2003 | Españoles Clase 2003 |
|--|--------------------|-------|--------------|----------------------|
| Finanzas                                 | 43%                |       | 49%          | -                    |
| Consultoría                              | 15%                |       | 17%          | 7                    |
| Industria                                | 26%                |       | 16%          | -                    |
| Otros servicios                          | 16%                |       | 18%          | -                    |

| <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de graduados en 2003 | <b>Principales empresas destinatarias de alumnos</b> | Numero de alumnos en practicas en 2003 |
|--|-----------------------------|--|--|
| Citigroup/Citibank                                   | 23                          | Citigroup/Citibank                                   | 23                                     |
| McKinsey & Company                                   | 23                          | Goldman, Sachs & Co.                                 | 20                                     |
| Booz Allen Hamilton                                  | 17                          | McKinsey & Company                                   | 20                                     |
| Goldman, Sachs & Co.                                 | 15                          | Deutsche Bank  | 15                                     |
| Deutsche Bank  | 12                          | Morgan Stanley                                       | 14                                     |

### **Proceso de Admisión**

El proceso de admisión en Wharton funciona de manera continua, pero presentando una serie de rondas de carácter más administrativo. Las rondas sirven para que la Oficina de Admisiones tome el compromiso de respuesta en fechas concretas. Recalcar la importancia de presentar la solicitud dentro de las primeras dos rondas para poder tener buenas opciones de ser admitido.

Esquemáticamente el proceso es como sigue. En las primeras fases hay que encomendarse claramente a la calidad de la solicitud... y a la suerte.

- ❑ Cuando las solicitudes son recibidas en Admisiones se clasifican y se reparten entre los miembros del departamento.
- ❑ Cada solicitud es revisada por tres miembros del departamento de admisiones individualmente. Estos evaluarán el GMAT, rendimiento académico, experiencia profesional, recomendaciones y la visión general y coherente de la solicitud.
- ❑ Si resulta un perfil interesante el candidato es invitado a ser entrevistado. La persona que entrevista, un alumni en el extranjero o un estudiante si vienes on-campus, desconoce el resto de la solicitud y las evaluaciones que ya se han realizado del candidato. Valorará las habilidades interpersonales, potencial de liderazgo y en definitiva la capacidad global del aspirante.
- ❑ Finalmente se envía el veredicto a los candidatos: "aceptado", "en lista de espera", "vuelve a solicitar admisión para años futuros tras mejorar algún aspecto concreto" (por ejemplo aumentar la experiencia laboral), o "no aceptado".

En Wharton la solicitud es un todo: no hay cuotas (por industria, nacionalidad o raza), ni fórmulas ni nota mínima en el GMAT. Más bien se trata de elegir a aquellas personas que además de tener unas altas cualidades muestren una visión coherente y madura de sí mismos.

### **Perfil buscado**

No hay un perfil claro y definido, más bien Wharton busca maximizar la diversidad y abanico de experiencias de su comunidad. La promoción de 2004 sirve como imagen con un 36% de estudiantes internacionales, un 34% de mujeres y un 23% de casados.

Wharton valora positivamente una serie de cualidades a la hora de llevar a cabo su selección:

- ❑ **Habilidades interpersonales:** Para tener éxito empresarial, una excelente preparación académica debe venir acompañada por unas habilidades interpersonales que amplíen el potencial de liderazgo personal. Así Wharton busca gente con facilidades para la comunicación, con muestras de inteligencia emocional y con equilibrio entre la vida personal y profesional.
- ❑ **Excelentes capacidades analíticas:** Wharton es una escuela rigurosa y exigente en su enfoque académico, por lo que busca a gente con capacidades demostradas.
- ❑ **Liderazgo/trabajo en equipo:** Estas son dos de las habilidades interpersonales más buscadas y valoradas. Estas cualidades deben existir previamente para que a lo largo del MBA los estudiantes puedan continuar con su formación y desarrollo. Asimismo deben venir acompañadas por un sentido ético e integridad.
- ❑ **Experiencia internacional:** Haber vivido, estudiado o trabajado en varios países será valorado positivamente por el Comité de Admisiones ya que se toma como muestra de diversidad de intereses, capacidad de adaptación al cambio y deseo de aprendizaje.
- ❑ **Actividades Extracurriculares:** La escuela busca atraer a gente con intereses diversos que puedan expandir las experiencias del resto de alumnos. Así busca a gente que haya demostrado tener pasión por una actividad, sean personales, deportivas, de voluntariado, culturales, etc.

### **Elementos de la Solicitud**

La importancia de los diferentes elementos de la solicitud o "aplicación" en la elección del candidato es como sigue:

- ❑ **GMAT:** La media de la clase de 2004 fue 711, con un abanico entre 660 y 790. Si el resultado del primer GMAT no está por estos niveles es mejor intentarlo de nuevo antes de enviar la solicitud.



- ❑ **TOEFL:** La media en el último año fue 280. De todas formas éste no es un factor crítico ya que sólo muestra la capacidad del alumno de expresarse en inglés. El alumno siempre puede mejorar su inglés mediante los cursos de idiomas pre-MBA de Wharton.
- ❑ **Expediente académico:** Es importante mostrar una alta capacidad intelectual y analítica en este aspecto. Debes presentar un expediente académico fuerte acompañado por una traducción clara y comprensible. Se evalúan la calidad de las universidades, tipo de estudios realizados y participación en otras actividades no académicas.
- ❑ **Experiencia profesional:** En este ámbito se evalúan la naturaleza del trabajo, los retos y las exigencias, el nivel de supervisión y de autonomía y los avances en responsabilidad alcanzados a lo largo de la trayectoria profesional. Es muy importante poder demostrar que eres capaz de aprender de tus propios actos, de trabajar en equipo y de liderar, así como demostrar una elevada madurez profesional. Habitualmente la media de experiencia laboral es de cuatro años, pero tanto puede ser mayor o menor dependiendo de otras circunstancias.
- ❑ **“Essays”:** El objetivo de la Oficina de Admisiones es aceptar a los mejores candidatos, no a los candidatos con las mejores solicitudes. Aun así cabe recordar que los “essays” son la parte más importante de la solicitud.
  - En ellos debes mostrar una visión clara y coherente de quién eres.
  - Asimismo debes saber explicar por qué quieres realizar el master en Wharton y cómo casa un área concreta del programa en la consecución de tus objetivos a medio y largo plazo.
  - Debes presentar una imagen de ti mismo como una persona madura, segura de si misma, inteligente y con cierta inteligencia emocional. Trata de hacerlo

hablando de tus otros intereses, aquellos no relacionados con la vida académica o profesional.

- Además es el momento de demostrar tu conocimiento sobre el programa, los profesores, los clubes y la vida en Wharton. Hay muchísima información disponible en la página web de la escuela. Aprovéchala.
  - Por último es imprescindible ser proactivo e insistir en cuál será tu aportación a la clase: qué te hace diferente. Recuerda que la diversidad es un factor muy valorado.
- ❑ **Cartas de recomendación:** Pide recomendaciones de gente que te conozca bien y que pueda justificarlo. Previamente habla con ellos de tus objetivos e ideales para asegurar la coherencia entre recomendaciones y el resto de la solicitud. Lógicamente se valorará positivamente si esta persona es un alumni.
  - ❑ **Entrevista personal:** demuestra tu interés en Wharton y que eres una persona educada, agradable al trato, sencilla y normal. Explícale al entrevistador por qué un MBA en estos momentos de tu carrera.

Para más información, visita el sitio en internet de admisiones:

<http://www.wharton.upenn.edu/community/prospective/>

### **Consejos Generales**

La calidad de la solicitud global y la imagen que proyectes en ella serán claves para ser admitido en Wharton. Elabora la solicitud y pide consejo para tener éxito. Algunos consejos generales son:

- ❑ Empezar pronto con el proceso. Aplicar a un MBA es un proceso largo y a veces complicado, por lo que merece la pena comenzar pronto para poder tener tiempo de reflexión y maniobra. En concreto Wharton sigue un sistema de admisión continuo con tres fechas de entrega clave; normalmente

quedan muy pocas plazas para los aspirantes en tercera ronda por lo que recomendamos enviar la solicitud en primera o segunda ronda.

- ❑ Desarrollar y trabajar bien la solicitud. Es la parte clave en un proceso altamente competitivo. Tan solo un 13% de los aspirantes son finalmente admitidos.
- ❑ Un punto diferenciador es mostrar un interés claro por Wharton y su programa. Es importante entender cuáles son las cualidades de un estudiante de Wharton y demostrar un conocimiento sobre programas, asignaturas, vida extra-académica, profesores, etc.
- ❑ Habla con alumnos y ex-alumnos de Wharton. Por un lado conocerás mejor el perfil y las expectativas de la universidad y por otro te podrán dar consejo sobre el contenido de la solicitud.

### **Programa Académico**

El MBA de Wharton comprende dos años de estudio a tiempo completo, divididos cada uno en dos parciales o semestres. La matriculación en el programa permite la realización de hasta 21 créditos, aunque para la obtención del título MBA se exige conseguir un mínimo de 19 créditos. Los 10 primeros créditos corresponden a asignaturas troncales y el resto a asignaturas de libre elección, que vienen a componer una o varias especialidades.

El apartado troncal del programa (10 créditos) cubre las disciplinas fundamentales de la gestión empresarial: economía, finanzas, contabilidad financiera y de costes, macroeconomía, gestión de recursos humanos, marketing, dirección de operaciones, estadística y estrategia. Esta parte troncal incluye asimismo cursos de liderazgo, ética y comunicación empresarial. Este currículo está diseñado de tal forma que las asignaturas electivas de segundo curso profundizan y avanzan sobre los conocimientos adquiridos durante el primer año mediante las asignaturas troncales.

El programa MBA de Wharton es, sin embargo, un programa flexible, que permite a los alumnos sustituir asignaturas troncales por otras optativas, cuando acrediten tener una base sólida académica y profesional en dichas asignaturas troncales. Esto es, pueden convalidarse la gran mayoría de las asignaturas troncales, bien presentando el currículum oficial del curso a convalidar y obteniendo la aprobación de la facultad, o bien superando un examen de convalidación a finales de agosto. Si bien ésta es una gran oportunidad para ganar en flexibilidad en el diseño del programa al poder cursar anticipadamente asignaturas optativas, debe únicamente aprovecharse cuando se posea una excelente base académica y profesional.

Usualmente todos los alumnos comienzan en septiembre, realizan prácticas durante el verano comprendido entre primer y segundo curso y se gradúan en mayo del segundo año. Sin embargo la universidad ofrece la posibilidad de realizar el MBA en tres semestres, evitando así la ruptura académica del verano de prácticas.

Por último, Wharton permite a sus alumnos "auditar cursos", esto es, asistir a los cursos que desee, siempre que haya espacio físico en las aulas. En este caso, los alumnos no participan en el sistema de evaluación del curso, ni reciben crédito oficial alguno.

### **Calendario Académico**

El calendario académico es el siguiente:

- ❑ Antes del inicio del MBA, la mayoría de los alumnos participan en un programa de iniciación durante el mes de Agosto. De este modo, la nueva clase adquiere un consistente nivel de conocimientos que permite la mejor adaptación al vertiginoso ritmo de estudios del programa de MBA.
- ❑ En el primer año de MBA, se estudian las asignaturas obligatorias del núcleo del currículum: economía, finanzas, contabilidad financiera y de costes, gobierno y economía internacional, gestión, gestión de RR.HH., marketing, operaciones, estadística, estrategia, liderazgo, ética y comunicación.

- En el segundo año de MBA, el alumno puede elegir entre dieciocho especialidades catalogadas, o crear su propia especialidad eligiendo las asignaturas que más le interesen. Es posible, incluso, matricularse en un limitado número de asignaturas de otros programas de postgrado de la Universidad de Pennsylvania.

### **Asignaturas:**

El primer curso (10 créditos) consta de las asignaturas troncales (denominadas "core courses")

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| • Financial Accounting         | 1.00 créditos |
| • Financial Análisis           | 1.00 créditos |
| • Ethics And Resonsibility     | 0.25 créditos |
| • Managerial Economics         | 0.50 créditos |
| • Mgmt. Of People At Work      | 0.50 créditos |
| • Competitive Strategy         | 0.50 créditos |
| • Marketing Management I       | 0.50 créditos |
| • Op Mgmt: Quality & Prod      | 0.50 créditos |
| • Stat Techniques For Mgrs.    | 0.50 créditos |
| • Management Communication     | 0.25 créditos |
| • Fdmtls Of Mnjl Accounting I  | 0.50 créditos |
| • Macroecon Análisis & Pub Pol | 1.00 créditos |
| • Govt/Legal Environment       | 0.50 créditos |
| • Foundations Of Leadership    | 0.50 créditos |
| • Global Strategic Mgmt        | 0.50 créditos |
| • Marketing Management Ii      | 0.50 créditos |
| • Decision Mdels & Uncertainty | 0.50 créditos |
| • Op Mgmt: Supply Chain Mgmt   | 0.50 créditos |

El segundo curso consta únicamente de asignaturas optativas. La selección de asignaturas se realiza por un sistema de subasta en el que todos los estudiantes parten con una misma cantidad de puntos que asignan según sus preferencias. Wharton ofrece más de 200 asignaturas para elegir.

### **Especialidades o “concentrations”:**

The Wharton School requiere que sus estudiantes de MBA se especialicen en el segundo año en al menos un área de las dieciocho que ofrece el programa de MBA:

- Contabilidad
- Negocios y Política Estatal
- Gestión Medioambiental
- Finanzas
- Sistemas de Salud
- Gestión de seguros y riesgos
- Dirección
- Creación de Empresas
- Gestión de RR.HH. y Organización
- Negocios Internacionales
- Estrategia
- Negocios de Comercio Electrónico
- Marketing y Operaciones
- Marketing
- Operaciones y Gestión de la Información
- Información: Estrategia y Economía
- Inmobiliaria
- Estadística

Es posible, no obstante, realizar más de una especialidad o crear una especialidad “individualizada” por el estudiante si éste tiene intereses que no se adapten a ninguna de las especialidades existentes.

### **Secciones o “clusters”:**

El programa MBA clásico comprende aproximadamente 800 alumnos por curso. Durante el primer curso se dividen en 12 secciones, denominadas "Cohorts". Los alumnos de cada Cohorte cursan juntas todas las asignaturas "core" o troncales y forman un grupo muy unido. Cada tres cohorts forman un cluster y cada cluster tiene distintos profesores.

Dentro de cada cohort, los alumnos de primer año son agrupados en grupos de estudio (learning teams) que han de trabajar juntos en los múltiples proyectos en equipo del core currículo. Estos grupos son asignados por la escuela y constan de 5 ó 6 estudiantes con la mayor diversidad posible. Así, los grupos son mixtos, hay al menos dos estudiantes internacionales y las experiencias profesionales previas son diversas.

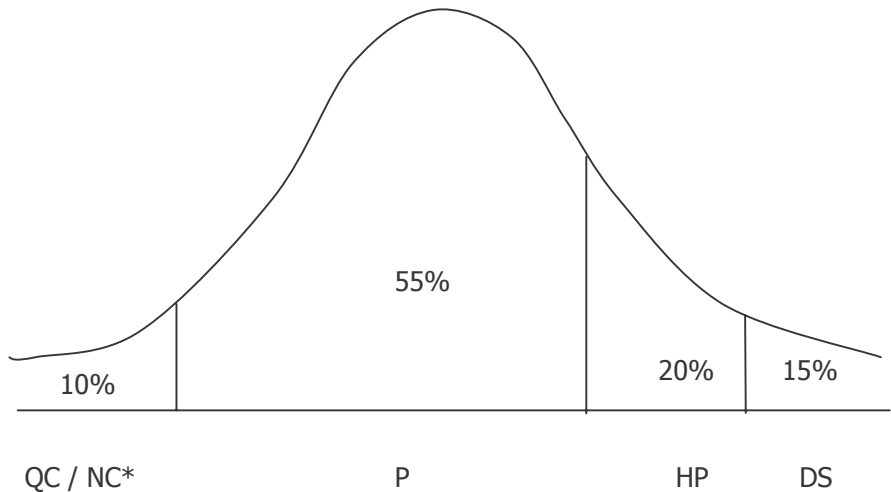
En el segundo año ya no existe esta distribución en cohorts o learning teams y el estudiante se organiza sus propios grupos de trabajo.

### **Sistema de calificación y "nondisclosure policy":**

El sistema de evaluación académica en Wharton está basado en indicadores de rendimiento relativos. Las calificaciones son distribuidas entre los alumnos matriculados en un curso determinado en función de su mayor o menor rendimiento en comparación con el resto. Las categorías son:

- Distinguished - DS
- High Pass – HP
- Pass – P
- Qualified Credit – QC
- No Credit – NC

Se distribuyen entre los alumnos de la siguiente manera:



\*donde NC representa usualmente entre 0-5%

Una particularidad de The Wharton School es que los alumnos MBA se adhieren a un acuerdo mutuo por el que no se permite a los alumnos desvelar sus notas a las empresas que lo soliciten. Este hecho refuerza la colaboración entre los estudiantes.

### Honores y Premios Académicos

Adicionalmente a las notas existen distinciones u honores, que sí se pueden desvelar a las empresas a la hora de la búsqueda laboral:

- ❑ **Director's List:** para el top 10% de la clase en cada semestre.
- ❑ **First-Year Honors:** para el top 20% de la clase después de su primer año.
- ❑ **Graduation with Honors:** para el top 20% de la clase al terminar el programa de MBA.



- ❑ **Palmer Scholars:** para el top 5% de la clase al terminar el programa de MBA.

### **Conferencias:**

Casi todos los días tiene lugar alguna conferencia impartida por un alto ejecutivo, fundamentalmente Consejeros Delegados bien dentro del marco de alguna clase u organizada por alguna asociación. Ejemplos de speakers relevantes son: Ángel Corcóstegui, Jack Welch, Carly Fiorina, etc.

### **Programas de intercambio:**

The Wharton School tiene numerosos acuerdos de intercambio con programas de postgrado de Universidades en todo el mundo, como por ejemplo: INSEAD (Francia), London Business School (U.K.), IESE (España). Además, existe el llamado Programa de Inmersión Global (GIP), que consiste en un curso de 9 semanas sobre la situación económica en un área determinada del mundo (China, Sudamérica, etc.), e incluye una experiencia de cuatro semanas en la región elegida. Estos programas aumentan, si cabe, la dimensión internacional de este MBA.

### **Actividad Extra-académica**

Una característica de los estudiantes que acuden a Wharton es su proactividad y dinamismo a la hora de tomar parte en la gestión de la comunidad universitaria. De esta involucración nace un sentimiento de pertenencia y compromiso, que en su conjunto asegura una vida en Filadelfia, rica, diversa e interesante.

Esta implicación engloba un conjunto muy variado de actividades, desde la organización de una conferencia, a hacer voluntariado para la comunidad o crear un nuevo club estudiantil:

- ❑ **Clubes:** existen más de 130 clubes. Hay profesionales (Banca de Inversión, Consultoría, Marketing, Entrepreneurship, etc.), geográficos (Asociación Europea, etc.), académicos, deportivos (remo, rugby, etc.), culturales (música a capella, culinario,

etc.), sociales (vinos, baile, etc.). Todos los clubes organizan actividades para sus miembros, centrándose en conferencias, encuentros con empresas, programas de educación, eventos sociales, etc.

- ❑ **“MBA Pub”**: se celebra todos los jueves y es el lugar de reunión para estudiantes, “partners” o parejas de los estudiantes y facultad. Después de una dura semana es el momento de ponerse al día en un ambiente distendido (pizza y cerveza gratis).
- ❑ **Actividades sociales**: Habitualmente siempre hay algún evento social, cultural o de ocio al que poder acudir. Las opciones son muy variadas: degustaciones de vino, óperas, cine, cenas de clubes, estudiantes actuando en un “Stand-up” club de la comedia, etc.
- ❑ **Actividades benéficas**: La oferta de actividades de ayuda a las comunidades desfavorecidas es enorme, así se pueden arreglar casas en ruinas, ejercer de mentores para niños en escuelas minoritarias o ayudar a empresas de nueva creación.
- ❑ **La vida en Filadelfia**: La ciudad ofrece un ambiente rico en arte, música, ocio, restaurantes, historia y comunidad. La quinta ciudad más grande de Estados Unidos, es suficientemente grande para ofrecer una variedad de experiencias y suficientemente pequeña para sentirse en casa. Además está a menos de dos horas de Nueva York y de Washington, D.C.

### **Posibilidades para Acompañantes**

The Wharton School ofrece multitud de opciones para las esposas/esposos de los estudiantes. Así existe un club específico para “partners” que organiza actividades, eventos y da apoyo a esta parte de la comunidad. Adicionalmente es usual su integración con el resto de estudiantes, al estar abiertas gran parte de las actividades estudiantiles (conferencias, “MBA Pub”, fiestas, etc.).

Otro de los beneficios de estar en Filadelfia es el amplio acceso a cursos en cualquiera de las tres grandes universidades con las que cuenta la ciudad: University of Pennsylvania, Drexel University y Temple University. De esta forma es posible aprovechar el tiempo para aprender o incluso trabajar si así se desea. Cabe recalcar que para poder trabajar en Estados Unidos las esposas/esposos deben contar con un visado J-2, al cual tienen acceso como pareja de un estudiante financiado (visado J-1).

### **Valoraciones Personales**

Consideramos que hay tanto importantes razones para venir a Wharton como para no elegirlo:

### **Razones para elegir The Wharton School**

- ❑ Excelencia académica y reputación de The Wharton School. Wharton ha venido obteniendo sistemáticamente en los últimos años la primera posición en los rankings internacionales de educación de postgrado en administración de empresas. Entre otros y superando a otras escuelas del máximo prestigio como Harvard y Stanford, ha venido obteniendo la primera posición en los reconocidos rankings de Financial Times y de Businessweek, que recogen las opiniones tanto de la comunidad empresarial y académica, como de los propios alumnos. Tan sólo en la última edición de Businessweek se ha visto alterado esta trayectoria, al descender Wharton al quinto lugar, si bien mantuvo el primer puesto en el ranking de Financial Times.
- ❑ Flexibilidad y diversidad del programa. En Wharton es el individuo quien decide qué es lo que quiere hacer.
- ❑ Formar parte de una comunidad proactiva, diversa, internacional, unida y apasionada. Esto implica una tremenda calidad en las actividades extracurriculares en Wharton.
- ❑ Vivir en Filadelfia. La ciudad ofrece un ambiente rico en arte, música, ocio, restaurantes, historia y comunidad. La quinta ciudad más grande de Estados Unidos, es suficientemente

grande para ofrecer una variedad de experiencias y suficientemente pequeña para sentirse en casa. Además está a menos de dos horas de Nueva York y de Washington, D.C.

### **Razones para No elegir The Wharton Business School**

- ❑ No desear un enfoque analítico y cuantitativo.
- ❑ No sentirse cómodo con un ambiente cambiante y flexible, precisando una mayor coordinación centralizada.
- ❑ Es un programa de dos años, con el elevado coste de oportunidad que ello conlleva.

## **Ejemplos reales de solicitudes de españoles a The Wharton School:**

### **1. Describe how your experiences, both professional and personal, have led to your decision to pursue an MBA at the Wharton School his year. How does this decision relate to your career goals for the future? (1,000 words)**

It is not difficult to see how my experiences have led me to the decision to pursue an MBA. During my last year of University, I was lucky enough to meet Pat Wilson, YYY's European HR Manager, whom after a long talk during a conference offered me to join the European Graduate Programme (A program designed to train young graduates to become YYY future managers. Please, read essay 3 for an explanation of the program).

I was obviously interested in the program, but only if allowed to perform a technical role. He accepted but he was confident I would change my mind. He was sure that, given my personal characteristics, I had a great future in management. This conversation and my first assignment in YYY are the key events that have led me to a career in management.

My first assignment took place in Dallas, TX, where I joined a recently created team developing a product for a key client. Due to the tight schedule, the team heavily relied on the team leader to plan, coordinate and negotiate with the client. Unfortunately, he proved not to be the best choice: he didn't manage our schedules, priorities or interdependencies. The lack of coordination bothered everyone.

Within only a few weeks an unofficial team leader emerged. Our colleague pulled the team together and took responsibility for the project. Everybody agreed that without his coordination efforts the project would not have survived. Clearly a great engineering team was not enough to ensure a successful product, the management activities were just as important.

As result of this experience, and keeping in mind my conversation with Mr. Wilson, I decided to make an effort to become involved in management/organization activities while continuing with my technical career. With this goal in mind, during my assignment in Northampton (UK), I became the leader of the Training Coordination Team, in charge of defining and implementing a training strategy for a technical support center. Afterwards, while working in an iDTV (Interactive Digital TV) chip in Nice (France), and at my own initiative, I started a worldwide coordination effort to reduce our time-to-market through software reusability (please, read essay 2 for a description of my assignments in Northampton and Nice).

Now, as the team leader of one of XXX's software quality assurance teams in Brussels (Belgium) I am responsible for the verification process of a consumer electronic product. Although it is not the first time I lead a group of people, it is the first time I am directly responsible for a team.

In all of my positions I have enjoyed the organization and leadership part of my role much more than the strictly technical part. Just as Pat Wilson had predicted! Not surprisingly, I have decided to pursue a career in management. In the short term I would enjoy leading the "Emerging Markets Division" of a 'high-tech' multinational because of the special challenges in managing such a rapidly changing environment. In the long term I would like to attain a position dealing with strategy and international management and ultimately I will aim at becoming the CEO or President of a multinational company.

My short-term interest in staying in the technology business stems from the fact that my strong technical background would be an added value to the business knowledge I will certainly acquire during the MBA. On the other hand, I recognize that the further up the management ladder one climbs, the less important the technical knowledge becomes. That is why, in the long term, I cannot yet imagine the type of industry in which I will be involved. I am not oblivious to the fact that being a woman will surely make my ultimate

goal more difficult to attain but, regardless of the difficulties, I am determined to always keep this goal in mind.

To reach such positions one must be a leader with great organizational skills and good knowledge of topics such as finance and strategy. However, I currently do not possess all the skills to reach my full potential as a leader and I lack formal training on the topics mentioned above. An MBA at Wharton would help me acquire this knowledge and help me develop the habit of thinking like leaders do: taking responsibility and making decisions to improve the world.

By the time I intend to join the MBA program I will have over four and a half years of professional experience, with more than one year in an official management role. During my first three years I have repeatedly shown my ability to adapt, learn and perform above expectations in every situation, this experience puts me in a privileged position to take full advantage of the MBA studies. My international experience, my versatility and my love for new challenges will also allow me to actively contribute to the enhancement of the student community.

From my point of view, the emphasis given to teamwork is Wharton's strongest point. In today's environment, for an individual to have a major impact on an organization, he/she must be capable of working closely with others, learning from them and consolidating their ideas into a vision. No one can be an expert in every field, one needs to learn to delegate work onto others and to trust them. That is what will make a group, and thus a person, successful in today's business world. Wharton's learning teams are a fine example of this philosophy.

Other remarkable aspects of Wharton's innovative education are the Leadership Ventures and the Leadership Fellow Programs. I view them as a once in a lifetime experience that could help me find my own leadership style. It is also interesting the fact that the school does not only use one teaching methodology, but rather applies the teaching system that best suits the material being covered. These

three aspects along with the exceptional brand name and alumni network make Wharton's MBA the perfect program for me.

**2. Describe a situation where leadership and teamwork were critical to the outcome of a project in which you were directly involved. What did you learn from the experience and how have you applied what you learned to other situations? (1,000 words)**

While working for YYY in Northampton (UK), I lead the Training Coordination Team (TCTeam) in its effort to develop a training strategy for the European Product Information Centre (E-PIC). As result of this effort, the E-PIC became the only technical support center (out of the four worldwide PICs) to accomplish 100% compliance to the corporate training goals. The keys to this success were teamwork between the E-PIC and the TCTeam and my personal leadership to push the project forward.

The E-PIC, which gave technical support over the phone and e-mail to all European countries, was divided in two teams: The front-liners and the back-enders. The front-liners, an external group, represented the first line of support. They attempted to answer all the questions posed by the customers. The back-enders, a very small team of engineers from YYY, helped answer the more difficult technical questions.

The E-PIC main problem was that the front-liners, a group that included people with many different backgrounds and nationalities, didn't have enough technical knowledge to keep high customer satisfaction levels. To overcome this problem, they were relying too heavily on the back-enders to answer most of the technical questions, which had a negative effect in the E-PIC results. Thus the TCTeam was created to bring all front-liners up to date on the latest products and technologies offered by the company. As responsible for the TCTeam I had to coordinate the design and deployment of a training strategy to cover the E-PIC needs.



Initially, I naïvely assumed that everybody in E-PIC was enthusiastic about setting up a training program and thus, I focused my team's efforts in defining a plan, without spending sufficient time in understanding E-PIC member's needs. I was forced to face reality when I presented to the E-PIC an overview of the TCTeam's plan during a meeting.

Because our initial studies did not cover the topics that worried E-PIC members most, I had no convincing answers to the 'tough' questions. As the questions became more specific and demanding, I interpreted their attitude as a personal attack and reacted defensively, ignoring their comments and even accusing them of boycotting our work. The meeting had been a disaster and, at that moment, I was left facing a group of 20 angered people that firmly opposed our plan.

Later, while analyzing the meeting, I realized that E-PIC members had tried to be open and honest, explaining their concerns through their questions and comments but I had been incapable of seeing their point of view. I apologized for my behavior and the TCTeam re-started its effort, this time making sure that it was actually covering all the key topics for all the parties involved.

It was at this point that I realized that this project required everybody's commitment and I recognized that previous attempts at establishing a training strategy had probably failed because they did not create the necessary cooperative atmosphere. A mistake I had also initially made.

After long talks with the E-PIC members, we understood that the problems stemmed from the fact that each of the E-PIC teams was blaming the other for the bad results, without realizing that they were both contributing to the problem. For example, the back-enders thought the front-liners were not interested in learning because the latter hardly ever asked any questions; but in fact the front-liners were uncomfortable asking questions because, they thought the back-enders expect them to find out the solutions on their own. Both teams were misinterpreting the other team's actions.

It was clear to me that the TCTeam had to focus its efforts in understanding each team's needs and problems, presenting them to the whole of E-PIC and helping reestablish communication between the two teams. I was sure that everybody's attitude would change once presented with the full picture and so it happened. The TCTeam became the bridge that brought the front-liners and back-enders together. As result E-PIC became the only PIC (out of the four worldwide) to accomplish 100% of the corporate training goals: an unprecedented achievement.

From this experience I learnt that during negotiations I need to (1) understand the other person's needs and views; (2) take into account her needs when making my plans; (3) not take any criticism as a personal offense, but rather as an opportunity to improve. Whenever need to come to an agreement with a person or a group, I think back to my time in the TCTeam and try to reach a win-win situation for both parties.

A good example of how I have applied what I learnt in the TCTeam is the job I performed while working for YYY in Nice. I was in charge of developing an audio subsystem, an exciting technical challenge that, thanks to my initiative, rapidly turned into a worldwide coordination effort.

Looking for ways to reduce development time and cost, I located teams in Santa Barbara (California), Houston (Texas) and Tokyo (Japan) whose work was of particular value to us. They all had software that we could reuse, but these teams were self contained and focused on their own advancement. In order to gain their support, I had to understand their goals and include them in a cooperation agreement that would also satisfy our needs. Each team required a different strategy: for Houston, the key was how we could improve their product and directly impact their roadmap; for Tokyo, ameliorating their image in Europe; and for Santa Barbara, extending their product base.

My success in establishing strong cooperation agreements with these teams, and its very positive impact in the development time of our product was a direct result of my experience in the E-PIC.

Even now, I often find my steps being guided by my experience in Northampton. As a team leader, I constantly need to negotiate schedules and resources with my customer, my manager and my team. Although each of us has his/her own needs and is defending his/her own interests, I often find myself looking for an intermediate solution that will cover everybody's basic needs. After all we all have the same target: developing, producing and selling a successful product. There is no room for misunderstandings.

**3. Describe a personal achievement that has had a significant impact on your life. Give specific details. What did you learn from this experience? How did it help shape your understanding of yourself and the world around you? (500 words)**

After graduating from University, I joined YYY's European Graduate Programme, a program that trains about twelve young graduates each year to become the company's future managers. During the program, each EuroGraduate is sent to two or three different sites, each for a period of six months, before taking over his/her permanent position. The purpose is to give the person an overview of the company at the same time he/she experiences the peculiarities of each country and develops an extensive network of contacts.

During the program, I first moved to Dallas (TX, US) in April of 1999, then to Northampton (UK) in October of 1999 and finally to Nice (France) in April of 2000, my permanent position. This experience had a great impact in the way I perceive myself and in the way I interact with others. Going through all these changes in such a short period taught me to be at ease even in unfamiliar environments, to work with people from all over the world and to have a strong sense of self-confidence. Despite of the constant moves, I managed to establish

lasting friendships, inside and outside the office, and to become a well-known member of the staff in each of the three sites.

Moving three times to three different countries in a bit more than one year is extremely stressful. Moving is always a big effort, but doing it knowing you will have to do it again in less than six months, is incredibly harder. Everything is new and has an "expiration date" attached. Even my stay in Nice was temporary since it had already been agreed that I would move after one or two years.

Nevertheless, I did not allow myself to become isolated. I mixed up with the 'locals' and remained open to all new activities. For example, in Nice I joined a boules club to learn to play this traditional French game. Everybody in the club was from the area and only spoke French, a language I did not speak at the time! Although initially challenging, I became an active member of the club and even convinced some of my colleagues to join.

Learning about the different cultures and proving to myself that I could adapt to new and challenging situations greatly increased my level of self-confidence. It was always a great morale booster to hear a friend or a colleague point out that I had adapted so well to the area and the people that I seemed to have been there for a few years instead of just a few months. In addition, the fact that I have continued the friendships I started during the program up to today is also a source of personal satisfaction.

Having gone through this experience, when time came to move to Brussels (Belgium) I had no doubts that I could handle the change with ease. In almost no time, I had settled down and was starting to feel at home again.

**4. Please tell us something else about yourself that you feel will help the Admissions Committee know you better. (500 words)**

I haven't yet had the chance to talk about how I am on a day-to-day basis, what gets me up every morning and what keeps me going through a busy day. In short, I would like to describe my most distinctive characteristics.

First of all, I like to learn and I like to share what I learn. In the office I'm well known for my curiosity, almost everything that is happening attracts my attention. I obviously have a set of tasks for which I am responsible, but I always go beyond those tasks and try to learn about anything that could somehow impact my work.

Because knowledge is normally dispersed and gathering it represents an important investment of time and effort, I do my best to avoid having others go through the same trouble. I normally communicate what I learn to other people that could be interested informally, just through chats or short e-mails, but I am one of the people promoting the formalization of this knowledge sharing through small presentations or even training.

On the downside, this enthusiasm to learn and to be aware of everything that is happening around me, makes it difficult for me to focus on priorities. I have to make a continuous and conscious effort not to overload my schedule and to make sure that my "other interests" do not interfere with the tasks at hand, allowing enough time for all urgent and important matters.

I also have to admit that, because I am always willing to go the extra mile to improve things and because I feel very committed to my organization, I am extremely disappointed when others do not show the same level of commitment. To avoid becoming excessively critical, I need to remind myself that they may not see the value in a particular task and try to walk in their shoes to find a way to motivate them.

Probably because I am rarely critical of others, I frequently feel that people easily trust me, both in the professional environment and as a confidant and advisor. Obviously, this represents a great responsibility, but one that fills me with pride and that has helped me develop many strong friendships and lasting professional relations.

Because people feel comfortable talking to me, and I am by nature a talkative person, my favorite pastime is conversation. In the office, I always try to find some time to have a coffee or a nice lunch with my colleagues to talk about any topic. Outside, I cannot imagine a better way to finish a busy day than with four or five friends trying to solve the world's problems over a nice dinner.

# Ejemplo de Curriculum presentado para la solicitud de Wharton Business School

Patricia M. Burgess  
Home Address. Tel.  
E-mail Address.

|                   |  |                          |
|-------------------|--|--------------------------|
| <b>Experience</b> | <b>XXX Software Development Center Europe</b>  | <b>Brussels, Belgium</b> |
| 7/2002-Current    | <b>Software Testing Team Leader</b>  |                          |
| Full-time         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinated three engineering teams with conflicting needs to develop a peer review strategy usable by all the teams. It resulted in a 50% reduction in errors.</li> <li>▪ Negotiated with management to change the development team's release practices, increasing testing efficiency by 20%.</li> <li>▪ Improved the communication between the testing and development teams, which enhanced the image of the testers and increased their impact on the development activities.</li> </ul>   |                          |
| 10/2001-6/2002    | <b>XXX Software Development Center Europe</b>  | <b>Brussels, Belgium</b> |
|                   | <b>Software Test Engineer</b>  |                          |
| Full-time         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsible for the testing strategy of the storage subsystem (hard-drive) in a digital TV decoder.</li> <li>▪ Participated (as one of the main drivers) in the development and implementation of new testing processes, this enabled the department to be the first in the company to achieve software quality certification.</li> <li>▪ Identified and helped correct 60 software defect in the hard-drive, passing our customer's validation in the first round.</li> </ul>  |                          |
| 3/2000-9/2001     | <b>YYY France</b>  | <b>Nice, France</b>      |
|                   | <b>Software Systems Engineer</b>   |                          |
| Full-time         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Designed and developed the audio subsystem of a digital TV decoder.</li> <li>▪ Leveraged the knowledge of several teams over the globe (US, Japan and France), reducing development time by 50%.</li> <li>▪ Developed cost-benefit analysis to specify critical components in the product's cost-reduction roadmap, lowering cost by 8%.</li> <li>▪ Gave presentations to project managers detailing YYY's competitive advantages, which raised five new business opportunities.</li> </ul>   |                          |
| 10/1999-2/2000    | <b>YYY Ltd.</b>  | <b>Northampton, UK</b>   |
|                   | <b>Software Systems Engineer</b>   |                          |
| Full-time         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leader of the Training Coordination Team for the European Product Information Center (E-PIC).</li> <li>▪ Defined and placed in operation a training scheme for the hot line technical support team. Being the first training program successfully established in the E-PIC it allowed E-PIC to become the only technical support center (out of four) worldwide to accomplish 100% compliance to the corporate training goals.</li> <li>▪ Wrote and published an application report covering a common technical question. By referring customers to this report, the hot-line staff reduced by 75% the phone time spent on this topic.</li> </ul> |                          |
| 3/1999-9/1999     | <b>YYY Inc.</b>  | <b>Dallas, USA</b>       |
|                   | <b>Applications Engineer</b>   |                          |
| Full-time         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsible for the optimization of several image-processing functions.</li> <li>▪ Re-wrote the image-processing functions, increasing their speed by more than 300%.</li> <li>▪ Identified several optimizations that could be automated, resulting in a 10% increase in speed.</li> </ul>   |                          |
| <b>Education</b>  | <b>Universidad Politécnica de Madrid,</b>  | <b>Madrid, Spain</b>     |
| 9/1992-2/1999     | <b>Telecommunications Engineer, (MSEE equivalent, major in Telecommunications)</b>   |                          |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Received highest honors in the final year thesis and published results in several int'l conferences.</li> <li>▪ The final year thesis was selected on of the "European Top Twenty TI DSP Projects" in the "DSP Challenge 97/98", an international competition organized by Texas Instruments.</li> <li>▪ Chosen for the European Graduate Programme of Texas Instruments.</li> </ul>  |                          |
| <b>Personal</b>   | Languages: Spanish and English (bilingual). Good level of French.  |                          |
|                   | Hobbies:   |                          |
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Passion for traveling and meeting different cultures.</li> <li>▪ Reading autobiographies of all sorts of people.</li> <li>▪ Playing the piano since I was six years of age, participating in numerous amateur concerts.</li> </ul>  |                          |