



MEMORIA

2005



CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS



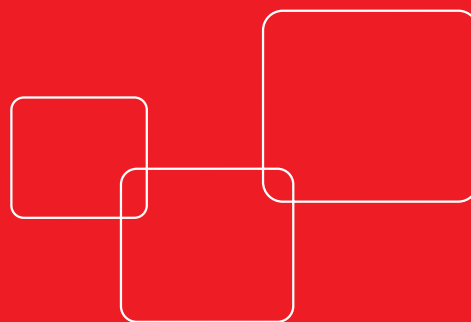


MEMORIA 2005

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

CEDE
CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS

ÍNDICE



Presentación de D. Isidro Fainé, presidente de CEDE	5
Escrito de D. José Luis Rodríguez Zapatero, Presidente del Gobierno	7
Órganos de gobierno y de gestión	
• Junta Directiva	11
• Senado de CEDE	12
• Reuniones celebradas	12
¿Qué representa CEDE en el 2005?	
• Un colectivo en crecimiento	15
• Entidades confederadas a CEDE	18
• Escrito de D. José Barea, presidente del Senado de CEDE	23
• Escrito de D. Ángel Martín Acebes, vicepresidente ejecutivo del ICEX	25
Actuación de CEDE en el 2005	
• Hacia el conocimiento directivo	29
• I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos	31
• Patrocinadores y colaboradores	36
- Escrito de D. Manuel Chaves, presidente de la Junta de Andalucía	38
- Escrito de D. Omar Azziman, embajador del Reino de Marruecos en España	39
• Desayunos de trabajo - Resumen de los actos celebrados	41
• Reuniones con representantes de los grupos parlamentarios del Congreso de los Diputados y del Senado	61
- Escrito de D. Jordi Vilajoana, vicepresidente 2º del Congreso de los Diputados	62
- Escrito de D. Jordi Casas, secretario de la mesa del Senado	63
• Portal y boletín electrónico	65
- Informe y estadísticas del año 2005	79
- Escrito de D. Juan Carlos López, director general Telefónica Empresas	79
- Escrito de D. Blas Oliver, director general <i>HumanGroup</i>	80
- Escrito de D. Alfons Cornella, fundador y presidente de Infonomia	82
- Escrito de D. Michael Bannet, consejero delegado Deusto, Gestión 2000, CEAC	84
- Escrito de D. Antoni Esteve, presidente del grupo Lavínia	85
• Comisiones de trabajo	87
- Escritos de los presidentes de las comisiones de trabajo	88
Memoria económica	
• Balance de situación a 31 de diciembre de 2005	100
• Cuentas de pérdidas y ganancias de 2005	102
Actuación de las entidades confederadas en el 2005	
- Escritos de los presidentes de las entidades confederadas	107
CD-ROM:	Contraportada
- Actuación de las entidades confederadas	en CD-ROM
- Vídeo resumen del I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos	en CD-ROM
- RVídeo de los desayunos de trabajo de CEDE	en CD-ROM

Presentación de D. Isidro Fainé, presidente de CEDE



Un año más, presentamos en nuestra Memoria de Actividades el resumen del trabajo realizado durante el ejercicio. Este habitual repaso anual a los objetivos conseguidos supone, en nuestro caso, constatar con satisfacción el crecimiento del número de directivos españoles vinculados a la Confederación, que cierra el ejercicio 2005 con 40 asociaciones confederadas que siguen sumando su iniciativa y empeño al proyecto, y que representan a más de 73.000 directivos de toda España, un 12% más que en 2004.

La actividad desarrollada por todas estas entidades, con un incremento del 9% respecto al año anterior hasta alcanzar 1.619 convocatorias, tiene un punto de confluencia en la necesidad de que los directivos compartan sus experiencias en un mundo en el que la realidad de la economía diluye las fronteras y estimula los encuentros, un mundo en el que solamente es posible construir el futuro desde la voluntad positiva de fomentar la convi-

encia en un nuevo orden mundial, en el que los objetivos globales vayan más allá de las relaciones meramente económicas y alimenten actitudes generosas e integradoras.

En este contexto, la actividad de CEDE durante el ejercicio 2005 destaca especialmente por la labor que la Confederación ha desarrollado en los que han sido los tres pilares centrales de su actuación: el fortalecimiento de su presencia institucional, la celebración del I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos y la consolidación de la propuesta de actividades formativas e informativas. Actividades todas ellas orientadas a la participación no sólo de los asociados de las entidades confederadas, sino también del conjunto de directivos y ejecutivos españoles.

El pasado 17 de noviembre, la ciudad de Sevilla acogió el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, un evento que contó con la asistencia de 1.472 directivos procedentes de España y Marruecos y que tuvo como telón de fondo la expansión de mercados entre los países vecinos. Todo proceso de ampliación supone multiplicar las oportunidades, pero requiere de sus protagonistas una mente abierta al cambio, una predisposición para ver en la diversidad una palanca de mejora y una especial capacidad para hacer del diálogo el mejor camino de encuentro entre distintas culturas.

Éste es el ánimo y la voluntad que presidió la organización de este primer encuentro entre directivos de Marruecos y España, que fue clausurado por D. José Luis Rodríguez Zapatero, Presidente del Gobierno de España, y por D. Driss Jetou, Primer Ministro del Reino de Marruecos, y en el que participaron como ponentes relevantes directivos y personalidades de ambos países.

En la misma línea de positiva presencia institucional del año 2005 cabe subrayar el convenio con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales para la colaboración mutua en el análisis y desarrollo de nuevas fórmulas de organización del trabajo que

favorezcan una mejor productividad y movilidad, la promoción de proyectos que contribuyan a la no discriminación y a la igualdad de oportunidades. También el acuerdo marco de colaboración suscrito con el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), mediante el cual ambas entidades fortalecen sus lazos de cooperación con el fin de promover que las empresas de nuestro país miren cada vez más hacia el exterior, por medio de la acción conjunta que ambas instituciones puedan ejercer hacia los directivos y ejecutivos, actores y auténticos protagonistas del desarrollo de las empresas españolas. Asimismo, CEDE ha colaborado en los trabajos coordinados con la Oficina Económica del Presidente del Gobierno para la formulación del Programa Nacional de Reformas, dentro de la nueva orientación que se ha dado al desarrollo de la Estrategia de Lisboa.

Esta nueva línea de actividad acrecienta la acción de CEDE en el plano institucional, en el que tienen un papel central los encuentros habituales con representantes del Congreso de los Diputados y del Senado, que permiten aportar una opinión positiva y contribuir a trasladar la visión del directivo sobre distintos aspectos de la vida económica y empresarial.

Cuanto se ha dicho constituye un claro ejemplo de la vocación de CEDE de ser protagonistas activos en todas aquellas cuestiones que afecten al directivo y en las que su experiencia y su responsabilidad social le haga comprometerse y participar en la tarea de trazar los mejores caminos para un futuro mejor.

Además de todo ello, en el ejercicio 2005 ha proseguido el esfuerzo por lograr una eficaz intercomunicación entre las entidades confederadas, a través de los nueve Desayunos de Trabajo celebrados y transmitidos por videoconferencia a distintas sedes y por la definitiva consolidación del Boletín Semanal electrónico que CEDE remite a los directivos confederados, y que ha visto como durante el año incrementaba de forma significativa la atención de sus receptores y se erigía en un eficaz elemento de comunicación entre las asociaciones. Basta decir que 28.000 directivos reciben el boletín cada semana y que la cifra de visi-

tas a www.directivoscede.com se ha incrementado en un 45%, hasta llegar a las 340.000.

En paralelo a todo ello, las distintas Comisiones de Trabajo han seguido aportando puntos de referencia y constituyendo foros de debate sobre los grandes temas de la función directiva.

Al efectuar este repaso a los hitos del 2005, quiero agradecer especialmente la colaboración de todas las entidades confederadas. La plataforma de progreso que constituye CEDE es posible gracias al conjunto de directivos que en las distintas asociaciones trabajan día a día para construir ese eslabón que permita potenciar nuestra acción individual y nos permita ampliar nuestras miras y ver con entusiasmo lo que podemos hacer conjuntamente. El futuro será más atractivo y más exigente si estamos dispuestos para avanzar compartiendo valores. Ni vivimos aislados en el presente, ni queremos vivir aislados en el futuro. En definitiva, nos sentimos capaces de contribuir al desarrollo de nuestro país, con el esfuerzo sincero en todas aquellas iniciativas y proyectos que nos ayuden a sumar.

Desde su creación, la Confederación nació con la misión de contribuir a una mejor adaptación del directivo a los tiempos de cambio que se viven propiciando, en primer lugar, el aprendizaje permanente de nuevas técnicas de dirección, pero facilitando también a los directivos el conocimiento de experiencias competitivas y de la evolución de los entornos socioeconómicos, culturales y políticos en los que tiene que desenvolverse; compartiendo la necesidad de mirar a largo plazo y detectar oportunidades, así como la ineludible exigencia de reflexionar sobre el sentido de sus afanes, y de actuar ética y responsablemente en la sociedad en la que vivimos. Esa es nuestra razón de ser y nuestra guía para continuar juntos el camino iniciado.



Isidro Fainé Casas
Presidente de CEDE

Escrito de D. José Luis Rodríguez Zapatero, Presidente del Gobierno

I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos



Con la organización por la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) del I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, celebrado en Sevilla el 17 de noviembre de 2005, ejerciendo de anfitriona la Junta de Andalucía bajo el lema: "Las empresas en la cooperación España-Marruecos", los gobiernos de ambos países tuvimos la oportunidad de explorar y concretar, junto a un nutrido grupo de empresarios de ambos lados del Estrecho, las posibilidades de ampliar y consolidar las relaciones económicas entre nuestros dos países, vecinos y hermanos.

El Encuentro constituyó una importante actividad enmarcada en el conjunto de iniciativas que decidimos poner en práctica para retomar proyectos anteriores con más fuerza, y que abarcan todo el conjunto de las relaciones económicas, sociales

y culturales desarrolladas entre nosotros. Buen ejemplo de ello es el Programa de Desarrollo Transfronterizo Andalucía-Marruecos, único en su género en el contexto mediterráneo, dentro de la nueva política de vecindad de la Unión Europea.

La relación económica entre España y Marruecos es propia de la de una economía madura y otra de prometedor desarrollo emergente. Las problemáticas son distintas pero existe entre ambas un alto grado de complementariedad. Junto a un alto crecimiento español, se produce una aceleración marroquí. Ante la terciarización y apertura de la economía española, hay un peso considerable del sector primario y una todavía reducida apertura de la economía marroquí. Al equilibrio presupuestario español consolidado, viene a sumarse una incipiente estabilización en el marroquí. Somos un país fuertemente receptor de emigrantes y otro, generador de una intensa inmigración.

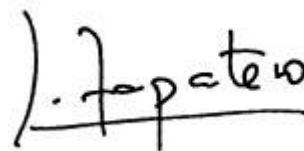
Marruecos es el principal mercado de las exportaciones españolas en África y ocupa el tercer lugar en las exportaciones no comunitarias, por detrás de los Estados Unidos y Méjico. Se estima que hay más de 500 empresas españolas instaladas en Marruecos, incluyendo entre otros los sectores del transporte, construcción, telecomunicaciones, agricultura y hostelería. Este país es el quinto destino de la inversión española, con algo más del 6%. Sin duda, un mejor marco de seguridad jurídica y transparencia potenciará todo ello y por eso es un objetivo común de ambos gobiernos.

Las relaciones comerciales de España y Marruecos se inscriben en el marco del Acuerdo Euromediterráneo de Asociación, firmado en

1996 entre la Unión Europea y Marruecos e impulsado previamente por la Presidencia española en 1995. Dicho acuerdo establece una zona de libre comercio para bienes industriales, un trato preferencial para los productos agrícolas y una liberalización progresiva del comercio de servicios. La Comisión Europea ha elaborado junto a las autoridades marroquíes, en el marco de la Política Europea de Vecindad, el Plan de Acción para Marruecos.

Existe, asimismo, entre España y Marruecos una clara voluntad de avanzar juntos en el ámbito de la cooperación y el desarrollo con un programa financiero establecido. Se pretende convertir deuda en inversiones públicas, desarrollar proyectos de medio ambiente y, especialmente, llevar a cabo un gran plan de lucha contra la pobreza extrema dentro de la iniciativa nacional para el desarrollo humano, enunciada por el Rey Mohamed VI en mayo de 2006 y plenamente compartida por el Rey de España, don Juan Carlos I, tan identificado con los problemas del reino alauí.

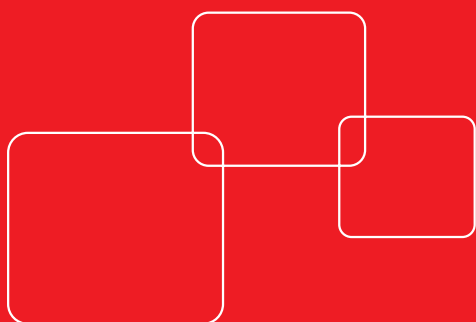
Compaginar el desarrollo económico mutuo y con ello solucionar lacerantes problemas sociales entre ambos países es una firme voluntad de los ciudadanos españoles y marroquíes. A esta labor, los empresarios, directivos y ejecutivos de ambos Estados contribuyen con su buen hacer y su firme voluntad de progreso. Por ello, en nombre de nuestro país, como Presidente del Gobierno de España, les estoy y estaré muy agradecido. El I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, organizado por la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), constituyó una excelente muestra del importante camino que tenemos por delante y que deberemos de recorrer juntos.



José Luis Rodríguez Zapatero



Cerca de 1.500 directivos participaron en el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos organizado por CEDE



ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN



Junta Directiva de CEDE

Presidente

D. Isidro Fainé Casas

Vicepresidentes

D. Ramón Adell Ramón

D. César Arranz Soler

D. Antonio Barba Gálvez

D^a Pilar Gómez-Acebo Avedillo

Secretario General

D. José M^a Jordá Poyatos

Vicesecretario General

D. José Manuel Morán Criado

Tesorero

D. José Antonio Rodríguez Gil

Vocales

D. D. Luis Aranaz Zuza

D. Salvador Arenere García

D. Mario Armero Montes

D^a Ana Armesto Campo

D. Josep Badia Sánchez

D. Bernd Becker

D. Andrés Beracoechea Fdez. de Troconiz

D. Miguel Bordoy Borrás

D. Eduardo Bueno Campos

D. Ronald Bunzl

D. Rubén Candela Ramos

D. Teodoro Cano Abellán

D. Evaristo del Canto Canto

D. Leandro Cañibano Calvo

D. Ramón Casilda Béjar

D. Eduardo Correa Lázaro

D. Juan Dionis Trenor

D. Joaquín Estévez Lucas

D. Manuel Gago Areces

D. Rafael Garrigues Ibáñez

D^a Victoria Gimeno Novo

D^a Bettina Götzenberger Blüthgen

D. Joaquín González Casal

D^a Eva Levy Bensadon

D. Josep López de Lerma López

D. Carlos Mallo Rodríguez

D. José Luis Marco López

D. Celestino Martín Alonso

D. Lluís Mas Vilellas

D. José Luis Méndez López

D. José Molas Bertran

D. Pedro Navarro Martínez

D. Aldo Olcese Santonja

D. Virgilio Oñate de Mora

D. Andrés Orozco Muñoz

D. Javier Pagés López

D. Senen Pájaro Novoa

D. Rufino Parra Terrón

D. Jorge Pérez Mascuñán

D^a Paloma Portela Peñas

D. Marcelo Prieto Coterillo

D. Borja Puig de la Bellacasa

D. Jorge Ramos Sánchez

D. Ángel San Segundo Haering

D. José Luis Serna Almodóvar

D. Juan Carlos Serra Bosch

D. Ferran Termes Anglés

D. Carlos Tusquets Trias de Bes

D. Manuel Vegas Lara

D^a Núria Vilanova Giralt

Senado de CEDE

D. José Barea Tejeiro - Presidente
D. José María Aguirre González
D. Juan Luis Cebrián Echarri
D. Isidro Fainé Casas
D. Antonio Garrigues Walter
D. Gregorio Peces-Barba Martínez
D. Miquel Roca Junyent
D. José Vilarasau Salat

Reuniones de Gobierno y de Gestión

Asamblea General

Madrid, miércoles 8 de junio de 2005

Reuniones de Junta Directiva

Madrid, miércoles 9 de marzo de 2005

Madrid, miércoles 8 de junio de 2005

Madrid, miércoles 28 de septiembre de 2005

Madrid, miércoles 23 de noviembre de 2005

Reuniones de Senado CEDE

Madrid, jueves 10 de marzo de 2005

Madrid, jueves 30 de junio de 2005

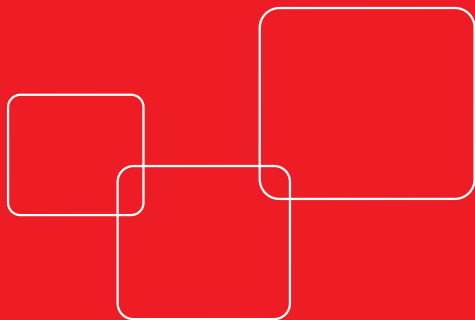
Madrid, jueves 29 de septiembre de 2005

Madrid, jueves 24 de noviembre de 2005

Reuniones de directores y secretarios generales de las entidades confederadas

Madrid, martes 1 de marzo de 2005

Madrid, miércoles 11 de mayo de 2005



¿QUÉ REPRESENTA
CEDE EN EL 2005?



Un colectivo en crecimiento

Si hay un hecho que destaque en cuanto a la evolución del colectivo de directivos y ejecutivos españoles agrupados en CEDE a través de sus 40 entidades confederadas, éste es sin duda el crecimiento que ha experimentado nuestra masa social, que supera ya los 73.000 miembros. En consecuencia, en tan sólo un año algo más de 10.000 directivos se han sumado al proyecto de las entidades confederadas y de CEDE.

Este crecimiento tiene diversas lecturas positivas. Por un lado, la buena percepción que los profesionales de gestión empresarial tienen de la excelente labor asociativa que se está realizando en nuestro país, dirigida principalmente a contribuir al desarrollo profesional de nuestros directivos y ejecutivos desde varias perspectivas: formación, *networking*, intercambio de conocimientos y experiencias, etc.

Por otro lado, el colectivo está adquiriendo un mayor grado de cohesión. Los directivos son

conscientes de pertenecer, más allá de su función específica en la empresa, a un conjunto de profesionales amplio que juega un papel esencial en el desarrollo de la economía española y que, además, comparte inquietudes, necesidades y retos muy similares.

Nuevos miembros

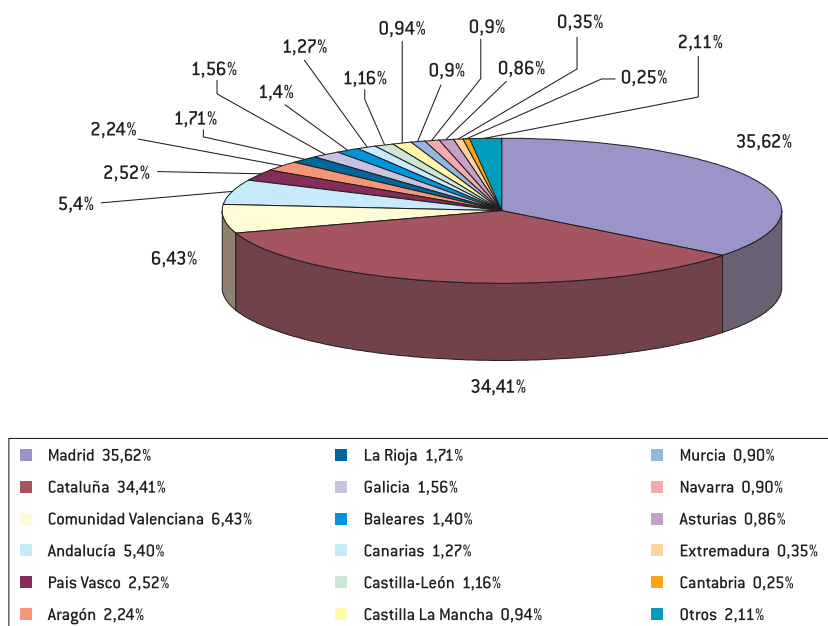
Además del crecimiento de cada entidad confederada, es evidente que a medida que se unen a CEDE nuevas asociaciones de directivos, la Confederación va consolidándose como representante mayoritario de la clase profesional dirigente española.

En el transcurso del año 2005, se han integrado en la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos dos nuevas entidades:

- CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
- ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS DE ESIC

El siguiente gráfico ofrece el perfil del colectivo de directivos integrados en la Confederación, definido por la función que desarrollan en la empresa.

Distribución por comunidad autónoma



Como grupo mayoritario se encuentran los directores generales de cualquier ámbito, es decir, aquellos directivos que ocupan la máxima responsabilidad de gestión en su compañía. Este colectivo representa actualmente el 22,6% de los miembros de CEDE. Con un 19,5% les siguen los directivos del ámbito económico-financiero y los que se dedican a tecnología (10,0%). Con porcentajes muy similares se encuentran los directivos de marketing (7,9%), recursos humanos (7,0%) y comercial (6,1%), lo que refleja la importancia de estas funciones en la empresa española en la actualidad.

Con respecto al año pasado, cabe destacar el incremento muy destacado de los miembros incluidos en el grupo de dirección general, ya sea por la incorporación de nuevos socios con este perfil o bien por el ascenso profesional de directivos de otros ámbitos.

Por comunidades autónomas, podemos afirmar que dos de cada tres de los directivos agrupados en las entidades confederadas desempeña su labor profesional en la Comunidad de Madrid (35,6%) y Cataluña (34,4%).

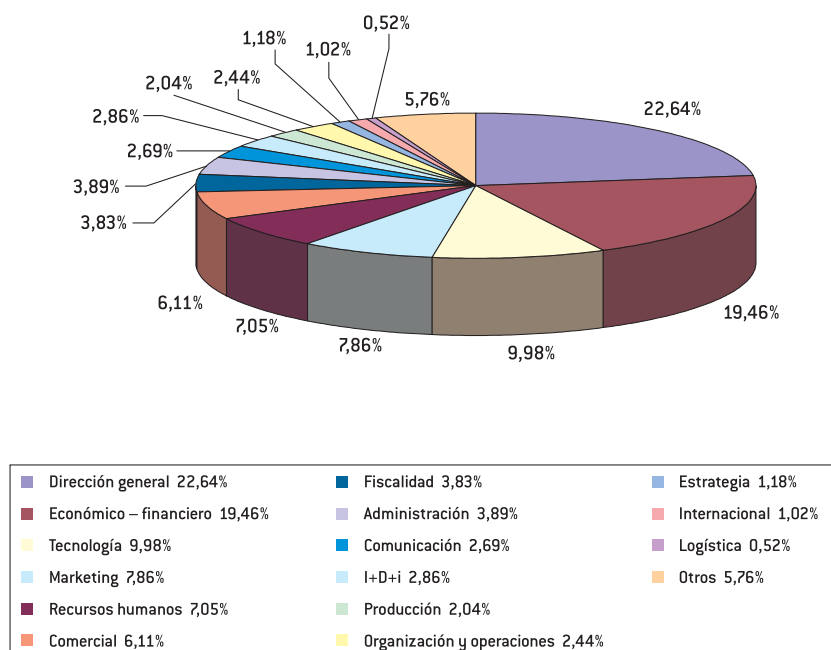
A una distancia significativa encontramos la Comunidad de Valenciana que, con un 6,43% del colectivo, encabeza el resto de regiones, seguida de Andalucía (5,4%), País Vasco 2,5%) y Aragón (2,2%).

Vínculos institucionales con organismos estatales

En su calidad de principal agrupación de directivos del Estado, como complemento a la amplia labor realizada por las entidades confederadas, CEDE ha llevado a cabo una intensa actividad en distintos ámbitos: en aras de una mejor formación del colectivo, de lo que se ocupará el próximo capítulo de esta memoria, en el ámbito institucional y en la promoción de un entorno de colaboración y sinergias entre las distintas entidades confederadas.

En primer lugar, cabe destacar los convenios de colaboración establecidos con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y con el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), en virtud de

Distribución de directivos por ámbito de gestión



los cuales CEDE se configura como plataforma de vinculación con la clase directiva española a favor de las políticas que ambos organismos desarrollan.

Una adecuada coordinación de las mismas es, obviamente, garantía para que el colectivo integrado por las entidades confederadas perciba y emplee de forma óptima los recursos que el Estado y, en concreto, estas dos instituciones destinan a fomentar la productividad y la presencia internacional, respectivamente, de las empresas del país.

Concretamente, el convenio con el Ministerio prevé como puntos principales la colaboración mutua en el análisis y desarrollo de nuevas fórmulas de organización del trabajo que favorezcan una mejor productividad y movilidad, la promoción de proyectos que contribuyan a la no discriminación y a la igualdad de oportunidades en el marco de políticas de responsabilidad social corporativa, y la organización de actividades sobre estas materias y los resultados de tales trabajos realizados en cooperación.

En cuanto al acuerdo establecido con el ICEX, éste contempla, de una parte, una mayor participación mutua en actividades y proyectos que puedan beneficiar al colectivo de CEDE en el fomento de la presencia de las empresas españolas en mercados internacionales. De otra parte, ambas entidades colaborarán en el análisis y estímulo de nuevas fórmulas de internacionalización de la labor de los directivos españoles, así como en el desarrollo de nuevos modelos empresariales basados en la cooperación exterior.

La cooperación entre entidades confederadas

Sin duda alguna, la labor de CEDE no sería posible sin la complicidad de las asociaciones de directivos que la integran, las cuales hacen posible que las iniciativas de la Confederación lleguen a todo el colectivo. Además, la participación de sus líderes en los órganos de gobierno y gestión de CEDE

facilita que las iniciativas que se adoptan lo hagan con el respaldo necesario.

En este ámbito, es más que significativo el trabajo que se está llevando a cabo en el marco de las denominadas reuniones de directores y gerentes de las entidades confederadas. Estos encuentros y las acciones que a partir de los mismos se generan están contribuyendo a la permeabilidad de conocimientos y prácticas entre entidades, cuando no a la realización conjunta de proyectos, que facilitan el crecimiento de estas organizaciones en términos de mejora de la gestión de sus respectivos proyectos asociativos.

En este sentido, CEDE está promoviendo, como asociación de asociaciones, la profesionalidad en la dirección de las entidades confederadas, con una influencia muy directa en el desempeño de quienes son responsables de dirigir las y coordinar sus actividades.

Con este fin, cabe señalar el éxito que significó la convocatoria en septiembre de 2005 de un seminario dedicado a "Comunicación y marketing de asociaciones", celebrado los días 13 y 14 de septiembre de 2005 en las instalaciones de la escuela de negocios ESADE en Madrid y con la inestimable colaboración de la Asociación de Directivos de Comunicación, que coordinó el programa del seminario.

Esta actividad obtuvo una respuesta muy apreciable, con la presencia de más de 50 personas pertenecientes a los equipos de las 40 asociaciones confederadas a CEDE, y contó con la intervención de destacados ponentes que expusieron las claves de la comunicación y el marketing aplicados a la gestión de este tipo de organizaciones.

Para el año 2006 está previsto realizar nuevas actividades en la misma línea que contribuyan a ofrecer a las asociaciones, en materia de intercambio de información, conocimientos y mejores prácticas, una respuesta al compromiso que éstas están ofreciendo para con el proyecto de CEDE.

Entidades confederadas a CEDE (a 31 de diciembre de 2005)

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS *



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EJECUTIVOS
DE FINANZAS



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUJERES DIRECTIVAS,
EJECUTIVAS, PROFESIONALES Y EMPRESARIAS



CÍRCULO DE ECONOMÍA DE ALICANTE



CLUB DE MARKETING DE BARCELONA



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y
DESARROLLO DE PERSONAS



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FINANCIEROS Y
TESOREROS DE EMPRESA



CLUB DE DIRIGENTES DE MARKETING
DE MADRID



ASOCIACIÓN BALEAR DE DIRECTIVOS



* Tribuna de Girona y *European Women's Management Development Network* están integradas en AED

CÍRCULO DE ECONOMÍA REGIÓN DE MURCIA



ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE EMPRESA - TITULADOS MERCANTILES Y EMPRESARIALES DE BARCELONA



INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS FINANCIEROS



ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE CASTILLA Y LEÓN



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE GESTIÓN SANITARIA



CÍRCULO DE DIRECTIVOS DE HABLA ALEMANA



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES FISCALES



CLUB DE GERENTES DE TORRENTE



SOCIEDAD ESPAÑOLA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN CIENTÍFICA



ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS DE INFORMÁTICA



ASOCIACIÓN DE INGENIEROS EN
INFORMÁTICA



CLUB DE MARKETING - ASOCIACIÓN DE DIRIGENTES
DE ARAGÓN



ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE ANDALUCÍA,
CEUTA Y MELILLA



CLUB FINANCIERO DE BILBAO



ASOCIACIÓN DE DOCTORES, LICENCIADOS
E INGENIEROS EN INFORMÁTICA



CLUB DE ECONOMÍA IÑÁS,
ASOCIACIÓN GALLEGA DE DIRECTIVOS



ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS
DE CANARIAS



ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE
COMUNICACIÓN



ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DE ICADE-COMILLAS



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES Y
PLANIFICADORES FINANCIERO-
PATRIMONIALES - EFPA ESPAÑA



ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DE ESADE



ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DEL INSTITUTO DE EMPRESA



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES
DE HOTEL



ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DE LA EOI, ESCUELA DE NEGOCIOS



ASOCIACIÓN DE DIRECTORES
DE SERVICIOS - AFSMI ESPAÑA



ASOCIACIÓN CATALANA DE CONTABILIDAD
Y DIRECCIÓN



INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS
DE ESPAÑA



SENIORS ESPAÑOLES PARA LA
COOPERACIÓN TÉCNICA



CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA



ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS
DE ESIC



Escrito de
D. JOSÉ BAREA
Presidente del Senado de CEDE

El directivo en la sociedad actual y el papel de CEDE



Un hecho relevante en la empresa ha sido la separación de la función de 'propietario' de la de 'directivo'. Es bien cierto que en la empresa familiar y en la pequeña empresa estas

dos funciones aparecen confundidas, pero hoy día lo normal es que los propietarios deleguen en profesionales la dirección de la empresa.

Esta delegación requiere una absoluta transparencia en la gestión por parte de los directivos. La transparencia es siempre un bien público, tanto en el sector privado como en el sector público, pero con mayor razón se exige en el sector público, tanto por faltar el filtro del mercado como por manejar fondos ajenos, de los contribuyentes. Pero esta última razón también se da hoy día en la mayor parte de las empresas, donde los directivos manejan los recursos de los propietarios de la empresa.

Esta transparencia no acota su campo de actuación a las relaciones directivos-propietarios de la empresa, sino a la de los directivos con todos los agentes de la economía, en especial con los inversores. Se considera que para que los mercados funcionen eficientemente es necesaria una absoluta transparencia, lo que requiere que se transmita al mercado toda información relevante, que la información que se transmita sea correcta y veraz, y que se transmita de forma simétrica, equitativa y a tiempo.

Dos corrientes existen sobre el papel del directivo en la sociedad actual: la cultura empresarial angloamericana y la que considera que deben ser los intereses sociales el objetivo principal.

La primera toma como sustento la economía liberal capitalista de maximizar el beneficio, es decir la creación de valor para el accionista. Los objetivos sociales son extraños para la empresa, por ser función pública su consecución, a través de los impuestos que tanto las empresas como los ciudadanos pagan.

Para la segunda corriente no se considera como único objetivo la maximización del beneficio de uno de los participantes en la actividad económica de la empresa, el accionista, sino que hoy el directivo debe tener en cuenta los demás agentes económicos, como los empleados, los clientes, los proveedores y el sector público, y el entorno económico y social en el que se mueve la empresa: competencia y respeto al medio ambiente. Surge así la concepción de una responsabilidad social corporativa de la empresa y, en consecuencia, de los directivos que la gestionan, sin que ello suponga un rechazo de la idea de maximizar el beneficio, sino que en la maximización de ese beneficio y en su distribución se tengan en cuenta no perjudicar el medio ambiente y la participación de todos los agentes económicos que intervienen en la consecución del objetivo.

Fue Gary Becker (*Human Capital*, 1975) quien primero consideró que el trabajo no sólo era un coste de la producción, sino también un factor que produce ingresos, y comparándolo con el capital lo denominó 'capital humano'. Desarrollando la idea de Becker, Thomas Stewart (1997) formuló la teoría del capital intelectual, como comprensivo de los intangibles que posee una empresa, tales como el conocimiento, la técnica y

la información, que pueden materializarse en patentes, marcas registradas, derechos de autor, etc., y que constituye hoy día uno de los principales activos intangibles de las empresas, que no aparecen en sus balances por la dificultad de su valoración.

El problema que se le presenta al directivo es el de identificar, valorar y mejorar el capital intelectual de la empresa. En esta labor, la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) puede tener un papel relevante en la organización de Seminarios como el Foro de Debate, que contraste las opiniones de expertos en la materia con los problemas reales que se les presentan a los directivos.

Escrito de
D. ÁNGEL MARTÍN ACEBES
 Vicepresidente Ejecutivo del Instituto
 Español de Comercio Exterior (ICEX)



Como Vicepresidente Ejecutivo del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), quisiera agradecer a CEDE su invitación a participar en su memoria anual correspondiente al año 2005 y de esta manera poder compartir con sus asociados unas reflexiones sobre los intereses comunes que ambas instituciones compartimos en el ámbito de la internacionalización de las empresas.

El ICEX es un organismo adscrito a la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio que tiene como objetivo fomentar la internacionalización de las empresas españolas y facilitar así su proceso de integración en la economía global. En este contexto, quisiera hacer muy brevemente dos consideraciones previas que marcan, entre otras, las líneas de actuación del Instituto.

Los profundos cambios experimentados por la economía española en los últimos treinta años han comportado grandes beneficios para nuestro país pero también nuevos retos que abordar. Efectivamente, hoy España es la octava economía de la OCDE y una de las más abiertas del mundo: nuestro grado de apertura ha pasado del 33% de nuestro producto interior bruto en 1990 al 66,9%, en 2004, por delante de países como Francia, Gran Bretaña e Italia. El peso internacional de España se comprueba también en el ámbito de la inversión exterior: si en 1980 el stock acumulado de inversión española directa en el exterior ni siquiera alcanzaba el 1% del PIB, en 2004

rozaba el 35%, y nuestro país se consolidaba como inversor neto.

Pero la inserción en este mundo globalizado hace que la internacionalización de la empresa española sea un reto ineludible. Exportar e internacionalizarse es cada vez más un requisito para la supervivencia de las empresas. Ha pasado de ser una opción para convertirse en una necesidad a la que nos enfrenta un mundo cada vez más integrado y, por tanto, más competitivo. Otra consideración evidente a tener en cuenta es la realidad del comercio internacional en estos inicios del siglo XXI, que se rige por un nuevo patrón en el que la situación competitiva de un país depende de una serie de factores fundamentales como son el valor añadido de sus productos y servicios así como la imagen de ese país en el exterior, así, la inversión en capital humano es una pieza esencial de la competitividad empresarial.

Es obligado reconocer el esfuerzo realizado por los directivos españoles, que han capitaneado este proceso de reformas y apertura económica y están sabiendo plantar cara a los retos que conlleva la globalización. Por ello, en el entendimiento de que los directivos españoles son protagonistas del proceso de internacionalización empresarial, ICEX ha venido colaborando con CEDE desde hace tiempo. Para institucionalizar esta relación que se venía consolidando desde hace años, ICEX firmó con CEDE un convenio marco de colaboración el 3 de noviembre de 2005. En virtud de este Convenio, ICEX se involucra en las actividades y proyectos que la Confederación convoque u organice, con el fin de facilitar la participación de los miembros de esta entidad en los programas impulsados por el ICEX. Por su parte, CEDE se compromete a

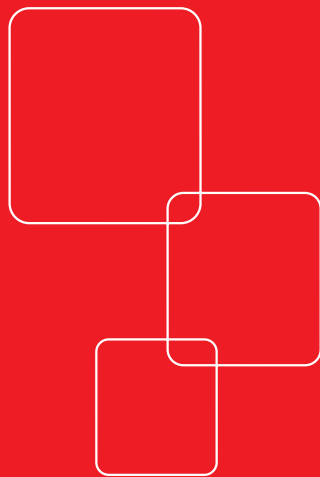
impulsar aquellos proyectos que tengan entre sus finalidades la promoción exterior de los directivos españoles, ya sea en el ámbito formativo y/o en el impulso de las relaciones con organizaciones, empresas e instancias gubernamentales de otros países o áreas de interés económico como el norte de África, Europa y Asia.

El convenio con CEDE no es un hecho aislado para ICEX, si no que se enmarca en una estrategia dirigida a apoyar a los cuadros y directivos tanto del sector privado como del público en tanto facilitadores de los procesos de internacionalización de las empresas. Aprovecho la oportunidad que me brinda CEDE para avanzarles que ICEX está trabajando con distintas confederaciones y escuelas de directivos de prestigio en el ámbito internacional, entre las que cabe citar algunas tan dispares como el *Massachusetts Institute for Technology* (MIT) en los EEUU y prestigiosas escuelas de Pekín y Shanghai en China. Además, ICEX acaba de lanzar el Programa de Formación de Profesionales Extranjeros (PROPEX), dirigido a la formación en España de licenciados extranjeros que apoyen la implantación de las empresas españolas en los mercados de origen. El denominador común de todos estos proyectos es impulsar el conocimiento de la realidad española por parte de los directivos extranjeros a la vez que abrimos las puertas de los países de procedencia de los beneficiarios de los programas a las empresas españolas.

No puedo terminar sin mencionar el reconocido Programa de Becas de ICEX, que en 2005 cumplió su treinta aniversario, y que no es más que un reflejo de la importancia de la inversión en capital humano como pieza fundamental de la competitividad empresarial.

Agradezco desde ya el apoyo que nos brindará CEDE para la consecución de nuestros objetivos, con el convencimiento de que el acuerdo CEDE-ICEX coadyuvará a profundizar en nuestras ya excelentes relaciones.

Muchas gracias



ACTUACIÓN DE CEDE EN EL 2005



Hacia el conocimiento directivo

Entre los factores que explican el crecimiento de la masa social de las entidades confederadas en particular y de CEDE en su conjunto, sin duda ocupa un lugar destacado el creciente grado de interrelación entre las distintas funciones directivas, operativas y técnicas de las empresas, que se suma a los efectos de la globalización, la sociedad de la información y la irrupción de las nuevas tecnologías.

Hoy en día, ya no es posible gestionar ningún proyecto empresarial de forma aislada. Los factores externos a tener en cuenta en nuestro desempeño profesional son crecientes en número y en grado de influencia, lo que obliga a una desarrollar una visión más global de la gestión y que nos permita responder adecuadamente a las incertidumbres que todo ello genera.

Es precisamente en este punto donde la acción de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos viene a confluir con la situación que viven las empresas de nuestro país y, en consecuencia, los desafíos a los que han de hacer frente sus gestores. Para gestionar la incertidumbre y dirigir con acierto cualquier proyecto o equipo de profesionales, se hace necesario un mayor conocimiento de las distintas fuerzas que pueden influir en nuestro desempeño.

Por lo tanto, y de ahí la base de nuestra entidad, es preciso desarrollar lo que podríamos denominar el conocimiento "directivo", que debe nutrirse de distintas fuentes, entre ellas la comprensión de aspectos técnicos, el desarrollo de habilidades, la detección y orientación de las oportunidades de negocio, la interpretación de las señales del entorno y, finalmente, la capacidad de liderar personas ofreciendo a su vez un marco apropiado para su crecimiento profesional y personal. Y todo ello debe hacerse procurando actuar de forma responsable para con la sociedad y preservando

el entorno que nos rodea mediante un desarrollo sostenible.

Herramientas para la función directiva

Las entidades confederadas y CEDE en su conjunto deben ser capaces de ofrecer al directivo herramientas que le aporten el crecimiento profesional necesario para abordar con éxito estos retos. Teniendo en cuenta el papel que juega nuestro colectivo en el crecimiento de la empresa y la economía de nuestro país, es todo un desafío.

Y en respuesta a este reto, cabe destacar que en el 2005 la labor realizada ha sido muy remarcable. Las 40 entidades confederadas a CEDE han ofrecido a sus 73.000 miembros un total de 1.619 actividades (un 9% más que en 2004), principalmente formativas, orientadas a los más diversos ámbitos de la función directiva, tanto desde el punto de vista de gestión como de mejor conocimiento de técnicas empresariales, análisis del entorno político-económico, intercambio de experiencias directivas, etc.

Asimismo, las asociaciones han realizado otras muchas actuaciones interesantes: estudios, publicaciones y acuerdos de cooperación con otras instituciones son las categorías más habituales, a través de los cuales las entidades confederadas a CEDE profundizan en el conocimiento de sus materias para ofrecer a sus socios información de gran utilidad.

CEDE le invita a profundizar en estas actuaciones, que podrán encontrar detalladas más adelante en esta memoria con un resumen de lo más destacado realizado por cada entidad confederada a lo largo de 2005, en primer lugar, y con una relación exhaustiva de las actuaciones que han tenido lugar a lo largo del año en el CD-ROM que se adjunta, en segundo lugar.

Por lo que respecta a la Confederación, ha seguido firme a su política de impulsar actividades que se complementen con la labor de las asociaciones y

que, además, sean capaces de concitar el interés de todos los directivos, sea cual sea su función en la empresa. En el éxito de este doble encaje radica el valor de la aportación de CEDE al desarrollo profesional de los miembros de las entidades confederadas en particular y los directivos españoles en general.

La internacionalización, gran protagonista

En el año 2005, la actuación de CEDE se ha desarrollado en clave internacional. Hoy en día, en una economía tan abierta como la española y comprometidos como lo está nuestro país con Europa, nadie duda de que la internacionalización es un aspecto fundamental para el crecimiento de las empresas y la sociedad española en su conjunto.

En el ámbito directivo, la gestión empresarial que lideran los directivos se mueve de forma creciente en un mercado cada vez más global y, por lo tanto, cada día más competitivo. Así pues, para dirigir es necesario contemplar escenarios de acción cada vez más amplios, con más mercados pero también más competidores, con más oportunidades pero también con más amenazas.

En este sentido, CEDE ha impulsado a lo largo del 2005 una línea de actuación orientada, por un lado, a interpretar las claves del entorno internacional, especialmente en el marco de la Europa unida (aunque sin olvidar los demás grandes bloques económicos mundiales), por otro, a analizar las consecuencias que la globalización tiene en la competitividad de España y nuestras empresas, y finalmente, a ofrecer respuestas concretas sobre cómo afrontar con éxito los desafíos que ha de hacer frente el directivo.

Para abordar todas estas cuestiones, la Confederación ha contado con la destacable participación de ponentes de primer nivel que han sabido interpretar lo que el colectivo necesitaba

debatir y han trasladado casi siempre con gran acierto su conocimiento, sus experiencias y sus reflexiones.

Asimismo, CEDE ha podido realizar todas las actuaciones que en este capítulo se detallan gracias al apoyo y colaboración de empresas y entidades que con sus aportaciones, ya sean económicas o técnicas, han puesto de manifiesto tanto su compromiso con la labor de la Confederación como su deseo de contribuir al desarrollo directivo en España.

CEDE ha materializado todo ello con la organización de diversas actividades, entre las que destaca el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, evento convocado por primera vez por la Confederación y que la ciudad de Sevilla acogió en pasado mes de noviembre. La organización vio superadas todas las expectativas al congregarse durante toda una jornada más de 1.400 directivos y un elenco de ponentes del más alto nivel que, encabezados por el presidente del gobierno español, José Luis Rodríguez Zapatero, y el primer ministro marroquí, Driss Jettou, analizaron y debatieron en torno a "Las empresas en la cooperación España-Marruecos".

Más allá de este acontecimiento, CEDE prosiguió con sus actividades habituales, fundamentalmente los desayunos de trabajo, las reuniones con los grupos parlamentarios del Congreso de los Diputados y el Senado, la labor de las comisiones de trabajo y, finalmente, el portal y boletín electrónico semanal.

Todo ello responde de forma clara a los objetivos marcados por la entidad en su fundación, hace ahora nueve años: convocar actividades propias de interés social y empresarial, potenciar las de las entidades confederadas, participar en la vida pública mediante análisis y opiniones que se refieran a temas de interés económico, financiero y social, y por último ofrecerse como estamento consultivo de la Administración y de los Grupos Parlamentarios.

I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos

Con el objetivo de analizar las oportunidades de cooperación socioeconómica entre España y Marruecos, la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos - CEDE organizó el pasado 17 de noviembre el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, celebrado en Sevilla. Bajo el lema "Las empresas en la cooperación España-Marruecos"; cerca de 1.500 directivos participaron en la cumbre de carácter no gubernamental más importante que se ha celebrado entre estos dos países mediterráneos. La organización de este acto fue posible gracias al patrocinio institucional de la Junta de Andalucía.

El Palacio de Congresos y Exposiciones de Sevilla fue el escenario donde se reunieron todos aquellos directivos que creen necesaria, para las relaciones España-Marruecos, una mayor y mejor implicación de la vida económica y empresarial de ambos países. Entre las intervenciones, destacó especialmente la participación del Presidente del Gobierno español, José Luis Rodríguez Zapatero, y del primer ministro de Marruecos, Driss Jettou,



La participación de Manuel Chaves y el patrocinio de la Junta de Andalucía pusieron de manifiesto el compromiso de esta comunidad autónoma para con el desarrollo económico y social de Marruecos



El ministro de Industria, Comercio y Modernización de la Economía de Marruecos, Salah Eddine Mezouar, durante el acto inaugural

entre otras personalidades clave en los gobiernos de ambos países. El encuentro contó asimismo con la intervención de autoridades empresariales que expusieron sus experiencias y recomendaciones de cara a la inversión española en Marruecos.

El análisis transcurrió durante una jornada de ponencias y diálogos en el que desempeñaron un papel destacado las aportaciones de relevantes experiencias empresariales como contribución de la acción directiva a la dinamización de las relaciones económicas, empresariales y sociales.

Finalmente, se examinaron y promovieron las potenciales colaboraciones de las organizaciones de directivos y empresarios de ambos lados del estrecho, con el fin de contribuir al desarrollo de estos colectivos y fomentar políticas que contribuyan al impulso de nuevas y sólidas iniciativas empresariales.

Acto inaugural

El encuentro comenzó a las 9.30 horas con un acto inaugural en el que participó el ministro marroquí de industria, comercio y modernización de la economía, Salah Eddine Mezouar, quien se refirió a la amistad de España y Marruecos, que sobrepasa la mera relación de vecindad. También intervinieron el ministro español de Asuntos Exteriores y Cooperación, Miguel Ángel Moratinos; el presidente de la Junta de Andalucía, Manuel Chaves; además de la delegada del gobierno municipal, Rosa Mar Prieto. El presidente de CEDE, Isidro Fainé, dio la bienvenida a todos los ponentes y asistentes al encuentro.



Isidro Fainé, presidente de CEDE, durante su intervención en el acto inaugural

Las empresas en la cooperación España-Marruecos

Seguidamente, se celebró una sesión en la que intervinieron el presidente de la Confederación General de Empresas de Marruecos, Hassan Chami; el presidente de la Confederación de Empresarios de Andalucía, Santiago Herrero; y el vicepresidente ejecutivo del ICEX, Ángel Martín Acebes. En su intervención, Chami dejó clara la voluntad de los empresarios marroquíes de colaborar con la iniciativa española en las inversiones en Marruecos. La sesión fue presentada por Antonio Barba, vicepresidente de CEDE.

La cooperación entre España y Marruecos

Tras la pausa de media mañana, la nueva política de vecindad de la Unión Europea y la cooperación España-Marruecos fueron los temas de una mesa redonda en la que participaron los miembros del comité Averroes, Raimundo Bassols y Driss Benhima, y los miembros del comité hispano-Marroquí de la CEOE, Saad Ketani y José Miguel Zaldo. En representación del senado de CEDE, moderó la sesión Antonio Garrigues Walker.

La implantación de empresas españolas

Las sesiones de la mañana se cerraron con otra mesa redonda, dedicada a la implantación de empresas españolas en Marruecos, que fue presentada y moderada por Jacinto Cañete, director de EOI Andalucía. El presidente de Novasoft, Francisco Barrionuevo; José Ignacio García, responsable de Garrigues en Casablanca; Ramón de Luís, presidente de Repsol Maroc; y Gonzalo Madariaga, presidente del Grupo MP, explicaron sus actividades al otro lado del estrecho.



Hassan Chami, presidente de la Confederación General de Empresas de Marruecos



Antonio Garrigues Walker, miembro del Senado de CEDE y presidente del bufete Garrigues, presentó y moderó la mesa redonda dedicada a "La cooperación España y Marruecos. La nueva política de vecindad europea"

Almuerzo de trabajo

La ministra española de Fomento, Magdalena Álvarez, abogó durante el almuerzo por una política conjunta entre España y Marruecos en el marco de los transportes euromediterráneos. La ministra de Fomento analizó la importancia de la política de transportes como factor dinamizador de las relaciones hispano-marroquíes, y resaltó el papel de las infraestructuras como elemento fundamental a la hora de promover las relaciones entre ambos países. La ministra fue presentada por Antonio Ponce, presidente del Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio.

Experiencias directivas en España y Marruecos

En la última mesa redonda del Encuentro, el presidente de Inditex, Pablo Isla, se refirió a la implicación que su empresa tiene con el desarrollo de Marruecos. Felipa Jove, vicepresidenta de Fadesa, por su parte, se mostró convencida de que ese país puede convertirse en un nuevo gran destino turístico europeo.

A continuación, la vicepresidenta de la Asociación de Mujeres Empresarias de Marruecos, Soraya Wassila Kara Ibrahim, se refirió al papel de la mujer en la construcción del nuevo futuro de Marruecos por su fuerte presencia en los sectores como la comunicación, la tecnología y el turismo. Mientras que Nouredine Omary, presidente del *Banque Centrale Populaire*, habló del apoyo que su banco presta a las inversiones españolas. El presidente de KPMG, John Scott, señaló que las inversiones en Marruecos no requieren más esfuerzo que en otros sitios: sencillamente se debe respetar la idiosincrasia del país a la hora de planificar las actuaciones.

Durante la clausura, el presidente del gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, expresó su reconocimiento al progresivo avance de Marruecos y se refirió a la próxima cumbre euromediterránea de Barcelona para ahondar en el diálogo y la colaboración bilateral. Además, aseguró que España y Marruecos pueden contribuir al desarrollo de la iniciativa de la Alianza de Civilizaciones, gracias al crecimiento económico español, junto a la gran transformación y estabilidad política y económica obtenida por Marruecos.



La cifra de asistentes superó los 1.400, poniendo de manifiesto el interés suscitado por este acontecimiento



La intervención de la ministra de Fomento del Gobierno español, Magdalena Álvarez, fue seguida antes del almuerzo desde distintos espacios del Palacio de Congresos de Sevilla, que tuvieron que habilitarse para dar cabida al numeroso público asistente

"La reunión de hoy ha sido extremadamente provechosa. Sirve para crear oportunidades de negocio y confío en que los directivos y las empresas sabrán aprovecharlas. Nosotros desde el Gobierno garantizaremos que las medidas contribuyan a que prosperen las actividades de la sociedad civil. Éste es el clima para ser más amigos y para conseguir el progreso mutuo", terminó Zapatero.



Aldo Olcese, presidente del Instituto Español de Analistas Financieros y de la Fundación de Estudios Financieros, coordinó la mesa redonda sobre "Experiencias directivas en España y Marruecos" que protagonizaron destacados líderes empresariales

Por su parte, el primer ministro de Marruecos, Driss Jettou, felicitó a los organizadores por esta iniciativa y se mostró convencido de la validez de estos encuentros para progresar en el conocimiento mutuo y en la cooperación económica. Además, se refirió a que el Estado español recibe el 24% de las exportaciones marroquíes a Europa, lo que significa -a su entender- que el comercio bilateral refuerza las relaciones de vecindad. Concretamente, mencionó las principales áreas en las que existe esta cooperación: el turismo, la agricultura, el sector financiero o el textil.



La intervención del presidente del Gobierno José Luis Rodríguez Zapatero también suscitó una gran repercusión entre los medios de comunicación

Asimismo, señaló que los directivos y los ejecutivos son los actores principales en ambos países para mejorar las relaciones entre España y Marruecos y pueden contribuir al diálogo permanente entre las culturas. Según Jettou, "las relaciones de vecindad entre España y Marruecos deben ser modelo de relación entre Europa y África".

En el mismo acto de clausura, el presidente de CEDE, Isidro Fainé, felicitó a los participantes por el buen desarrollo de las sesiones de la jornada. "Los retos que se abren para los dos países" -dijo-

"nos empujan a avanzar compartiendo valores y estimulando el desarrollo transnacional".

"Iniciativa personal y capacidad de colaboración son aspectos que los directivos españoles estamos dispuestos a incrementar para contribuir a la mejora de las condiciones de vida, al desarrollo de actividades competitivas y a la creación de riqueza. Queremos aportar nuestras experiencias para la mejora de la gobernabilidad. Ese es nuestro compromiso, que queremos seguir incrementando en el futuro", concluyó Fainé.

Antes de la sesión de clausura tuvo lugar una intervención del presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, Jaime Gil Aluja, que fue presentado por José Manuel Morán, presidente de la comisión de desarrollo de la función directiva de CEDE.



El primer ministro marroquí, Driss Jettou, se dirige a los directivos durante la clausura del Encuentro



El Encuentro sirvió de marco para la celebración de una reunión entre José Luis Rodríguez Zapatero, presidente del Gobierno Español, Driss Jettou, primer ministro marroquí y Manuel Chaves, presidente de la Junta de Andalucía

Patrocinadores y colaboradores

El Encuentro fue posible gracias a las aportaciones de distintas empresas y entidades, encabezadas por la Junta de Andalucía, las cuales participaron activa y directamente en el desarrollo del evento.

El concurso de todas ellas en este acontecimiento permitió a la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos contar con los recursos necesarios para su organización, y los participantes pudieron disfrutar de unas condiciones de inscripción favorables, cumpliendo así la voluntad de CEDE de que el precio por asistir no fuera una limitación a la asistencia.

Por todo ello, CEDE quiere expresar su más sincero agradecimiento a todas las empresas y entidades patrocinadoras y colaboradoras.

Patrocinadores



Patrocinador oficial



Patrocinadores institucionales



Colaboradores institucionales



Además, el Encuentro contó con el apoyo de distintas entidades que se adhirieron al mismo facilitando una permanente colaboración y soporte en distintas facetas organizativas.

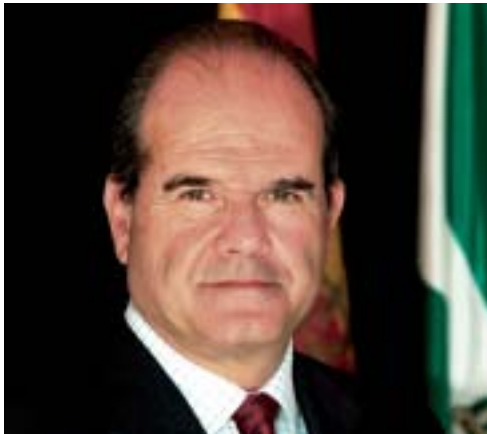
Entidades adheridas



Colaboradores



Escrito de
D. MANUEL CHAVES,
Presidente de la Junta de Andalucía



Me gustaría aprovechar estas líneas en primer lugar para expresar mi reconocimiento y agradecimiento a la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos por haber elegido Andalucía para la celebración, el pasado mes de noviembre, del primer Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, que reunió a personalidades relevantes de los Gobiernos de ambos países y a representantes de las más importantes instituciones de la sociedad civil y empresarial española y marroquí.

Este encuentro, organizado con el patrocinio oficial de la Junta de Andalucía, contó con la comprensión, la complicitad y la colaboración imprescindibles de numerosas empresas e instituciones que volvieron a hacer de nuestra tierra un lugar de encuentro y de estrechamiento de los lazos que unen a nuestros dos países.

Desde España y desde Andalucía valoramos muy positivamente la voluntad de Marruecos de avanzar resueltamente en el desarrollo económico, la modernización social, la democratización política y la apertura exterior; en este sentido, podemos constatar con satisfacción que las relaciones entre la Comunidad Autónoma andaluza y el Reino

de Marruecos han alcanzado unas cotas de cooperación cada vez más sólidas y estables y en las que el papel de nuestras empresas está alcanzando una elevada e intensa dimensión, que contribuye a extender entre nosotros el cauce del que dependen todos los intercambios y flujos económicos, que no es otro que el de la mutua confianza.

Para Andalucía la cooperación con Marruecos es una prioridad estratégica. Queremos ser la primera puerta de España y la Unión Europea para Marruecos y en el marco de la nueva política de vecindad los andaluces estamos ofreciendo al país vecino nuestra experiencia de integración al marco comunitario en todas las políticas como las de agricultura y desarrollo rural, salud, educación, I+D+i o medio ambiente.

El interés de España y, desde luego, el de Andalucía es que la economía de Marruecos se desarrolle y se modernice y, a ese fin, es fundamental el papel de las empresas y, dentro de ellas, de sus directivos.

Los empresarios y ejecutivos españoles en general y andaluces en particular, están viendo con claridad que Marruecos no sólo es una buena tierra para vender, sino una buena tierra para invertir, y que constituye una oportunidad a todos los niveles, desde el económico hasta el social y cultural, explorando todas las oportunidades para aprovecharlas en su integridad.

Quisiera felicitar, para terminar, a la CEDE por el éxito de este primer Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, ya que ha sido una excelente ocasión para consolidar la estrecha e intensa relación entre nuestros dos pueblos a través del impulso y el desarrollo de la iniciativa empresarial.

Escrito de
D. OMAR AZZIMAN
*Embajador del Reino de Marruecos
en España*



2005 ha sido un año fructuoso y próspero para las relaciones hispano-marroquíes, marcadas por más de un centenar de visitas oficiales recíprocas realizadas a altos niveles y por una intensa cooperación en todos los ámbitos, además de importantes avances en los temas tradicionalmente considerados "sensibles".

Ciertamente todavía nos queda mucho por recorrer, tanto a nivel de las enormes potencialidades que ofrece Marruecos, como respecto a las capacidades de desarrollo y de internacionalización de las empresas españolas. Sin embargo, gracias a la confianza y la serenidad recuperadas, ese camino está ahora abierto y consolidado y, sin duda, se dan todos los condicionantes para desarrollar aún más nuestras relaciones bilaterales.

El año pasado también fue fructífero en el marco de las actividades de promoción económica y comercial, y de los numerosos encuentros empresariales destaca el "I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos y Ejecutivos" organizado por CEDE el día 17 de noviembre en Sevilla.

La relevancia de esta cita queda manifestada en su poder de convocatoria y culmina con la presencia en la ceremonia de clausura de sus Exce-lencias los Jefes de Gobierno el Sr. José Luis Rodríguez Zapatero y el Sr. Driss Jettou; un encuentro que ha sido una gran oportunidad para el sector privado marroquí para estrechar las relaciones de partenariado con los empresarios españoles.

El enorme éxito que ha tenido este encuentro es el testimonio de la calidad y la trayectoria profesional de los Directivos y Ejecutivos que han decidido ser partícipes del desarrollo de las relaciones económicas y comerciales entre los dos países y que, de manera muy acertada, están construyendo los puentes para un futuro mejor y una prosperidad compartida.

Desayunos de trabajo

En el transcurso del año 2005 la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos prosiguió con su voluntad de contribuir, a través de los desayunos de trabajo, a la formación continua del colectivo.

Con éste son ya nueve años los que lleva CEDE organizando de forma ininterrumpida estos desayunos en los que participan en calidad de ponentes invitados personalidades de relieve del ámbito socio-económico y político de nuestro país para abordar temas de actualidad y de interés para la gestión empresarial.

De esta forma, el directivo tiene la posibilidad de seguir de cerca los temas de actualidad y de interés para su entorno profesional. Con un enfoque pragmático nuestro colectivo amplía sus conocimientos y habilidades de la mano de la experiencia práctica de presidentes o altos cargos de grandes compañías, de expertos en materias de especial interés y de altos representantes de las instituciones públicas y Gobierno.

Los desayunos CEDE se celebran con una cadencia mensual y tienen como sede habitual el Hotel Ritz de Madrid. Simultáneamente se retransmiten por videoconferencia a distintas ciudades (hasta un máximo de seis) para facilitar la participación de los socios de las entidades confederadas.

Para la organización de estos eventos, la Confederación cuenta con la colaboración de las distintas entidades que coordinan los actos que se convocan en diversas ciudades:

- Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas
- Asociación Española de Directivos
- Asociación Balear de Directivos
- Club Financiero de Bilbao
- Asociación de Directivos de Andalucía, Ceuta y Melilla

- Círculo de Economía de la Región de Murcia
- Círculo de Economía de Alicante
- Asociación de Directivos y Ejecutivos de Canarias
- Tribuna de Girona

Como en años anteriores, durante el 2005 los desayunos de CEDE contaron con el patrocinio de Telefónica y BMW.



Los nueve desayunos celebrados durante el año 2005 han contado con un total de participantes superior a los 4.000 directivos, que siguieron activamente las conferencias desde Madrid y también desde las siguientes ciudades:

- Barcelona
- Palma de Mallorca
- Bilbao
- Sevilla
- Granada
- Málaga
- Córdoba
- Valencia
- Murcia
- Alicante
- Las Palmas de Gran Canaria
- Santa Cruz de Tenerife
- Girona

Asimismo, aquellos directivos miembros de las entidades confederadas que no han podido asistir a los desayunos han tenido la oportunidad de consultar en el portal de CEDE un resumen de las intervenciones de los ponentes, además de poder visualizar y/o descargarse al ordenador los vídeos de estos desayunos.

Dinámica organizativa

Los desayunos de trabajo dan inicio a las 9.30 horas, momento en que se da la bienvenida a los asistentes, tanto en Madrid como en el resto de ciudades, y se efectúa la presentación del acto y del ponente.

La conferencia del invitado sigue a continuación y se prolonga por espacio de unos 30/40 minutos. A partir de entonces, da inicio el coloquio, con la intervención de los asistentes desde las distintas ciudades conectadas y desde la propia sala donde se celebra el desayuno.

El coloquio está moderado por un representante de CEDE en función de la temática y ámbito profesional de cada ponente. Puntualmente a las 11 horas se da por finalizado el desayuno.

En cada desayuno conectan una media de 6 ciudades para seguir la ponencia, número óptimo para que todos los puntos puedan participar en el coloquio y ceñirse al horario previsto.

La actualidad, protagonista

En el 2005, uno de los temas más destacados de la actualidad fue, sin duda, la ampliación de la Unión Europea a 25 estados miembro. Por este motivo, los temas relacionados con la internacionalización de la economía española, así como los efectos de la globalización fueron los grandes protagonistas de los desayunos de CEDE.

Reflexiones en torno a competitividad, productividad, crecimiento, presencia internacional de España y de nuestras empresas, políticas de vecindad europea, localización y deslocalización, entre otras, presidieron las intervenciones de los ponentes que aceptaron la invitación de CEDE. Por el interés suscitado, a continuación se recoge un resumen de lo más destacado de sus exposiciones.



Los desayunos de trabajo de CEDE congregan a un numeroso público

Actos celebrados

1 de febrero

D. ÁNGEL MARTÍN ACEBES

Vicepresidente del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

“La internacionalización de la economía: oportunidades para la empresa española”



El vicepresidente ejecutivo del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Ángel Martín Acebes, apuntó a nuevos mercados consolidados como Estados Unidos o Japón, y a otros emergentes como China, Brasil o la India, para las exportaciones e inversiones de las empresas españolas. Acebes cree arriesgado concentrar el 75% de la

exportación española en la Unión Europea (UE), como ocurre ahora, debido a la excesiva dependencia de la coyuntura económica de esa zona. El vicepresidente ejecutivo del ICEX realizó estas afirmaciones durante el desayuno de trabajo organizado por CEDE el martes 1 de febrero de 2005, con una ponencia titulada “La internacionalización de la economía: oportunidades para la empresa española”.

El vicepresidente ejecutivo del ICEX, Ángel Martín Acebes, fue presentado en el desayuno de trabajo de CEDE por el vicepresidente de la Confederación, Ramón Adell. El acto se desarrolló en el Hotel Ritz de Madrid y fue seguido por videoconferencia desde Barcelona, Sevilla, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Girona y finalmente Alicante, que participó por primera vez en los desayunos de CEDE de la mano del Círculo de Economía de Alicante.

Ángel Martín Acebes apuntó la necesidad de que las empresas españolas exporten e inviertan en mercados que no formen parte solamente de la UE. Actualmente, la eurozona supone un 75% del espacio de exportación de la economía española, con lo que se está demasiado expuesto a las amenazas de la coyuntura económica de la Unión. Es por ello que el ICEX ha desarrollado un estudio según el cual se considera necesario entrar en mercados consolidados como son los Estados Unidos o Japón, y en otros emergentes como China, Brasil, la India, México, Marruecos, Argelia y Rusia.

Para el vicepresidente ejecutivo del ICEX, aunque la apertura de la economía española, con un 60% en relación al PIB, sea actualmente superior a Francia, Italia o los mismos Estados Unidos, existen otras dificultades que deben superarse para ayudar a consolidar la exportación. Entre ellas, la mejora de la imagen de la marca ‘España’ en el exterior, la importancia de implicar más a las Pymes para que conquisten otros mercados o la necesidad de diversificar los sectores de exportación.

Ayudas a la alta tecnología

Actualmente, el 85% de las exportaciones se concentran en la automoción, los bienes de equipo, bienes intermedios y alimentos. Según Ángel Martín Acebes, cabe ayudar a otros sectores que aún no han entrado en el circuito internacional, como el de los servicios. En este sentido, desde el ICEX se quiere hacer especial énfasis al impulso de todo aquello vinculado con las tecnologías de la información y la comunicación.

Otro dato que resaltó el vicepresidente ejecutivo del ICEX es el de la necesidad de promover la internacionalización de empresas de tecnología innovadora. En estos momentos, el 30% de las exportaciones españolas son de bienes de tecnología baja, mientras que los de alta tecnología no superan el 10%.

Los distintos ámbitos citados para mejorar la exportación española sirven al ICEX para organizar su estrategia de ayuda, apoyo y promoción. Además de las acciones para llegar a nuevos mercados, a la diversificación de sectores o al impulso definitivo de la marca 'España', Ángel Martín Acebes hizo hincapié en los programas de formación mediante becas en el exterior y en los acuerdos con instituciones y organismos autonómicos para promover la exportación.

El vicepresidente del ICEX también resaltó la importante campaña informativa que realiza su organismo aprovechando las nuevas tecnologías, con distintos portales de Internet que permiten acercar a las empresas información sobre las áreas de actuación del ICEX.

El coloquio posterior a la intervención del ponente fue moderado por Julio Juberías, miembro de la Junta Directiva de CEDE. Las distintas ciudades conectadas por videoconferencia formularon, como es habitual, sus cuestiones al invitado, principalmente enfocadas a la casuística de cada área geográfica en sus relaciones comerciales con el exterior.

1 de marzo

Dña. ROSA MARÍA GARCÍA

Consejera Delegada de Microsoft Ibérica

“La competitividad de la economía española en la nueva sociedad del conocimiento: factores de éxito”



La consejera delegada de Microsoft Ibérica, Rosa María García, cree que el reto de la competitividad en España se plantea sobre todo en el terreno de las Pymes, y que en el escenario empresarial cada vez tendrán más importancia el capital humano, los procesos, los productos y las relaciones que una empresa sea capaz de establecer con otras. Por estos motivos, aseguró que es fundamental para las compañías que exista un fácil acceso a los datos por parte de todos los empleados y también el uso de herramientas tecnológicas que permitan optimizar el proceso de producción. Rosa María García hizo estas afirmaciones en el desa-

yuno de trabajo CEDE que tuvo lugar en Madrid el pasado 1 de marzo. La ponente fue presentada por el presidente del Club de Marketing de Madrid, José Luis Marco, mientras que la presidenta de la Sociedad Española de Documentación e Información Científica (SEDIC), Paloma Portela, se encargó de moderar el coloquio posterior. Este desayuno pudo seguirse a través de videoconferencia desde Barcelona, Sevilla, Murcia, Bilbao, Valencia y Girona.

La consejera delegada de Microsoft Ibérica, Rosa María García, sugirió durante el Desayuno de Trabajo CEDE una serie de puntos en base a los cuales las empresas pueden ganar competitividad en su funcionamiento interno. Según García, las empresas del siglo XXI van hacia un modelo donde “el tamaño no importa, el lugar donde se encuentran localizadas no importa y si tienen inversiones físicas, tampoco; lo que sí importa es el capital humano, los procesos, los productos y la relación que tienen con otras empresas asociadas, porque las empresas no van a ser capaces de hacerlo todo por sí mismas”.

En esta línea, Rosa María García cree que aún se puede mejorar mucho en el terreno de la productividad personal. Un ejemplo es el *spam*, o mensajes electrónicos comerciales masivos y no solicitados por el receptor. Según la consejera delegada de Microsoft Ibérica, “aplicando tecnología, el *spam* puede ser eliminado. Aplicando tecnología, se puede conseguir una gestión más eficiente del correo electrónico y otras tareas”. En el caso de los equipos de trabajo, piensa que las reuniones no son la manera más efectiva de gestionarlos: “Tenemos que pensar en procesos en los que de una forma casi automatizada se permita la creación de ideas y la colaboración por parte de equipos que en muchos casos estarán en diferentes lugares”.

También en relación con la productividad en la empresa, ello tiene que ver, según García, con el análisis de los procesos y con la aplicación de “una capa de software que permita que estos

sean cada vez más virtuales y más efectivos". Esta última parte está muy vinculada con los datos. Rosa María García afirmó que el empleado debe tener un total acceso a los datos "para crear un producto que se adecúe a las necesidades de sus clientes, que sea mejor que la competencia y que esté más integrado con los proveedores".

La consejera delegada de Microsoft Ibérica cree que el reto de la productividad se plantea sobre todo en el terreno de las Pymes. En este sentido, apuntó que se avanzaría mucho si los directivos dedicaran más tiempo a reflexionar y a planificar. Romper la acción continua en la que están inmersos muchos de ellos podría ayudarles a diseñar procesos más eficientes y a innovar. Según un estudio citado por García, un 25% de las empresas españolas no innovaron nada durante el año pasado, una dinámica perversa que para Rosa María García se debe modificar.

Cambios estructurales

Para conseguir mejorar en competitividad, España debe llevar a término una serie de inversiones estratégicas pensando principalmente en sus efectos a largo plazo. Para ilustrarlo, la consejera delegada de Microsoft Ibérica utilizó el ejemplo de Irlanda, que ha conseguido reconvertir su economía y llegar a ser un polo de inversión por los bajos impuestos que gravan la actividad empresarial. No obstante, Irlanda tuvo que hacer antes una serie de cambios estructurales. En primer lugar, se llevó a cabo una reforma educativa pensando en el tipo de trabajador que iba a necesitar el país. Además, trabajaron para formar un entorno social integrado y, finalmente, se apostó de forma decidida por la implantación de la sociedad de la información. Rosa María García piensa que en España se podría aplicar una estrategia similar.

A lo largo de su intervención, la directiva de Microsoft también trató sobre la seguridad informática. En su opinión, debería haber cambios en las leyes que regulan este ámbito para penalizar con más contundencia las acciones que sean dañinas para las empresas. En la misma línea de favorecer la competitividad, Rosa María García añadió que se debería promocionar un mercado donde se trabaje con estándares abiertos y pidió una mayor sensibilización social y empresarial para fomentar el respeto a la propiedad intelectual, imprescindible para facilitar la innovación.

16 de marzo

D. MARIO ARMERO

Presidente de General Electric

*"Crecimiento en un mundo incierto:
el modelo General Electric"*



El presidente de General Electric en España y Portugal, Mario Armero, considera que España debe centrarse en los proyectos de valor añadido que domina para así recibir las sucesivas localizaciones que se avecinan. Es por ello que Armero considera que el Gobierno español tiene que ahondar más en medidas que favorezcan la entrada de capital extranjero en la Península. Mario Armero hizo estas afirmaciones en el marco del último desayuno de trabajo CEDE celebrado en Madrid el pasado 16 de marzo. La presentación del ponente corrió a cargo de José Manuel Morán, presidente de la comisión sobre la función directiva de CEDE, y de la moderación del coloquio se encargó Margarita de Cos, miembro de la Junta Directiva de AED. El desayuno se siguió por videoconferencia desde Barcelona, Murcia, Bilbao, Palma de Mallorca, Girona y Granada.

España tiene que trabajar para atraer aquellas localizaciones empresariales que pueden venir en el futuro buscando valor añadido. El presidente de General Electric en España y Portugal, Mario Armero, afirmó en el último desayuno de trabajo CEDE que "nuestro país no debe optar a todo, sino centrarse en los proyectos de valor añadido que sabe hacer". Para conseguirlo, Armero cree que el Gobierno debe actuar para paliar algunos déficits que aún existen en España y que pueden frenar la atracción de capitales.

El presidente de General Electric recordó que en España hay poca innovación, que el nivel educativo es bajo y que falta una definición clara de la marca España para ofrecer el valor añadido necesario. Según Armero "aún no sabemos qué sectores y segmentos tenemos que puedan ser objeto de una localización futura", uno de los primeros trabajos que, dijo, debería hacer la administración española.

Además, Mario Armero cree necesario que el Gobierno presente nuevas medidas fiscales, mayor flexibilidad laboral y que reduzca los procesos administrativos para que la inversión extranjera venga a España.

Con todo, el presidente de General Electric en España y Portugal recordó que España es el espacio de la eurozona con más recorrido y con un enorme potencial en cuanto a infraestructuras necesarias. Ello lo demuestra la inversión de 2.000 millones de euros que ha realizado su compañía en Cartagena. La planta de Cartagena representa claramente el modo de funcionamiento de General Electric como empresa adaptada a una economía globalizada, que dispone de sus *call center* en Europa del Este y sus centros de servicios e I+D en India.

Adaptación y nuevo modelo

Mario Armero considera que General Electric ha sido capaz de adaptarse al nuevo entorno des-

pués de los atentados del 11-S. A los nuevos mercados de clientes y competidores como son China, la India o Rusia, se le ha añadido una desaceleración y una volatilidad de los mercados que indican una baja tasa de crecimiento para los próximos años.

En este entorno complejo, General Electric ha apostado por ser, en palabras de Armero, "la empresa de mayor crecimiento del siglo XXI". La diversificación de la compañía, con once negocios que incluyen desde la industria aeronáutica hasta el mercado audiovisual, la hace, primero, menos vulnerable. En segundo lugar, se quiere apostar plenamente por el liderazgo en la innovación tecnológica. A ello se le debe añadir el tener una relación a largo plazo con los clientes y una aceleración de los servicios.

Para conseguirlo, General Electric ha cambiado también el modelo de directivo que trabaja en la compañía. Ahora, dice Mario Armero, no quieren burócratas, sino líderes con una relación próxima a los clientes y que les presten una atención constante, líderes con claridad de pensamiento y de ejecución. Según Armero, se ha acabado la meritocracia.

En este entorno, el presidente de General Electric en España y Portugal reconoció que en su empresa "aún tenemos mucho por hacer para mejorar la conciliación entre la vida laboral y profesional".

21 de abril

D. RAIMON MARTÍNEZ FRAILE
Secretario General de Turismo

"La colaboración pública y privada es un eje básico para el sector turístico"



Para el secretario general de Turismo, Raimon Martínez Fraile, una de las claves de un modelo de turismo exitoso es la colaboración entre el sector público y el privado. La satisfacción de los turistas sólo se consigue cuando las administraciones públicas invierten para mantener un entorno adecuado y cuando los hoteles, los restaurantes, los comercios y los establecimientos de ocio también realizan las inversiones necesarias. Ésta fue una

de las reflexiones que Martínez Fraile efectuó en el desayuno de trabajo CEDE que tuvo lugar el pasado 19 de abril en Madrid. El ponente fue presentado por el vicepresidente de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE, Pedro Navarro, y Alfonso Jiménez, presidente de la comisión de "Gestión de Personas" de la Asociación Española Directivos (AED), se encargó de moderar el coloquio posterior.

A lo largo de su intervención, el secretario general de Turismo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Raimon Martínez Fraile, expuso cuáles son, a su juicio, los ejes sobre los que se ha de vertebrar el modelo turístico español para que continúe cosechando éxitos. Asimismo quiso destacar que el turismo es la "primera industria del país, ya que aporta el 11,4% de PIB y ocupa al 11% de la población laboral". Además, en un panorama en que el turismo es la primera industria mundial, España ocupa el segundo puesto en el ranking en cuanto a número de visitantes.

En cuanto a los factores de este éxito, en primer lugar habló de la colaboración pública y privada. Una relación que no puede basarse en que la Administración ponga un presupuesto para la promoción del turismo a disposición de los empresarios y sean estos los que decidan en qué acciones se ha de gastar. Esta estrategia, según Martínez Fraile "no sirve para nada, pero el 90% de las inversiones en promoción se hacen de esta manera". El cambio que pide el Secretario General implica que las empresas aporten una parte del presupuesto. Por lo que respecta a las inversiones en infraestructuras turísticas, la colaboración también es necesaria. Para el buen funcionamiento del sector ha de haber inversión tanto por parte de la Administración -a nivel estatal, autonómico o municipal- como por parte de las empresas. Si una de las dos falla, es difícil conseguir los objetivos.

Otra de las claves para un buen desarrollo del sector turístico es -para Raimon Martínez Fraile- que la toma de decisiones se haga con los datos disponibles y de acuerdo con una cuidadosa planifi-

cación, "sabiendo qué vendemos, cómo lo vendemos y dónde lo vendemos". En este sentido, la Secretaría General facilita a las empresas estadísticas muy completas sobre el turismo de los españoles, el de los extranjeros y también sobre el gasto que hacen. Además, en un futuro próximo se proporcionarán todos estos datos con una periodicidad mensual.

El tercer eje del turismo es, según Martínez Fraile, "ocupar y preocupar". "El turismo hoy me ocupa, no me preocupa", dijo. Aunque luego matizó que la única preocupación que tiene actualmente es Canarias. "No porque tengan un resultado negativo, sino porque no acaban de descubrir un mercado potencial que no utilizan, que son los 40 millones de españoles peninsulares". El resto no le preocupa, porque el modelo, en su mayoría basado en la fórmula de sol y playa, "es globalmente bueno".

El Secretario General de Turismo defendió el turismo español aunque sea caro: "Tenemos la mejor oferta porque tenemos la mejor relación calidad-precio; lo que no tenemos es *precio*, ni lo vamos a tener". En este sentido, habló de la seguridad. No sólo en referencia a robos, sino por la depuración de las playas, la arena limpia, los servicios sanitarios de calidad... Todos estos elementos son ventajas frente a posibles competidores del área mediterránea que desarrollan un modelo turístico similar al español con precios más bajos.

Estas medidas, además, han de ir acompañadas por una revolución en la gestión. Para Martínez Fraile, este es un punto que afecta sobre todo a las empresas. Se trata de vender por los canales adecuados, de priorizar las acciones promocionales concretas sobre campañas genéricas, de segmentar mejor y conocer más a los clientes a los que se dirigen. La única campaña publicitaria universal que se va a mantener es la de la marca del turismo español, cuyo logotipo es el sol de Miró. Una marca que tiene un altísimo grado de reconocimiento en Europa, "por encima del 70%", especificó.

Dentro de los cambios que se han de dar en la gestión, un capítulo aparte son los que hacen referencia a los recursos humanos. Según el Secretario General de Turismo, se ha de crear una nueva legislación y para ello es necesaria una reflexión del mismo sector. El horario laboral de las personas que trabajan en el sector, muy diferente al de la mayoría de trabajadores, sería uno de los puntos que se deberían abordar.

Raimon Martínez Fraile cerró su exposición haciendo referencia a la importancia del turismo, que debería llevar a una "regeneración del sector". Según comentó, la percepción social no se corresponde con esta realidad y las empresas que están directamente relacionadas con el turismo en muchas ocasiones tampoco son conscientes de la importancia de la actividad que desarrollan. "Y si no se lo creen, no lo podrán transmitir a la sociedad", concluyó.

En el coloquio posterior, Raimon Martínez Fraile contestó a las preguntas formuladas desde las distintas sedes que seguían el acto a través de videoconferencia: Barcelona, Palma de Mallorca, Sevilla, Murcia, Santa Cruz de Tenerife y Alicante.

4 de mayo

D. JUAN MARÍA NIN

Consejero Delegado del Banco Sabadell

"Banco Sabadell: gestión para un crecimiento rentable"



El consejero delegado del Banco Sabadell, Juan María Nin, cree que las claves para afrontar un crecimiento 'limitado' en el sector financiero son buscar nuevas fuentes de ingresos, mejorar en eficiencia y hacer una gestión activa del capital. En consecuencia, la madurez del mercado financiero obliga a adaptar convenientemente las estrategias de gestión, junto con políticas de fusiones y adquisiciones. Así es como el Banco Sabadell ha desarrollado su crecimiento en los últimos años. Juan María Nin hizo estas afirmaciones durante el desayuno de trabajo CEDE celebrado en Madrid el pasado 4 de mayo. El ponente fue presentado por el presidente de la Asociación Española de Directivos (AED) y vicepresidente de CEDE, Ramón Adell. La moderación del coloquio

corrió a cargo de Manuel Gago, presidente de la Asociación para el Control y Dirección. Por videoconferencia participaron las ciudades de Barcelona, Valencia, Palma de Mallorca, Murcia, Málaga y Girona.

Durante el último desayuno de trabajo CEDE, el consejero delegado del Banco Sabadell, Juan María Nin, destacó que las entidades financieras tienen que adaptar su gestión ante un mercado maduro y con crecimiento limitado. Nin puso como ejemplo lo que ha realizado su compañía para conseguir un desarrollo rentable en los últimos cinco años.

Nuevos ingresos, eficiencia y capital

El consejero delegado de Banco Sabadell remarcó que la presión de los tipos, la fuerte competencia en una cultura financiera tan desarrollada como la española y los cambios en la regulación han provocado que el margen de intermediación en la banca se haya reducido a la mitad en los últimos años. Para Nin, ante este crecimiento limitado en el sector es obligado adaptar las estrategias de gestión en el ámbito de los ingresos, la eficiencia y el capital.

En cuanto a los ingresos, Juan María Nin cree que la banca debe buscar nuevas fuentes, como entrar en el mercado de seguros, los fondos de inversión, el sector inmobiliario o el desarrollo de la facturación electrónica.

Sobre los programas de eficiencia, y en relación con la política comercial, Nin destacó la retención de clientes a través de sistemas tecnológicos como el *Customer Relationship Management* (CRM) o la especialización en mercados mediante acuerdos con empresas del sector. En este caso, el Banco Sabadell ocupa un 6% del sector público español gracias a un acuerdo con el banco belga Dexia, gran conocedor de ese sector - Dexia Sabadell Banco Local.

Las acciones en programas de eficiencia también obligan a la racionalización de costes. En ese sentido, el consejero delegado de Banco Sabadell remarcó la necesidad de actuar sobre la plantilla, puesto que hay excesivo personal en los servicios centrales y, en cambio, faltan profesionales para el desarrollo del negocio; revisar procesos y externalizar actividades allí donde no se llega. El tercer ámbito para adaptarse ante un crecimiento limitado del sector financiero es la gestión activa de capitales, con inversiones en personas y sistemas.

Aún así, Nin cree que esas medidas deben complementarse con procesos de consolidación mediante fusiones y adquisiciones. El Banco Sabadell así ha actuado con las adquisiciones en los últimos años del Banco de Asturias, el Banco Herrero y, recientemente, el Banco Atlántico.

Estas acciones, dijo Juan María Nin, ocurrirán de forma creciente en Europa, con el desarrollo de "familias" afines que suelen acabar en fusiones o adquisiciones, aunque ello tenga actualmente algunas resistencias por parte de los reguladores. Entre otros factores que fomentarán este tipo de operaciones transfronterizas, Nin destacó las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), el acuerdo Basilea II y las sinergias en el ámbito tecnológico. En este último aspecto, señaló Juan María Nin, es posible lograr un ahorro de costes del 6 al 15%.

El crecimiento rentable del Banco Sabadell

Los conceptos expuestos por el consejero delegado de Banco Sabadell se han materializado en la estrategia desarrollada por su entidad en los últimos años. Nin destacó que se fijaron la necesidad de desarrollar un plan de Crecimiento Rentable entre 2002-2004, mediante un incremento orgánico y también a base de adquisiciones estratégicas. Lo primero lo han hecho mediante inversio-

nes en plantilla, sucursales y nuevas tecnologías. Lo segundo, como se decía anteriormente, empezó con la adquisición del Banco de Asturias, para seguir con el Banco Herrero y la reciente operación del Banco Atlántico.

Sobre esta última, Nin afirmó que ha sido "una compra estratégica, realizada mediante la conversión del Banco Atlántico en un clónico del Banco Sabadell. Todo ello sin equipos especiales; se ha hecho una integración de golpe, a lo *Big Bang*, y cerrando 80 oficinas del Atlántico".

La integración se ha concluido en un período récord de sólo 9 meses y con un aumento del 13% en los dividendos, y de un 52%, en la capitalización. Después del crecimiento, dijo Nin, ahora se busca la consolidación del Banco Sabadell como banco doméstico y comercial. Se actuará en base a un Plan de Valor y Crecimiento entre 2005-2007, que continuará con la necesidad de crecer orgánicamente, mejorará la eficiencia y la credibilidad y consolidará la cultura de la entidad.

1 de julio

D. JUAN PRAT Y COLL

Embajador en Misión Especial para Asuntos del Mediterráneo

*“El Mediterráneo y Europa:
¿Una nueva vecindad?”*



El embajador en Misión Especial para Asuntos del Mediterráneo, Juan Prat y Coll, hizo una valoración positiva de la Declaración de Barcelona, aprobada por diversos países de las dos riberas del Mediterráneo en la I Conferencia Euromediterránea de 1995 celebrada en la Ciudad Condal. De cara al próximo noviembre, está prevista una cumbre en Barcelona para celebrar el décimo aniversario de la Declaración con la participación de los Jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros.

Según el Embajador, es un éxito que Gran Bretaña, como país que ostenta la presidencia del Consejo Europeo, haya apreciado la importancia de este área y apoye la cumbre. Juan Prat y Coll hizo estas reflexiones en el marco del desayuno de trabajo de CEDE que tuvo lugar el pasado 1 de julio en Madrid. El presidente de la Asociación para el Control y Dirección (ACODI), Manuel Gago, presentó al ponente invitado y moderó el habitual coloquio, en el que participaron en directo a través de videoconferencia distintas ciudades españolas.

El embajador en Misión Especial para Asuntos del Mediterráneo, Juan Prat y Coll, cree que la Declaración de Barcelona, diez años después, es perfectamente vigente en su espíritu, aunque en la Cumbre de Barcelona de noviembre próximo tendrán que introducirse algunas modificaciones ya que el contexto internacional ha evolucionado mucho. Los atentados del 11-S, por ejemplo, propiciaron que los Estados Unidos recobrasen el interés en esta región, que incluye Oriente Próximo.

Lo que se proponía en la Declaración de Barcelona aprobada en 1995 durante la I Conferencia Euro-mediterránea de 1995 celebrada en la Ciudad Condal, según explicó Prat y Coll, era desarrollar la idea de “un partenariado euro-mediterráneo”. En lugar de definir una política europea en relación al área mediterránea, la estrategia que querían seguir era la definición de un programa de común acuerdo con los países de la zona para que así todos se sintieran responsables.

Una de las dificultades que existían en 1995 -y aún hoy- es que los estados de la ribera sur componen un grupo muy heterogéneo. “Entre los firmantes de la Declaración -señaló el embajador en Misión Especial para Asuntos del Mediterráneo- hay países del Magreb junto a Turquía o Israel”. Países con organizaciones sociales y visiones del mundo muy diferentes entre sí y, además, surcados por tensiones internas de tipo religioso, social o de lucha por el poder.

La Declaración de Barcelona se basa en una serie de puntos que Prat recordó brevemente. La primacía de los valores que rigen la construcción europea, como son la solidaridad o la democracia, es un elemento importante. Además, los países firmantes tienen que rechazar la injerencia directa o indirecta en los asuntos internos de cada estado y tienen que comprometerse a construir un espacio de libre cambio en la región. Finalmente, y por primera vez en un documento de este tipo, la sociedad civil se sitúa en el centro de todo el proceso.

A lo largo de sus diez años de historia, el Proceso de Barcelona ha mostrado algunas carencias. "La reforma económica debía conducir a una liberación política, pero esto no se ha producido", reconoció el diplomático. Uno de los motivos es que ha faltado una reforma económica más amplia. El libre cambio sólo se ha aplicado en el ámbito industrial y tanto el sector agrícola como el de los servicios han quedado fuera. Por otra parte, no se ha producido una integración entre los países del sur del arco mediterráneo. Si el comercio con el norte puede suponer entre el 50% y el 70% del comercio exterior de cada país, el intercambio con otros países del sur no llega al 5%.

En cuanto a los objetivos conseguidos, Prat citó algunas iniciativas exitosas que ha impulsado la Unión Europea (UE) en referencia al Mediterráneo. Los acuerdos de asociación, que permiten el libre cambio económico recíproco pero asimétrico, sería una de esas iniciativas. También citó la inversión realizada por la UE a lo largo de estos años (9.700 millones de euros); o los préstamos del Banco Europeo de Inversiones, que ascienden a los 2.000 millones de euros anuales.

En el terreno institucional, el embajador en Misión Especial para Asuntos del Mediterráneo, destacó la Asamblea Parlamentaria Euromediterránea y la Fundación Euromediterránea para el Diálogo de Culturas, con sede en Alejandría, en la que participa Israel a pesar de tener su sede en un país árabe.

Según sostiene Prat, actualmente existe una dualidad en los países árabes. Por un lado, existe un gran debate interno sobre la necesidad de implementar reformas y una voluntad de cambio, pero por otro hay un fuerte rechazo a lo que viene impuesto desde el exterior. Según este diplomático, el concepto de partenariado se adapta perfectamente a estas circunstancias y, por eso, el Proceso de Barcelona podría verse fortalecido gracias a la coyuntura actual.

Como es habitual, a la intervención del ponente siguió un coloquio con intervenciones desde las ciudades que pudieron seguir el encuentro a través de videoconferencia. Éstas fueron Barcelona, Palma de Mallorca, Granada, Alicante y Girona.

19 de julio

D. DAVID VEGARA

Secretario de Estado de Economía

“Situación actual de la economía española y el reto de la productividad”



El secretario de estado de Economía del Gobierno español, David Vegara, cree que la relación inversa entre productividad y empleo es un falso debate. Es por ello que el Ejecutivo español quiere incidir en el mercado laboral como reto para potenciar la productividad, e incluir en la negociación a las organizaciones empresariales y sindicales. Así lo afirmó Vegara en el desayuno de trabajo CEDE celebrado el pasado 19 de julio en el Hotel Ritz de Madrid. El invitado fue presentado por César Arranz, vicepresidente de CEDE y presidente de la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF). El posterior debate lo moderó Núria

Vilanova, presidenta de la Comisión Directiva de la Asociación Española de Directivos (AED) en Madrid. El acto fue seguido en directo por videoconferencia desde Barcelona, Palma de Mallorca, Valencia, Sevilla y Las Palmas de Gran Canaria.

El secretario de estado de Economía, David Vegara, cree que los nuevos retos para potenciar la productividad vienen determinados por el hecho de que no se repetirán los factores de crecimiento que han incidido hasta ahora en España, como son los bajos tipos de interés permanentes, el flujo de fondos provenientes de la Unión Europea, la entrada del euro o los altos índices de inmigración. Durante el desayuno de trabajo CEDE, Vegara dijo que ante la situación descrita se deben abordar nuevas políticas para impulsar la productividad, un reto que implica también a las organizaciones sindicales y a las empresas.

Dichas políticas deben corregir los desequilibrios del diferencial de la tasa de inflación y del déficit por cuenta corriente. El problema del diferencial de la tasa de inflación -un 1% en 2004 en España-, viene determinado por un comportamiento expansivo de la demanda agregada. Es por ello que el Secretario de Estado de Economía incidió en la necesidad de reformar el mercado laboral y su entorno. En este sentido, el Gobierno potenciará el diálogo social con una "firme apuesta para potenciar la contratación indefinida", con el impulso de incentivos hacia dicho objetivo.

También se regularán, dijo Vegara, aspectos de la contratación temporal, sin menospreciar que la estructura económica española necesita el modelo de la temporalidad en ciertos aspectos y momentos. Todo ello debe reafirmar el hecho de que "creer que existe una relación inversa entre productividad y creación de empleo es un falso debate".

En cuanto a la corrección del déficit por cuenta corriente como medida impulsora de la productividad, el Secretario de Estado habló de la Ley de estabilidad presupuestaria como mecanismo para

reducir el déficit público. Dicha Ley contempla, por un lado, la necesidad de que las comunidades autónomas participen en la definición de 'estabilidad' en base a la descentralización financiera existente. Por otro lado, obliga a rendir cuentas a todas aquellas operaciones que sean cercanas al déficit. Finalmente, intenta dar sentido a la regla fiscal según el ciclo económico existente.

También como reto para la mejora de la productividad en el sector público, David Vegara habló de que se está abordando el tema de la contratación temporal y se trabaja en un plan de 'más calado', el cual no implica solamente recorrer al ámbito de las prejubilaciones.

En cuanto a otros aspectos abordados por el invitado, se habló de la propiedad de la vivienda y la consecuente baja movilidad geográfica como freno a la productividad. En ese sentido, Vegara afirmó que el Ejecutivo español va a potenciar el alquiler como alternativa a la propiedad. También se incidió en el ámbito de la formación. El Secretario de Estado de Economía afirmó la necesidad de colaborar con las Comunidades Autónomas para abordar el impulso de la productividad a partir de la formación.

El *outsourcing* como modelo favorable a la productividad, algo que no agrada a los sindicatos, fue otro aspecto comentado. David Vegara afirmó que si hay capacidad de mejora de las relaciones entre las empresas contratantes y las contratadas, se hará, pero reconoció que no se eliminará algo que cada vez está más implantado como es el tema de la subcontratación.

6 de octubre

D. ALBERTO NAVARRO

Secretario de Estado para la Unión Europea

"20 años en Europa y el papel de España en la Unión Europea"



El secretario de Estado para la Unión Europea (UE), Alberto Navarro, afirma que España negociará unos presupuestos suficientes y que permitan un cambio gradual para pasar a ser un contribuyente neto en Europa en 2013. Aún así, dice Navarro, España no perderá los Fondos de Cohesión hasta después del citado año. Durante el desayuno de trabajo CEDE celebrado el seis de octubre en Madrid, Alberto Navarro también se mostró favorable a abrir negociaciones con Turquía y con los países del Magreb, y afirmó que se puede superar la crisis de la nueva Constitución Europea. El ponente fue presentado por el presidente de la Asociación para el Control y

Dirección (ACODI), entidad confederada de CEDE, Manuel Gago. El coloquio posterior fue moderado por el presidente de la comisión sobre la función directiva de CEDE, José Manuel Morán. El desayuno se siguió por videoconferencia desde Barcelona, Palma de Mallorca, Valencia, Sevilla y Girona.

Las perspectivas financieras de la UE para el periodo 2007-2013 deberán ofrecer a España un presupuesto suficiente, equitativo al reparto de costes de la ampliación a 25, y que permita un camino gradual para salir de los fondos de cohesión y pasar a ser un contribuyente neto en 2013. De todos modos, hasta después de 2013 España seguirá recibiendo fondos estructurales, con 30.000 millones de euros destinados a la agricultura y 30.000 más para infraestructuras, entre otras partidas. Así lo afirmó Alberto Navarro durante el desayuno de trabajo.

Navarro contradujo así a algunos de los miedos surgidos en España ante el próximo cambio de *status* como miembro de la UE, en que dejará de ser beneficiario neto para pasar a dar más que a recibir en la UE. Según Navarro, España está ahora en una posición inmejorable en Europa.

De la segunda a la primera división

En su opinión, los últimos 20 años, desde que España entró en la UE, en 1986, han sido los mejores de la historia reciente del país. España ha recibido y ha dado mucho a Europa.

En estos años, España ha crecido un 1% anual por encima de la media de la UE. El nivel de renta actual es del 90% en relación con el 68% de 1986. El saldo neto de la relación con Europa durante estos 20 años es del 0,8% de nuestro PIB anual (casi 100.000 millones de euros). El secretario de Estado para la UE cree que en ello ha jugado un papel importante la capacidad de los españoles de aprovechar las oportunidades ofrecidas por Europa. Ahora es el momento de prepararse para

el siguiente paso: ser un miembro de la primera división en la UE a partir de 2013.

La estabilidad económica ha generado también estabilidad y fortaleza políticas. Aún así, la mayor potencia económica del mundo como es la UE ha sido, según Navarro, "incapaz de trasladar su peso económico al peso político. En el futuro Europa tiene que pasar a ser un actor y no un observador de los conflictos internacionales".

La nueva Constitución Europea es un mecanismo para superar esta indefinición política actual en la que se ve sumida la UE. Y, precisamente, ante la crisis desatada por el 'no' de Francia y Holanda al Tratado para un nuevo texto constitucional europeo, Alberto Navarro cree que la nueva Constitución Europea no es renegociable. En este sentido, considera que, teniendo en cuenta que 13 de los 25 estados ya han aprobado el Tratado, ahora cabe esperar si las próximas elecciones francesas y holandesas de 2007 supondrán una renovación de los respectivos gobiernos, lo que podría contribuir a desbloquear esta situación o si, por el contrario, se tendrá que celebrar una nueva conferencia intergubernamental. Como mucho, indicó Navarro, se puede renovar algo del texto si hay que hacerlo.

En el contexto de la ampliación de la UE, Navarro cree importante el diálogo con países como Turquía, teniendo en cuenta que se acaban de abrir las negociaciones para su ingreso, y Marruecos, mediante la celebración de actos que propicien un acercamiento a los países del mediterráneo como el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos que, organizado por CEDE, tuvo lugar el pasado 17 de noviembre en Sevilla con el patrocinio institucional de la Junta de Andalucía, o la Conferencia Euromediterránea en Barcelona también el pasado mes de noviembre.

En cuanto a Turquía, Alberto Navarro considera que es un activo para Europa. El proceso, dice el secretario de Estado para la UE, puede durar entre 15 y 20 años, pero "si cerramos la puerta a Turquía, ella mirará a Irán, y Turquía le da seguridad al Mediterráneo. De hecho, es un país que se modernizará. En dos años ha habido grandes cambios para poder empezar las negociaciones con la UE". En ese sentido, Turquía ha reformado su Constitución y, entre otras exigencias europeas, ha abolido la pena de muerte.

En lo referente a Marruecos y el Magreb en general, con unas enormes previsiones de crecimiento demográfico a medio plazo, Navarro cree que, aunque sea por egoísmo y en pro de la prosperidad, se debe abrir nuestro mercado a los productos de esos territorios.

8 de noviembre

D. JOSÉ MARÍA CUEVAS

Presidente de la CEOE

"Algunas reflexiones a la competitividad de la empresa española"



El presidente de la CEOE, José María Cuevas, señaló la reforma del mercado de trabajo para reducir la contratación temporal y la presión fiscal como dos elementos fundamentales para lograr una mayor competitividad de la economía española. Cuevas hizo estas reflexiones durante el desayuno de trabajo de CEDE titulado "Algunas reflexiones a la competitividad de la empresa española" que se celebró el pasado 8 de noviembre en Madrid.

La presentación del acto -que pudo seguirse a través de videoconferencia desde distintas ciudades- corrió a cargo del presidente de CEDE, Isidro Fainé, quien destacó la importancia del tema de la ponencia: "Sin una economía muy competitiva y productiva ¿quién puede crecer por mucho tiempo? Es por este motivo que en el caso español, que combina crecimiento fuerte y deterioro competitivo, éste es un tema de capital influencia".

En su intervención, el presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), José María Cuevas, aseveró que "el mercado de trabajo y sus condicionantes deben ser mejorados y condicionados para mantener actividades empresariales propias y exteriores". En este sentido, la CEOE ha presentado una propuesta para reducir la preocupante tasa de temporalidad en la contratación laboral, si bien Cuevas dijo que en ocasiones este dato puede estar sobrevalorado ya que el 80% de los empleos son indefinidos.

En concreto, la CEOE propone "aumentar las posibilidades de adaptación de las empresas en este campo a las condiciones cambiantes de la demanda en el mundo con el efecto de la globalización y, al mismo tiempo, favorecer la contratación estable o indefinida". Esto significaría que, en un plazo relativamente corto, 5 millones de contratos temporales pasasen a ser indefinidos, lo que representaría una reducción del 12% de la tasa de temporalidad y la equiparación de la tasa española con la europea. Si se tomase en cuenta esta propuesta, los contratos de obra y servicio se harían como indefinidos.

Por lo que se refiere a las debilidades de la competitividad de la economía española en materia de precios y costes, Cuevas señaló la evolución en el gasto de los poderes públicos, que representan el 49% del total de las recaudaciones. El presidente de la CEOE aseguró que "en una fase expansiva de la economía española, como la que estamos viviendo, los gastos no deberían ser expansivos, que refuerzan la elevación de los precios. Bien al contrario, deberían moderarse y reducirse en algunos campos para asegurar el superávit de las cuentas públicas sin elevar la presión fiscal".

En este sentido, recordó que el crecimiento de los ingresos impositivos previsto en dos décimas en relación al PIB en 2006, seguirá a las sucesivas subidas de la presión fiscal que se han ido produciendo en los últimos años. Por esto, recomendó una reforma de la fiscalidad, que ha de consistir

“en rebajar la presión fiscal y no sólo en variar la misma entre imposición directa e indirecta”.

Logros y debilidades

Desde un plano más general, el presidente de la CEOE hizo un balance positivo de los cinco primeros años del nuevo siglo ya que, según él, ha sido un periodo marcado por la convergencia real de la economía española con la de la Unión Europea. España crece más que buena parte de los socios europeos y crea más empleo. Esto es debido al fuerte empuje de nuestra demanda interna, que aumenta una tasa de casi el 6% impulsada por el consumo de las familias, el auge del turismo y la construcción de infraestructuras.

No obstante, el cuadro también ofrece aspectos menos positivos. El crecimiento de la economía española sufre un fuerte desequilibrio propiciado por el gran impulso de la demanda interna y el creciente déficit del sector exterior de la economía española, que resta actividad y empleo en España. Según Cuevas, este dato refleja la competitividad y de hecho ya ha llegado al 7,5% del PIB.

Según el de la CEOE, esta tendencia se mantendrá a lo largo de 2006, salvo una subida de tipos en la zona euro o algún imprevisto, pero también advirtió que si “no se modifican las condiciones básicas de nuestra competitividad, veremos acentuarse el proceso de deslocalizaciones de nuestras empresas e inversiones interiores y exteriores”.

En la ronda de preguntas -que fue moderada por Julio Juberías, presidente del Grupo de Trabajo para la Internacionalización del Directivo de CEDE- José María Cuevas anunció que en pocos días visitará España una importante delegación china con su presidente, de la que esperan alguna compensación al desequilibrio comercial que existe entre ambos países. Siguieron este acto a través de videoconferencia desde Barcelona, Bilbao, Santa Cruz de Tenerife, Palma de Mallorca, Murcia, Córdoba y Girona.

Reuniones con representantes de los grupos parlamentarios del Congreso de los Diputados y del Senado

Un año más, CEDE ha proseguido con su labor de interlocución con los principales estamentos legislativos del país para fomentar el diálogo y el intercambio de opiniones, conocimientos y experiencias entre los directivos, impulsores del desarrollo de la empresa española, y los responsables de los partidos políticos representados en el Congreso de los Diputados y el Senado, impulsores de las reformas legales.

No cabe duda que es cada vez más necesario el entendimiento entre las fuerzas políticas y las fuerzas vivas de la economía y la sociedad en general. El desarrollo del modelo económico y social de nuestro país se halla en un momento significativo, pues debemos ser capaces de mantener un crecimiento económico positivo y sostenible si queremos garantizar el bienestar de todos los ciudadanos españoles.

En línea con estas cuestiones que preocupan tanto a los representantes políticos como a los agentes económicos y empresariales, durante este año 2005 los contactos mantenidos con ambas instituciones han permitido a CEDE trasladar los puntos de vista del directivo frente a diferentes aspectos relacionados con la competitividad de la economía española.

Para ello CEDE ha contado con la colaboración de destacados directivos de numerosas empresas ubicadas en nuestro país, tanto de capital español como multinacional. Sus opiniones, sus informaciones, sus reflexiones han sido sin duda muy constructivas para todos.

A todos ellos, a los representantes de los grupos parlamentarios y los coordinadores de las relaciones con CEDE en nombre del Congreso de los Diputados -Jordi Vilajoana- y del Senado -Jordi Casas-, desde estas páginas les transmitimos el agradecimiento de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos y nuestro compromiso de seguir trabajando por el desarrollo económico, empresarial y social de nuestro país.



Escrito de

D. JORDI VILAJOANA

Vicepresidente 2º del Congreso de los Diputados
Coordinador de las relaciones con CEDE



El acuerdo de colaboración del Congreso de los Diputados con la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) iniciado en 1998 y revalidado en junio de 2004 por la Mesa del Congreso, a la vista de los buenos resultados de las reuniones bilaterales periódicas que se llevan realizando desde hace siete años entre ambos colectivos, bajo el formato de almuerzo-coloquio, han dado como fruto un enriquecedor intercambio de puntos de vista en temas tan relevantes como la implantación de las nuevas tecnologías en las empresas españolas o las políticas de I+D+i o "la situación y perspectiva de la economía española", tema tratado en el almuerzo-coloquio celebrado en la última sesión del 2004.

Las sesiones del año 2005 se han dedicado a dos temas que sin duda han centrado la preocupación tanto de los agentes políticos, como de los económicos y sociales.

El almuerzo coloquio del primer semestre se hizo a finales de febrero, sobre el tema: "Reflexiones sobre la deslocalización industrial". Y el encuentro del segundo semestre tuvo como tema "El diferencial de competitividad de la empresa española".

Deslocalizaciones industriales y competitividad han sido y son temas centrales en el debate político: en las iniciativas parlamentarias planteadas tanto a nivel de comisiones de industria, economía y presupuestos, como a iniciativas en pleno.

En este sentido, y a propuesta del grupo parlamentario catalán *Convergència i Unió* y con el acuerdo de todos los grupos parlamentarios del Congreso, se aprobó la Constitución de una subcomisión, en el seno de la Comisión de Industria, Turismo y Comercio, para el análisis de las medidas a proponer al Gobierno en relación a los procesos de deslocalizaciones y para estimular las mejoras de la competitividad de la economía.

Para el desarrollo de sus trabajos han comparecido en la subcomisión empresarios de los sectores del automóvil, textil, cerámica, juguete, representantes de las patronales, miembros de CEDE, profesores universitarios, etc. La subcomisión está en fase de elaboración de conclusiones y recomendaciones que deben estar finalizadas antes del verano.

Por parte del Congreso, valoramos muy positivamente este diálogo bilateral y de colaboración con la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), por lo que pretendemos, no sólo mantenerlo, sino estimularlo con el fin de acercar cada vez más nuestro trabajo al conjunto de la sociedad.

Escrito de

D. JORDI CASAS BEDÓS

Secretario de la Mesa del Senado

Coordinador de las relaciones con CEDE



Aparentemente, España está en buena situación, con una economía que sigue creciendo y con un nivel de bienestar aceptable. Pero, a mi juicio, las cosas no van tan bien.

Negar que existe un divorcio entre el discurso de la política y las necesidades y preocupaciones de la gente sería tanto como esconder la cabeza debajo del ala, si se me permite la expresión. Los cansinos debates estatutarios, el debate -que sólo existe en el discurso de algunos dirigentes políticos- sobre la recuperación de la memoria histórica, el constante clima de falta de diálogo entre los dos grandes partidos en temas fundamentales, han provocado un notorio desinterés de la ciudadanía que vive inmersa en sus problemas del día a día, al margen de los debates políticos.

España tiene ante sí serios problemas a los que debe prestar atención sin más demora. Nuestra

falta de competitividad (sólo hay que observar nuestro elevado déficit comercial), el endeudamiento de las familias, la inflación -que se come los incrementos salariales- y la pérdida lenta, pero progresiva, de puestos de trabajo del sector industrial, ponen en riesgo nuestro modelo de crecimiento y pueden generar, a medio plazo, situaciones no deseables. En estos temas debería centrarse la actividad del gobierno y de los partidos de la oposición, y deberíamos dedicar esfuerzos en buscar todas las complicidades posibles para abordar las reformas estructurales que la economía española demanda. Sin embargo, la política española sigue enfrascada en recrearse en la discrepancia.

Por ello, la relación entre CEDE y el Senado de España, a la que con entusiasmo he intentado ayudar, la considero de gran valor. En nuestras reuniones de trabajo hemos tocado temas reales que afectan a nuestra economía y, por tanto, al bienestar de todos. CEDE ha conseguido, en su relación con el Senado, introducir puntos de vista ante dirigentes políticos que sin ninguna duda les ayudan a descender al país real, a las cuestiones que ocupan y preocupan a los directivos de compañías que crean puestos de trabajo y riqueza. Que crean, en definitiva, el progreso que conviene a todos.

Por tanto, no puedo más que insistir en que CEDE siga manteniendo esta relación. Una sociedad democrática necesita de asociaciones que impulsen a la política a ocuparse de lo importante, que sitúen en el debate cuestiones que de verdad afecten al interés general, y que den a conocer sus puntos de vista para influir, como hace CEDE, en beneficio de todos los ciudadanos. Me tenéis a vuestra disposición.

Portal y boletín electrónico de CEDE

CEDE incrementa su presencia en la red

A mediados del año 2003, CEDE lanzó su portal y boletín electrónico con el objetivo de disponer de una herramienta de comunicación a través de Internet que facilitara a los directivos una selección de información de utilidad para la toma de decisiones y, a su vez, contribuyera a difundir la labor de las entidades confederadas.

Desde entonces, la Confederación ofrece a los directivos integrados en CEDE y al conjunto de directivos de habla hispana una selección de informaciones sobre dirección de empresas y de personas con el deseo que les resulten útiles para el desempeño de su labor profesional. Todo este conocimiento está disponible gratuitamente en Internet y también puede recibirse sin coste añadido mediante suscripción al boletín electrónico semanal, que CEDE realiza con la colaboración de Lavinia TC.

A lo largo de 2005, más de 28.000 directivos han recibido semanalmente el boletín de CEDE. A estos deben añadirse los 2.458 usuarios que, sin pertenecer a ninguna de las entidades confederadas, se han suscrito a esta publicación electrónica través del portal, www.directivoscede.com, interesados por los contenidos que ofrece.

Aumento de visitas y usuarios

A lo largo de 2005, el portal de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos registró 339.253 páginas vistas, lo que representa un incremento de un 45% respecto al año anterior. También aumentaron los visitantes únicos (direcciones IP desde las cuales se accede a la página) ya que se ganaron cerca de 7.000 nuevos usuarios.

A estos incrementos significativos contribuyó tanto el boletín electrónico como la organización del I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos, que levantó una importante expectación tanto en nuestro país como en Marruecos por parte de la clase dirigente y de los medios de comunicación, de forma que en los últimos meses del año aumentó de forma relevante el número de visitas al portal de CEDE.

Contenidos que suscitan interés

Durante los doce meses de 2005, a lo largo de 46 boletines se han facilitado noticias, artículos, informes, reflexiones, consejos, actividades, libros, etc., para servir de apoyo a la labor profesional de nuestros miembros. Cabe destacar que cerca de tres años después del lanzamiento de la iniciativa, una media superior a los 12.000 directivos imprime el boletín cuando lo recibe.

Con la finalidad de ser una herramienta útil para directivos y ejecutivos, en la sección "Conocimiento" se han publicado una gran variedad de artículos, informes y estudios facilitados por fuentes de prestigio nacional e internacional. En total han sido 178 artículos, que pueden consultarse en el portal de forma gratuita.

Dentro de esta sección destaca la colaboración habitual de Deusto, que ofrece a nuestros usuarios la posibilidad de acceder temporalmente a algunos de sus principales artículos, reflexiones y consejos, y la participación de Infonomia.com, que ofrece una sección quincenal de artículos que se pueden consultar, previo registro gratuito, en el portal www.infonomia.com.



La sección "Conocimiento" es la que ha tenido mayor audiencia en durante 2005 con el 19,78% de las visitas, seguida del apartado "Agenda" (19,56%), en la que se han anunciado 554 convocatorias de las actividades más destacadas de las entidades confederadas, a las cuales cualquier miembro de CEDE puede asistir, pertenezca o no a la asociación que la organiza.

Destacan también las consultas recibidas en el apartado de "Noticias" (13,76%), el cual da buena cuenta de la actualidad de CEDE y de las entidades que la conforman, contribuyendo así a difundir su labor, ya sea entre los directivos miembros de la Confederación como entre la sociedad. Durante este año se han difundido en el portal 102 noticias, la mayoría de las cuales también se han incluido en el boletín.

En cuanto a los otras secciones, durante el año se han sugerido 93 enlaces sobre diferentes ejes temáticos de interés para los directivos, se han recomendado 46 libros para directivos y lanzado

ofertas especiales como condiciones preferentes para participar en un seminario de gestión del conocimiento organizado por Infonomía.com, o un importante descuento para la participación en un curso sobre la aplicación de la Normativa Contable Internacional (NIC-NIIF) organizado por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Por otra parte, con el objetivo de difundir la labor que están llevando a cabo las diferentes entidades confederadas a CEDE, se han realizado entrevistas con algunos de sus presidentes, siguiendo el orden cronológico de incorporación a la Confederación.

Los desayunos de CEDE

A medida que tenían lugar, el portal y el boletín de CEDE han ido publicando no sólo la convocatoria de su celebración, sino también un resumen de lo más interesante de la exposición de los ponentes

invitados y del coloquio que tiene lugar a continuación, gracias a la participación de los directivos en Madrid y en las distintas ciudades participantes por videoconferencia.

Quienes no pudieron asistir tienen además la posibilidad de visualizar o descargarse, de forma totalmente gratuita, el video de cada desayuno para verlo con toda la comodidad desde su casa u oficina, en cualquier momento.

Pero no sólo en los desayunos los directivos pueden expresar sus opiniones. CEDE tiene la voluntad de saber qué piensan los miembros de la Confederación y para ello plantea de forma permanente cuestiones relacionadas con temas de actualidad. A lo largo del año 2005 han sido un total de 24 preguntas, que han obtenido 2.590 respuestas.

Sin duda alguna, la labor realizada a lo largo de este año ha sido posible gracias a la confianza que nuestros patrocinadores y colaboradores, quienes con su permanente apoyo y colaboración hacen posible que CEDE y sus entidades confederadas no sólo tengan la oportunidad de difundir su labor, sino que además puedan ofrecer al directivo español herramientas informativas que le sean de utilidad para su desempeño profesional.

Durante el 2005, éstos fueron las empresas que contribuyeron al desarrollo del portal y boletín electrónico de CEDE. Algunas de ellas han tenido, además, interés en participar en esta memoria, por lo que hemos recogido sus opiniones en páginas posteriores.

Patrocinadores



Colaboradores



Informe del año 2005 del portal y boletín electrónico

Para recoger el interés de los contenidos ofrecidos en www.directivoscede.com, a continuación se enumeran cada uno de los temas que se han abordado durante el año 2005 en las distintas secciones del boletín electrónico durante 2005 (a excepción de las actividades que componen la "Agenda" de las entidades confederadas) y que de forma totalmente gratuita pueden consultarse en el portal de CEDE.

Noticias

- ACCID organiza el Primer Congreso Catalán de Contabilidad y Dirección
- *The Conference Board* analiza los retos de los altos directivos
- La EOI colabora con el MIT para lanzar una nueva publicación sobre innovación tecnológica
- AECA recibe el reconocimiento del *Global Reporting Initiative* a su memoria de sostenibilidad
- Comienza el primer Curso de Desarrollo Profesional en Auditoría Interna
- La AEDAF cuestiona en un informe el borrador del plan antifraude del Gobierno
- La gestión del conocimiento, nuevo Tema del Mes
- Convocado el Premio AED al Directivo
- DIRCOM apuesta por el desarrollo de delegaciones territoriales
- AEDIPE y SEDIC organizan sus actividades más relevantes
- AECA edita un volumen sobre las NIC
- Los auditores internos, en busca del socio 100.000 de su organización internacional
- AECA presenta el monográfico 'Intangibles y capital intelectual'
- Gregorio Peces-Barba se incorpora al Senado de CEDE
- DIRCOM actualiza su estudio 'El estado de la Comunicación en España'
- Formación, el tema del mes de abril
- El Club de Marketing de La Rioja, nueva entidad confederada a CEDE
- CEDE incorpora como entidad confederada a la Asociación de Antiguos Alumnos de ESIC
- AECA publica un estudio sobre la innovación y las estrategias de las Pymes
- ACCID se posiciona sobre las NIIF
- El conocido autor de 'best seller' empresariales Jonas Ridderstrale inaugurará el 40 congreso de AEDIPE
- El marketing, nuevo Tema del Mes
- FEDEPE desarrolla una programa de madrinazgo empresarial
- ACCID organiza su I Congreso de Contabilidad y Dirección
- La AEDAF lanza una campaña de sensibilización para dar a conocer la función del asesor fiscal
- El precio de la vivienda aumentará por debajo de 2004, según los asesores financiero-patrimoniales
- Las nuevas funciones de los tesoreros de empresa
- Antoni Brufau elegido 'Profesional del año'
- La Dirección de Personas, Tema del Mes en junio
- ESIC y Telefónica Móviles firman un acuerdo de colaboración
- SECOT colabora con la Asociación de Familias Numerosas de Madrid
- Las grandes tendencias en comunicación en España e Iberoamérica
- El Foro de Expertos de IAI celebra su X edición
- La Junta de CEDE celebra su Asamblea General
- ESIC en Barcelona
- AEDAF convoca sus premios 2005
- SECOT ha estrenado página web
- El Tema del Mes de julio: la competitividad
- Nuevas publicaciones de AECA
- Los favoritos de Expansión.com premian dos webs de ESADE

- El Club de Dirigentes de Marketing de Madrid convoca una nueva edición de los Premios Alpha ATI renueva su página web
- Mario Armero, Premio AED al mejor directivo de 2004
- El Círculo de Directivos de Habla Alemana celebra su 25 aniversario
- AECA publica un nuevo documento sobre RSC
- El IAI, premiado en la conferencia internacional del *Institute of Internal Auditors*
- SECOT obtiene el Certificado de Calidad de AENOR
- El Instituto de Empresa tiene un nuevo centro para analizar la sociedad de la información
- AECA celebra su XIII Congreso en septiembre
- El boletín trata la productividad en el Tema del Mes de septiembre
- IAI estrena un foro de expertos en su web
- Abierta la convocatoria de la XIV Edición de los Premios FEDEPE
- El boletín de CEDE llega a su edición número 100
- CEDE organiza en Madrid el seminario "Comunicación y Marketing para Asociaciones"
- Mario Armero recibe de manos de AED el Premio al Directivo del Año 2004
- Club de Marketing de Barcelona presenta su bolsa de trabajo
- AECA publica las comunicaciones de su congreso
- Las inversiones españolas en el exterior, nuevo Tema del Mes
- CEDE reúne a las principales personalidades gubernamentales e institucionales de España y Marruecos para analizar la cooperación entre ambos países
- César Alierta explicará las estrategias del Grupo Telefónica en Marruecos
- "No creo en la España del subsidio, por lo que el Estado debe pasar a ser un contribuyente neto de la UE en 2013" (Alberto Navarro)
- La implantación de empresas españolas en Marruecos, a debate en el I Encuentro
- AEDAF celebra su XXVI Congreso
- La Junta Directiva de FEDEPE se renueva
- André Azoulay pronunciará la conferencia inaugural del Encuentro
- Magdalena Álvarez, ministra de Fomento, protagonista del almuerzo de trabajo
- Tema del Mes: la cooperación económica entre España y Marruecos
- El Club de Marketing - Club de Dirigentes de Aragón concede los Premios Vendor 2005
- El Ministro de Industria y Comercio marroquí intervendrá en el 'I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos'
- Agotadas las plazas para participar en el Encuentro
- Los asesores fiscales reclaman a la Administración medidas urgentes para reducir la conflictividad tributaria
- Comienza con éxito el I Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos en Sevilla
- Leandro Cañibano, titulado mercantil y empresarial del año
- El Instituto de Auditores Internos de España y la Asociación de Directivos de Empresa organizan sendas jornadas a final de mes
- El Gobierno marroquí organiza la conferencia internacional 'Los Integrales de la Inversión'
- Más de 1.500 directivos reflexionan sobre la promoción económica entre España y Marruecos
- La Fundación de Estudios Financieros presenta un informe sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración
- AECA convoca la 13ª edición de su programa de becas para estudiantes universitarios
- SECOT publica una nueva newsletter
- El Club de Dirigentes de Marketing de Madrid entrega los Premios Alpha
- El Tema del Mes de diciembre aborda la inmigración
- Se celebran en noviembre las jornadas de antiguos alumnos de EOI, ICADE-Comillas, Instituto de Empresa y ESADE
- Entidades confederadas a CEDE participan en la redacción del borrador de la ley de reforma mercantil
- Nueva web del Club de Marketing - Club de Dirigentes de Aragón
- Convocados los III Premios ACCID

Resúmenes de los desayunos de trabajo

- "España debe aumentar sus exportaciones más allá de la UE" (Ángel Martín Acebes)
- "El capital humano, los procesos, los productos y las relaciones entre empresas serán las claves determinantes del éxito en el siglo XXI" (Rosa María García)
- Mario Armero cree que España debe apostar más por atraer nuevas localizaciones industriales de valor añadido
- "La colaboración pública y privada es un eje básico para el sector turístico" (Raimon Martínez Fraile)
- "El crecimiento 'limitado' obliga a las entidades financieras a adaptar su estrategia de gestión" (Juan María Nin)
- "Gran Bretaña ha incluido el Mediterráneo entre las prioridades de su presidencia europea" (Juan Prat y Coll)
- "No existe una relación inversa entre productividad y creación de empleo" (David Vegara)
- "No creo en la España del subsidio, por lo que el Estado debe pasar a ser un contribuyente neto de la UE en 2013" (Alberto Navarro)
- José María Cuevas señala la reducción de la contratación temporal y de la presión fiscal como claves de la competitividad

Entrevistas

- Aldo Olcese: "Los responsables políticos españoles y europeos deben avanzar en la regulación única y la armonización del mercado europeo"
- Miguel Bordoy: "El cambio de modelo turístico no significa necesariamente un cambio de sistema, sino de las formas"
- Teodoro Cano: "El auge del euro, la reducción de las exportaciones y la alta inflación harán difícil alcanzar el crecimiento previsto para 2005"

- Leandro Cañibano: "La implantación de las NIC/NIIF representa un importante estímulo para la movilidad de los capitales"

Conocimiento (artículos, informes, estudios, reflexiones, consejos, etc.)

Buen Gobierno

- *A price worth paying?*

Competitividad

- Las empresas españolas suspenden en productividad
- Cómo hacer su empresa competitiva
- Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España
- Lucha por la competitividad

Dirección de personas

- Mimar a los empleados, un buen negocio
- Internet como herramienta para la gestión de recursos humanos
- Creando valor a través de las personas

Directivos

- *The 25 Top Jobs for 2005*

Economía

- *2005 The Year Ahead*
- Las relaciones económicas entre España y Estados Unidos. ¿Qué importancia tienen los vaivenes Aznar-Zapatero?
- Burbujas e Inestabilidad: el estado de la cuestión
- Sell the Right to Immigrate
- Informe de coyuntura cuarto trimestre de 2004
- Dossier Davos y Porto Alegre
- Monthly Oil Survey
- The Lisbon Agenda
- Encuesta Continua de Presupuestos Familiares
- *The 2005 Travel & Tourism Economic Research*
- Internacionalización e inversiones españolas en América Latina

- Nuevo Índice Mundial de Globalización
- La estructura económica de la sociedad del conocimiento
- *Priorities for the UK Presidency of the EU 2005*
- Presente y futuro del turismo en España: el camino de 2005 a 2020
- *Trends and Recent Developements in Foreign Direct Investment*
- Los precios del petróleo: la situación actual y perspectivas futuras
- Las zonas más atractivas para invertir
- *Captains of industry fret about reform stagnation*
- Proceso de Barcelona: el comercio como instrumento
- Previsiones otoño 2005 de la OCDE

Empresa

- *2005 Trends in HR*
- La sucesión de un CEO: la gestión de una crisis
- *100 Best Workplaces in the EU 2005*
- e-Gobierno corporativo y transparencia informativa
- La rectificación de las facturas
- Gobierno corporativo, consejos y consejeros: arquetipos y realidades
- Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación
- Implicaciones del caos en entornos inestables
- Riesgo empresarial, ciclo y rating
- European Cities Monitor 2005

España-Marruecos

- Diez años del Proceso de Barcelona. Balance y perspectivas
- Turismo en Marruecos: retos y oportunidades
- *African Economic Outlook 2003/2004: Morocco*
- Guía de Marruecos

Fiscalidad

- *The case for flat taxes*

Formación

- Panorama del e-learning en España
- El 'outdoor training': cómo crear equipo
- *Lifelong learning in Europe*

Gestión del conocimiento

- La creación de riqueza en la Economía del Conocimiento
- *The Time Is Now*

Inmigración

- La población española: ¿Cuántos más, mejor? Formas de prever el futuro
- La inmigración a debate: El problema es el estado
- Los efectos de la inmigración en España
- *Spain: Immigration as a Labour Market Strategy*

Inversión Exterior

- El no-Magreb: Implicaciones económicas para (y más allá de) la región
- Perspectivas de desarrollo asiáticas en el 2005
- Latinoamérica y España: globalización económica y diversidad empresarial

Management

- *6 Rules to Become Simply Better*
- 10 preguntas para definir su 'Core Business'

Marketing

- *Interactive Viral Campaigns Ask Consumers to Spread the Word*
- Calidad y marketing se van acercando
- Luces y sombras en el marketing relacional
- La innovación y el marketing
- Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing
- La gestión de marca. Revitalizante para las empresas

Mercado Laboral

- Oportunidades de negocio derivadas del cambio demográfico
- *Report on Women and Entrepreneurship*
- Análisis del mercado de trabajo español en 2004 con los nuevos datos de la EPA

Nuevas Tecnologías

- Videoconferencia, la mejor alternativa a la comunicación cara a cara

- *Emerging Digital Business Power Trends will Reshape Industries*
- Identidad digital, confianza a la carta
- Sociedad de la Información en España 2004
- Ciudad digital
- 'Phising'
- XBRL El estándar para la comunicación financiera
- 'Outsourcing' del puesto de trabajo
- Dialing in the VoIP Strategic Advantage
- *Wireless Goes Boom*
- La gestión procesal del mañana
- Marketing dinámico

Productividad

- Business 2010 en España. Aceptando el desafío del cambio
- El comercio exterior en España en los próximos años
- Innovación, productividad y competitividad
- Prospectiva tecnológica en ciudades del conocimiento

Recursos Humanos

- Aportaciones a la conciliación de la vida familiar y laboral
- El retorno a lo esencial
- El 'outsourcing' como reingeniería de procesos
- La gestión de los recursos humanos, en la encrucijada
- El marketing interno como herramienta clave en la gestión de RRHH
- El valor añadido del 'outsourcing'
- 'Outsourcing' y subcontratación: dos términos equívocos
- El DNI electrónico, el pilar de la e-Administración
- Medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar
- Equipos de proyectos: como dirigirlos y alcanzar logros

Responsabilidad Social Corporativa

- Las empresas mejor percibidas por su acción social. Informe 2004
- El más puro sentido común

- Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa

Salud

- La 'gripe del yuppie' llega a los directivos españoles
- Envejecer en el trabajo: un nuevo reto para la prevención
- El número de accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo sigue aumentando
- Los riesgos psico-sociales en el trabajo
- Los males del fumar en el trabajo

Unión Europea

- *Time for a fresh start - But time is not on our side. A Comparison of European and US Economies Based on Time Distances*
- Conclusiones cumbre de Primavera del Consejo de Jefes de Estado y de Gobierno de la UE
- *One Year After Enlargement*

Enlaces de interés

- Oficina Española de Cambio Climático
- *International Organization for Migrations (IOM)*
- Pacto mundial
- Inmigración, integración y empleo
- Información sobre la industria en España
- Latino
- Los mejores centros termales
- Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración
- Estadísticas gratuitas con Google
- Tanmia
- Diccionario SMS
- Información sobre Marruecos Ministerio de Asuntos Exteriores
- Encontrar Puntos wireless en cualquier país
- Worldbank.org/ma
- Just1Key: almacenaje seguro de passwords
- Ministerio de Comercio Exterior de Marruecos
- YouSendIt
- Aprendiendo a Exportar

- *Dow Jones Sustainability Indexes*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- *DoingBusiness*
- Casa Asia
- A9
- *External Trade*
- Indicadores económicos
- Test de Innovación
- Skype
- *Productivity: Statistics Portal*
- Portal sobre las relaciones entre Unión Europea y China
- Plan de consolidación y competitividad de la Pyme
- Noticias jurídicas
- Business productivity articles
- Google Earth
- Plan de dinamización de la economía
- Turismo responsable
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
- Condé Nast Traveller
- COTEC
- *Homelidays*
- *Growth and Jobs*
- Balnearios.org
- *The Council of Competitiveness*
- Guía de financiación comunitaria
- *The Competitiveness Institute*
- Sección de artículos de la revista Enlaces
- *Workforce*
- Encuesta de calidad de vida en el trabajo
- HR Internet Guide
- *Software gratuito para copias de seguridad SyncBack*
- Economía social e integración laboral de trabajadores con discapacidad
- Iberglobal
- Área de Recursos Humanos
- Foro buscadores. Marketing
- *Know This*
- *Knowledge Navigator*
- *Blog sobre marketing*
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
- Portal del marketing directo
- Ayuda de presentación telemática de las declaraciones IRPF
- *American Marketing Association*
- Elance.com
- Asociación de Ferias Españolas
- Asociación Española de Franquiciadores
- Edward de Bono
- WordReference.com
- emagister
- Prevención de Riesgos Laborales
- *International Coach Federation*
- Expo 2005
- *Ranking MBA 2005*
- Servicio de Certificación de Registradores
- Selección de blogs de la Association of Knowledge
- Rutas del vino
- *Knowledge Board*
- Universia Business Review
- *The Knowledge Management Resource Center*
- Inflation Persistence Network
- Gestión del conocimiento
- Bolsas y Mercados Españoles
- *Global compact*
- Foro de reputación corporativa
- Protocolo de Kyoto
- Fundación Entorno
- Ayudas.net
- *Global Reporting Initiative*
- Noticias RSC
- Constitución Europea
- *World Economic Forum*
- Boletín de situación económica
- Blog sobre Management
- Especial Directivos
- *European Foundation for Management Development (EFMD)*
- Dirección General de Política de la Pyme

Libros

- Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes (Guillem Bou Bauzá)
- Cartas a un director general (Josep Albet)

- Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados (José María Martínez Selva)
- La empresa en la sociedad que viene (Peter F. Drucker)
- Equipos que funcionan (Harvard Business Review)
- La responsabilidad social de las empresas en un mundo global (Tomás G. Perdiguero)
- Estrategia de la cartera de marcas (David A. Aaker)
- Capital intelectual (Carlos Obeso)
- La gran oportunidad (Lair Ribeiro y Eliana Ribeiro)
- Gestión del conocimiento (Agustí Canals)
- Dos grados: Networking (Sonia Fernández)
- Innovación de productos mediante ingeniería concurrente (Enric Barba)
- El gobierno de la empresa (Eduardo Bueno, dir.)
- Coaching directivo: desarrollando el liderazgo (Mariano Vilallonga, coord.)
- Cada movimiento debe tener un objetivo (Bruce Pandolfini)
- El círculo de la innovación (Tom Peters)
- El vendedor de tiempo (Fernando Trías de Bes)
- Simplemente mejor (Sean Meehan y Patrick Barwise)
- Marketing de la formación de directivos (José María Gasalla)
- *Lean thinking* (James P. Womack y Daniel T. Jones)
- Marketing para adolescentes (Teresa Pintado)
- 1001 Formas de recompensar el trabajo bien hecho (Bob Nelson y Dean Spitzer)
- Competencias de la dirección de personas (Javier Quintanilla Alboreca)
- Animales, S.A. (Kenneth A. Tucker y Vandana Allman)
- Gestión por competencias (Javier Fernández López)
- *The Global Competitiveness Report 2004-2005* (Michael Porter, Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin y Augusto López-Claros)
- Nuevas organizaciones en tiempos de caos (Tom Peters)
- El mito de la motivación (Reinhard K. Sprenger)
- Emprendiendo hacia el 2010 (Pedro Nueno)
- Organizarse para alcanzar el éxito. Los secretos de los directivos que triunfan (Stephanie Winston)
- Gestión de la carrera profesional (Harvard Business Review)
- ¡Alerta! (Ángel Baguer)
- Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas (Francisco Mochón Morcillo)
- La isla de los 5 faros (Ferrán Ramón-Cortés)
- 50 claves para hacer de usted una marca (Tom Peters)
- Sueño y razón de América Latina (Victor Pérez-Díaz)
- Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral (Luis Muñoz y Enric Monfort)
- Claves de la Economía Mundial 2005 (ICEX, 2005)
- Las relaciones entre España y Marruecos. Perspectivas para el siglo XXI (Paloma González del Miño)
- Mejorar la eficacia (Patrick M. Georges)
- La gestión de la diversidad en la organización global (Celia de Anca y Antonio Vázquez)
- *Day trading*. Negociación intradía: estrategias y tácticas (Oliver Velez y Greg Capra)
- El fin de la pobreza (Jeffrey D. Sachs)
- Trabajadores invisibles: precariedad, rotación y pobreza de la inmigración (Libeldo Martínez Veiga)
- Diseño. Innova, diferencia, comunica (Tom Peters)
- La organización por dentro (Charles Handy)

Encuestas de opinión

- ¿Usted cree que la aprobación de la Constitución Europea tendría efectos beneficiosos para la economía española? Sí 38,04% - No 61,96%
- ¿Su empresa favorece la flexibilización de las condiciones de trabajo a través del teletrabajo, la flexibilidad horaria u otras medidas? Sí 33,33% - No 66,67%

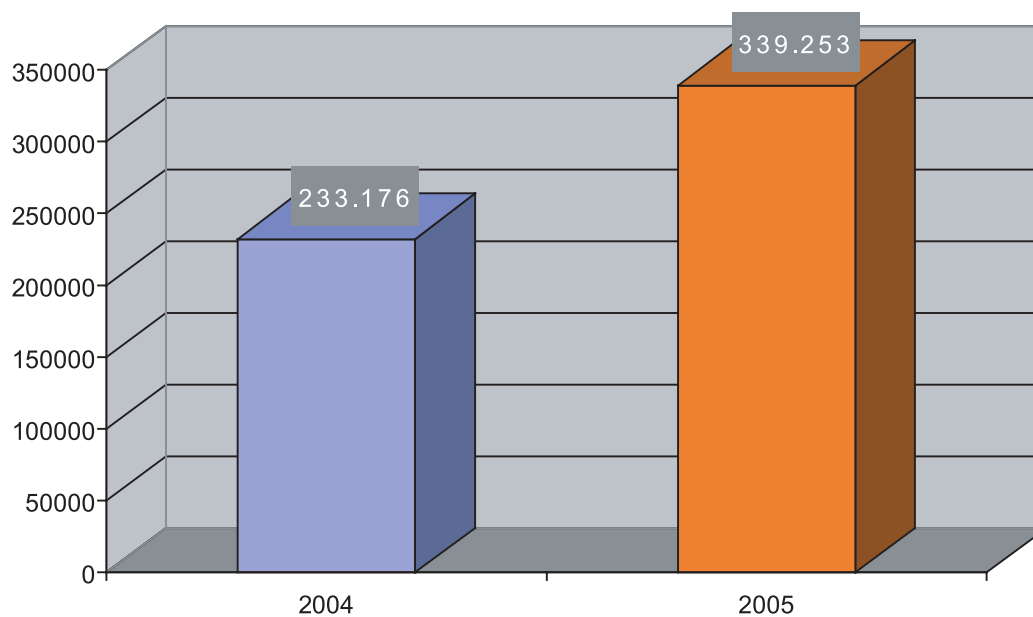
- Asumiendo la deslocalización como un fenómeno difícilmente evitable en determinadas actividades industriales, ¿cree que España está preparada para atraer inversiones de alto valor añadido? Sí 22,97% - No 77,03%
- ¿Cree que Europa está en la senda de reducir el diferencial de productividad con Estados Unidos? Sí 36,78% - No 63,22%
- ¿Existe en su empresa la cultura de compartir conocimiento para mejorar la productividad? Sí 36,27% - No 63,73%
- La falta de tiempo libre es el peaje que han de pagar muchos directivos por asumir responsabilidades profesionales. ¿Entiende que ello puede ser perjudicial a largo plazo para las empresas? Sí 91,81% - No 8,19%
- ¿Es precisa una renovación del modelo turístico español encaminada a una mayor diferenciación de la oferta? Sí 93,18% - No 6,82%
- ¿Considera que el e-learning es una opción válida para la formación de las personas que conforman su equipo de trabajo? Sí 73,12% - No 26,88%
- La evolución del marketing, ¿pasa necesariamente por la aplicación de las nuevas tecnologías? Sí 86,96% - No 13,04%
- ¿Cree que autoridades y empresas están actuando adecuadamente para erradicar el 'mobbing' en las compañías? Sí 3,03% - No 96,97%
- ¿Considera que las intranets o los 'portales del empleado' son herramientas necesarias para la dirección de personas en una empresa? Sí 71,29% - No 28,71%
- Para garantizar las pensiones ¿cree usted que es necesario aumentar la edad de jubilación? Sí 33,74% - No 66,26%
- ¿Beneficiaría a España que Europa promoviera una mayor cooperación con los demás países de la ribera mediterránea? Sí 84,48% - No 15,52%
- ¿Es preocupante el diferencial de inflación que mantiene España con los principales países occidentales? Sí 85,94% - No 14,06%
- La alta concentración de las vacaciones en agosto, ¿cree que perjudica la actividad empresarial? Sí 82,47% - No 17,53%
- ¿Se ha planteado durante las vacaciones un cambio de orientación profesional? Sí 76,73% - No 23,27%
- ¿Cree que es satisfactorio el clima laboral en su compañía? Sí 41,45% - No 58,55%
- Valorando su desempeño profesional, ¿percibe un exceso de dedicación a su trabajo? Sí 88,19% - No 11,81%
- Una mayor cooperación entre directivos y empresas españolas y marroquíes, ¿facilitaría las relaciones a nivel social, económico y político? Sí 78,38% - No 21,62%
- ¿Mantiene habitualmente relaciones profesionales y/o empresariales con directivos de otros países? Sí 56,58% - No 43,42%
- ¿Considera que su empresa reconoce su labor como se merece? Sí 19,47% - No 80,53%
- ¿Considera la competitividad el mayor reto que debe afrontar la empresa española? Sí 82,76% - No 17,24%
- ¿Cree que globalmente la inmigración es positiva para España? Sí 61,87% - No 38,13%
- ¿Considera justo el acuerdo presupuestario 2007-2013 de la Unión Europea? Sí 42,62% - No 57,38%

Resumen estadístico del 2005

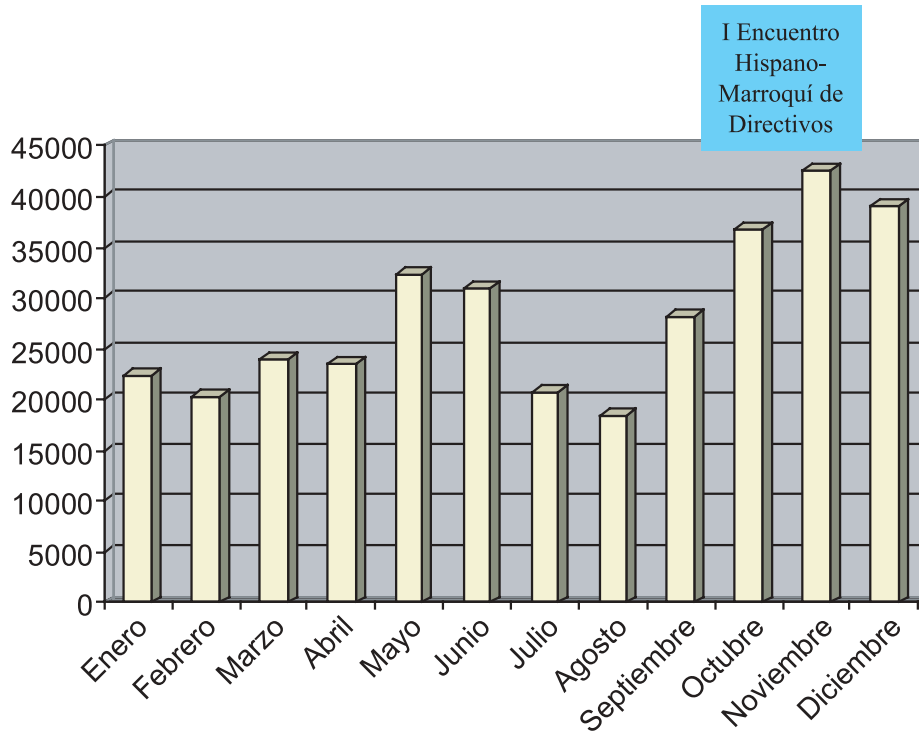
Audiencia del portal	2005	2004	Variación
Páginas visitadas	339.253	233.176	45%
Total de visitas a artículos	252.173	165.814	53%
Artículos diferentes que se han visitado	1392	843	65%

Audiencia del boletín electrónico semanal	2005	2004	Variación
Número de boletines editados	46	44	5%
Directivos que imprimen el boletín (media)	12.495	12.184	3%
Suscriptores directos	2.488	2.105	18%

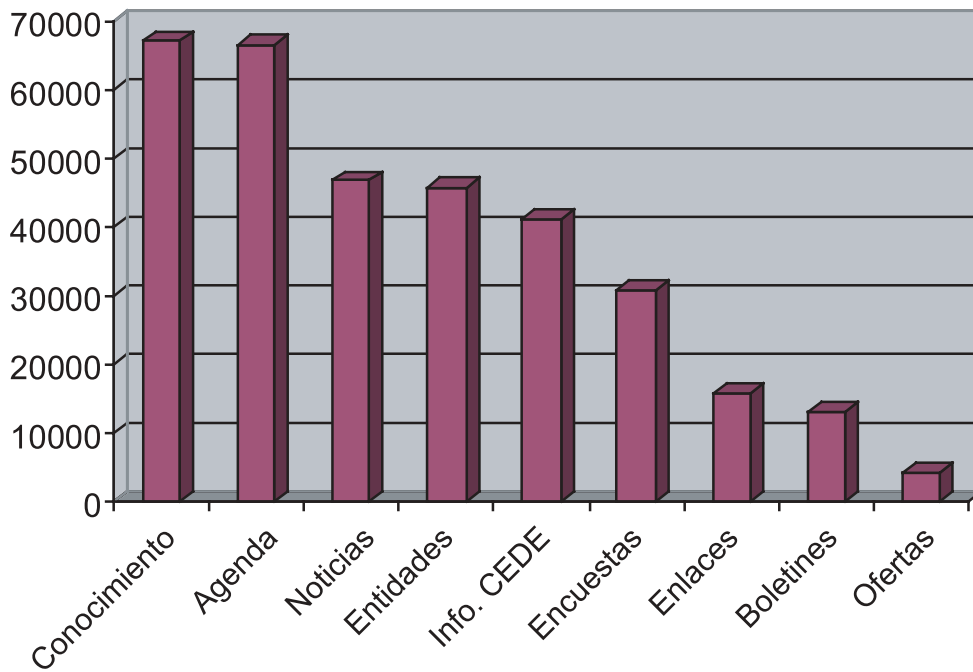
Evolución de las visitas al portal



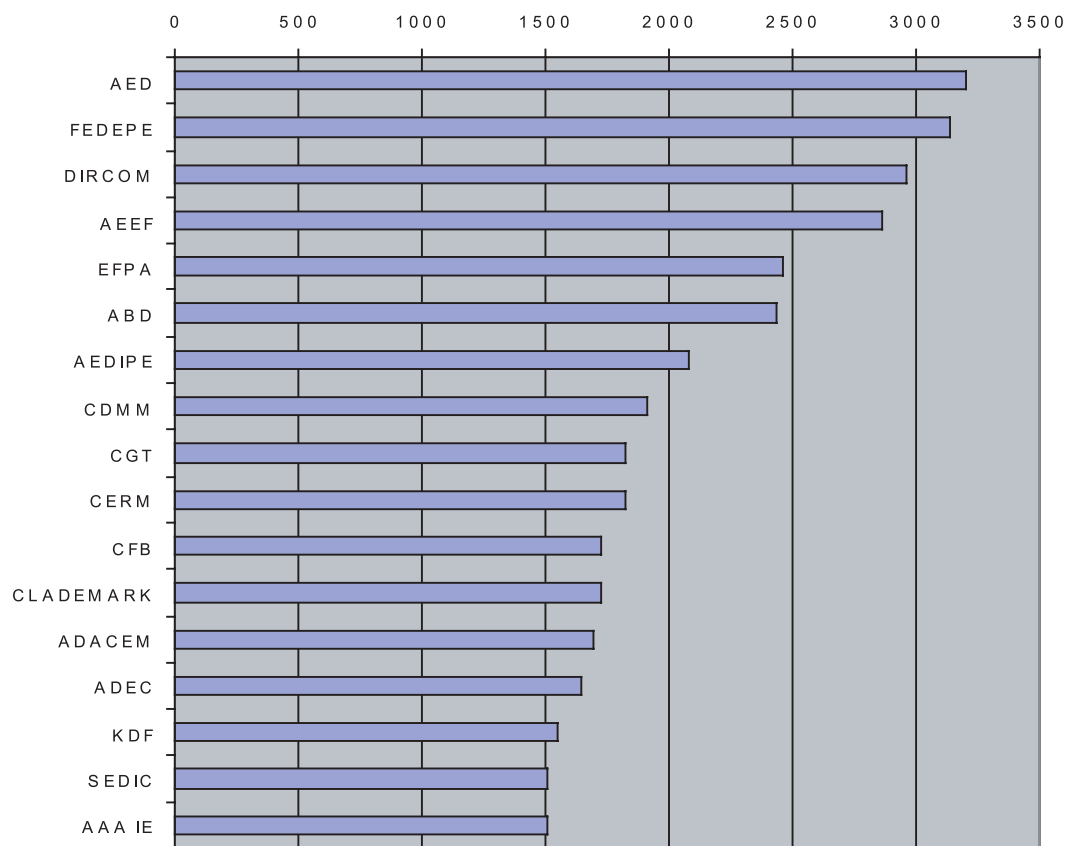
Visitas por mes



Visitas por secciones



Entidades más visitadas



Escrito de

D. JUAN CARLOS LÓPEZ VIVES

Director General Telefónica Empresas



Hoy en día, en muchos negocios es imposible competir sin un uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y en otros muchos el uso adecuado de estas tecnologías permite a algunos actores diferenciarse.

Sin embargo, para los gestores de las empresas, la gestión de las TIC es cada vez más un "dolor de cabeza" por su creciente complejidad y coste. Por ello, existe un interés creciente por parte de los primeros directivos de las compañías para que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) estén cada vez más alineadas con el negocio, que se interioricen como parte de la cultura corporativa porque así la gestión se orientará a los procesos de negocio, se centrará en los clientes y repercutirá en la cuenta de resultados. En este sentido, los CIO han pasado de ser gestores de un coste que hay que optimizar, a ser directivos involucrados en el éxito y la expansión del negocio.

La convergencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones van a permitir a las

empresas reducir el "dolor de cabeza" al facilitar, reducir, unificar y optimizar el gasto y la gestión en las infraestructuras TIC básicas (acceso único a la red, universalización de la banda ancha, integración voz-datos y fijo-móvil, centralización y consolidación de la infraestructura informática...), y focalizar la inversión en soluciones TIC específicas para sus necesidades de negocio, muy ligadas a la creación de valor.

La convergencia de las TIC en la empresa va a suponer una redefinición de muchos procesos, y va a facilitar nuevos modelos de negocio en los que se podrán externalizar partes de los procesos que hoy se soportan internamente ganando claras economías de escala.

Caminamos con paso firme hacia un mundo de banda ancha en el que la red soportará los procesos de relación entre todos los agentes de negocio en las distintas cadenas de valor, a través de herramientas y aplicaciones específicas, alojadas en la red y accesibles bajo demanda. Éste es el concepto de las redes de servicios sectoriales, que permiten procesos de negocio ágiles, eficientes, y compartidos entre distintos usuarios, departamentos y organizaciones. Los portales de atención al ciudadano, la gestión de imágenes médicas digitalizadas, la receta electrónica, la facturación electrónica, el teleperitaje, la distribución de vídeo bajo demanda, el *call center* bajo demanda y la videovigilancia remota son algunos ejemplos de soluciones TIC de banda ancha que irán conformando el puzzle de las redes de servicios sectoriales.

Las comunicaciones y la informática convergen de tal manera que ya no hablamos de operadores de comunicaciones, sino de operadores TIC que ofrecen tanto comunicaciones, como aplicaciones y recursos informáticos bajo demanda. Una nueva propuesta de valor -de la que Telefónica Empresas es el mejor ejemplo-, que permitirá transformar las cadenas de valor de los negocios, innovando y utilizando las TIC para dinamizarlos, agilizarlos y hacerlos más competitivos.

Escrito de
D. BLAS OLIVER LORENTE
Director General de HumanGroup

La externalización de la fuerza de ventas



En un entorno como en el que nos toca movernos actualmente, con una fuerte competencia en todos los sectores, un mercado altamente cambiante y con unos presupuestos permanentemente ajustados, la optimización de nuestra fuerza de ventas se convierte en un factor crítico que cualquier directivo debe gestionar.

El otro día cayó en mis manos un interesante artículo en el que se analizaban las que, para el autor, constituían las claves para una buena optimización de la Fuerza de Ventas. Estas claves serían:

- La dimensión
- La ubicación territorial
- La retribución e incentivos

Pues bien, la externalización de la fuerza de ventas nos permite tener en cuenta esos factores en

el momento de construir un equipo o supervisar una estrategia de ventas.

En relación a la dimensión, la subcontratación de una operación de ventas nos va a permitir no caer en los errores más comunes que pueden darse en una campaña, principalmente al principio. Sabemos que cuando lanzamos un nuevo producto es mejor hacerlo de una forma agresiva, quiere esto decir que los recursos destinados a la fase inicial serán superiores a los que permanecerán el resto de la campaña. Por otro lado también sabemos que cualquier cambio que afecte al dimensionamiento inicial, a su estructura y a los recursos asignados, va a ser complicado y su impacto nunca será inmediato. Por todo ello, la externalización global del proceso nos puede ayudar mucho en este dimensionamiento inicial, ya que el proveedor elegido debe ser capaz de dimensionar la campaña de forma distinta, en función de la etapa en la que nos encontremos, y debe ser también mucho más flexible y rápido ante necesidades de cambio.

Por lo que respecta a la ubicación territorial, lo primero que debemos tener en cuenta es que pocas empresas disponen de una cobertura comercial nacional para dar apoyo, aunque sea puntual, a una red de ventas. Por otra parte, sabemos que una buena ubicación comercial mejora la cobertura de clientes y aumenta las ventas significativamente. La externalización a través de un *partner* nos va a permitir llegar a todos los sitios donde queramos llegar, y destinando los recursos que queramos destinar para cada caso, con lo cual podremos reducir significativamente nuestros costes en términos de tiempo y logística operacional.

Finalmente debemos tener en cuenta que los sistemas de dirección por objetivos y los sistemas retributivos tienen tantas variaciones como tantas estrategias de venta distintas tengamos. También en este aspecto la experiencia y la capacidad organizativa de nuestro *outsourcer* especializado serán fundamentales para el éxito de la fuerza de ventas.

Por toda esta fácil adaptación a los elementos claves para la optimización de nuestra fuerza comercial, la externalización de equipos comerciales se ha convertido en una herramienta indispensable de la gestión moderna para muchos sectores y ese recelo, comprensible, de “como voy a dejar en manos de un tercero la fuente de ingresos de mi empresa”, comienza a quedar superado ante la evidencia de los resultados.

Finalmente, y como siempre, no debemos despreciar el proceso de elección del proveedor que nos va a prestar el servicio. Éste es determinante en cualquier *outsourcing*, por lo que no podría ser menos en la externalización comercial. Existen estudios de empresas especializadas en los que nos dicen qué es lo que debe cumplir la empresa de *outsourcing* a la hora de ser elegida como *partner*. Entre estos puntos a seguir, destacan el cumplir el plan establecido, la información reportada, la selección y formación de equipos, la flexibilidad, etc.

Independientemente de la importancia de estos y otros aspectos, tenemos que tener muy claras nuestras “claves para el éxito”, en las cuales debemos exigir tanto al proveedor como exigirnos a nosotros mismos.

Al proveedor debemos exigirle siempre:

- Solvencia, debemos conocer los proyectos realizados.
- Acreditar los medios para ejecutar el plan establecido.
- Compromiso ante los objetivos establecidos y el plan acordado.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Cobertura real acorde al servicio a prestar.

Pero todo esto puede no valer de nada si nosotros mismos no nos exigimos una serie de compromisos:

- Debemos fijar unos objetivos claros, comprensibles y alcanzables.
- Las condiciones deben estar fijadas con claridad y con anterioridad al comienzo de la acción.
- Debemos planificar la acción, nunca improvisaremos.
- Y sobre todo implicarnos en el proyecto.

Escrito de
D. ALFONS CORNELLA
Fundador y Presidente, *Infonomia*

No hay innovación sin liderazgo



Estoy más que preocupado por el fin del capitalismo. Puede sonar un poco raro, teniendo en cuenta que me defino como progresista (¿qué es eso hoy?), o sea, por lo menos escéptico sobre la "razón social" de la empresa, y que además nada parece indicar que el boyante universo del dinero por el dinero vaya a hundirse, hoy por hoy.

Pero la verdad es que me preocupan los síntomas de "pérdida de horizonte" en el que el mundo de la empresa ha entrado como consecuencia de la sustitución progresiva e imparable de los "profesionales" (vocacionales) por "financieros" (profesionales) en las riendas del poder empresarial. Hoy parece que manda sólo el discurso con los accionistas, y la pasión del fundador de empresas se ha diluido en las operaciones financieras cargadas en el arma de la hoja de cálculo. Ante este grave riesgo, creo que va en el beneficio futuro de todos que entendamos que las cuentas de resultados deben tener su intersección con el progreso social. En otras palabras, no hay futuro posible si éste no es social. Así lo comenté en su día en su

interesante libro *"Ils vont tuer le capitalisme"*, el fundador de AXA, Claude Bébéar. Estoy totalmente convencido de la necesidad de la iniciativa privada, que nadie se equivoque. No hay futuro sin empresarios: radicalmente, los empresarios son los que con su visión, energía y pasión, generan riqueza para todos. Pero algo me dice que puede que estemos perdiendo el tipo de empresario que con su energía transforma la sociedad, quizás porque les está venciendo su lógica tendencia individualista hacia el propio beneficio.

Seré franco, a través de un ejemplo. Hace unas semanas, asistí a un acto en el que había unos 1.200 ingenieros, la mayoría de telecomunicaciones. Entre todos constituían, probablemente, "lo mejor de mi ciudad". Un acto muy bien organizado y con una logística de cronómetro. Una ocasión realmente única para "encender el fuego" de la innovación, si se me permite la expresión. Un momento único, por lo caro de llevar a toda esa gente a un punto del espacio-tiempo, para entusiasmarlos en un proyecto colectivo. Un momento singular para conectar mentes en un vector de ambición por un mejor futuro, empresarial y social: "Amigos, es el momento de los proyectos conjuntos, de colaborar compitiendo, de sumar o, mejor, de multiplicar. Amigos, ¡el futuro es atreverse ahora!", esperaba oír. Pero no, no fue así. Para empezar, el político de mayor nivel en el acto fue gris, de bajo nivel. No fue prácticamente aplaudido al salir a escena (o sea, su prestigio era igual a cero), ni al acabar su retórica (empatía conseguida igual a bajo cero). Y ningún líder empresarial aprovechó esa circunstancia para tomar la batuta. ¡Qué fantástica ocasión dilapidada!

Se podría decir, quizás, que ya no podemos esperar nada de los mundos de la administración y de la política (que, recordemos, no son el mismo mundo), y que si algo tiene que pasar deberá venir de la capacidad de transformación de la sociedad civil. Pero no estoy de acuerdo. De hecho, es justamente porque la iniciativa privada es, "genéticamente", individualista, gremial, orientada a la explotación de un área pequeña de

la realidad, que opino que su impacto es menor del posible como elemento de "futuro social". Creo que justamente la nueva responsabilidad de lo público consiste en establecer los puentes que conecten las personas de la sociedad civil que están dejando su piel para que la riqueza siga creándose. La función de lo público es hacer que la sociedad "funcione" (servicios públicos e infraestructuras), y que la sociedad "progrese". Y esto último se consigue catalizando la combinación de talentos individuales. El papel de lo público sería, pues, crear el "estado mental" colectivo de optimismo en nuestras capacidades colectivas para "crear futuro". Pero eso no se hace sin el prestigio de líderes de innovación. El de Steve Jobs, el alma de Apple. El de Branson, el motor de Virgin. El de Botín, con una ambición global de líder financiero con el Santander. El de Amancio Ortega, con su modelo de Zara. El de Félix Tena con Imaginarium. Y otros muchos...

Todas estas personas son catalizadores de talento. "Vectores de liderazgo" que hacen que las cosas ocurran en sus empresas. Y que sabiamente combinadas por líderes públicos, en grandes iniciativas de progreso y "futuro social", pueden tener un efecto transformativo brutal. Es el caso de Irlanda, donde lo público se ha hibridado con lo privado, y han puesto los recursos financieros de la sociedad en conjunto (lo público) al servicio del desarrollo de las iniciativas privadas, pero no desde el mero egoísmo organizativo, sino desde la creación de riqueza colectiva.

Escrito de

D. MICHAEL BANNET

Consejero Delegado

Deusto, Gestión 2000, CEAC

CEDE Y DEUSTO, los frutos de una colaboración intensa



La gran evolución que vive el entorno empresarial actual obliga a los directivos a adaptarse continuamente a un escenario de cambio rápido. La formación se ha convertido por tanto, ahora más que nunca, en un pilar fundamental de la función directiva y en una inversión de futuro para las empresas.

En uno de los artículos publicados en nuestro número especial de la revista *e-Deusto* dedicado a la formación, recogíamos la cita de Benjamín Franklin: "el verdadero propósito de la educación no es el conocimiento, sino la acción". Desde su creación en 1960 este ha sido el objetivo final de DEUSTO, aprovechando los diferentes soportes y tecnologías que han ido apareciendo en cada momento, lo que ha contribuido decisivamente a nuestro prestigio entre los profesionales.

Por ello, ha sido una gran satisfacción y una mejor oportunidad encontrar la misma opinión en CEDE, lo que nos permitió colaborar en la dirección que ambas organizaciones perseguimos; esto es, apoyar a los directivos españoles para la mejora en la gestión de empresas y el desarrollo de sus habilidades directivas.

El boletín o *newsletter* electrónico que CEDE envía puntualmente todas las semanas se ha convertido en un importante medio de difusión de nuestras actividades y servicios. Con él, llegamos a más de 28.000 directivos de forma activa; para ello cada semana el comité editorial formado por los especialistas en *management* de DEUSTO y CEDE, selecciona los contenidos más adecuados a las necesidades del directivo español, intentando que su orientación sea lo más práctica posible.

Hoy, después de casi tres años de intensa colaboración y más de 100 *newsletters* enviados, con cientos de artículos, reflexiones y de los consejos más actuales, estamos convencidos que el boletín semanal de la CEDE se ha convertido en una pieza de comunicación de referencia para muchos miles de directivos en España.

Por todo ello, nos llena de satisfacción comprobar cómo el apartado ESPACIO DEUSTO se ha convertido en una de las secciones más visitadas del boletín electrónico CEDE.

Estamos seguros de que con esta colaboración, DEUSTO potencia la línea de publicaciones de *management* que incluye libros, revistas, *newsletters* y obras de consulta dirigidas a los profesionales de empresa, abarcando todas las áreas de gestión de la empresa: dirección, finanzas, comercial y marketing, recursos humanos y operaciones.

También en el ámbito del Derecho, DEUSTO Jurídico dispone de una gama de productos y servicios desarrollados según las necesidades de los profesionales del Derecho, y pone a su alcance los cambios legislativos y la jurisprudencia, recogidos y comentados diariamente, mediante diversas bases de datos y servicios de consulta a través de internet. Toda esta oferta está al servicio de los miembros de la CEDE siguiendo los enlaces incluidos en el boletín semanal.

Nuestras más sinceras felicitaciones a la CEDE.

Escrito de

D. ANTONI ESTEVE

Presidente del grupo Lavinia

¿Dónde están los catedráticos?



Siempre me había preguntado por qué hay tan pocos catedráticos que acaben creando una empresa. Si se asocia *cátedra* a la gente más sabia, ¿cómo podía ser que la opción de montárselo por su cuenta no fuera la más habitual y en cambio se prefiriera la placidez de una carrera en la administración pública? Tal vez esto sea así, me contesto ahora, por la misma razón que la gente que se lo piensa demasiado acaba no teniendo hijos. Ser padre o madre no es fruto de la racionalidad sino que tiene una gran dosis de temeridad, e incluso de inconsciencia, es un acto de instinto. Y se tiene o no se tiene.

Decía Albert Einstein que la vida es como una bicicleta, si no estamos constantemente en movimiento, nos caemos. A un emprendedor en el pararse le va la vida. Una empresa ha de reinventarse cada día, ha de replantearse productos y procesos y ha de permitir que las personas puedan crecer. No hay puntos de anclaje, todo es movido, permanentemente se ha de estar pendiente de un mercado que por mucho que nos empeñemos no tiene ninguna regla fija de funcionamiento.

Un empresario es también un observador de personas. Es la gente la que compra los productos y son personas las que hacen la empresa, las que crean y producen. De la observación de los comportamientos depende la continuidad de una sociedad. Ya no van quedando ámbitos en los que los productos y la producción no dependan de la motivación.

En el mundo del arte el éxito está en la originalidad y en la diferencia, en conseguir un estilo propio. Y esta es otra de las claves: hay que ser radical en la innovación y en la gestión del cambio, e inconformista con la repetición de procesos, aunque podamos decir lo contrario. Estaríamos mejor preparados para afrontar los retos de un mundo global si los empresarios perdieran el miedo a la tecnología y a la comunicación. La tecnología como instrumento, y no como fin en si mismo, pero un instrumento que ha de estar muy engrasado. Y la comunicación porque sin ella no existimos.

Y es por eso que cuando se acostumbra a asociar *empresario* a *conservador* siempre me ha parecido un contrasentido. Conservar es el primer paso para dejar de ser emprendedor. Y aquí es importante no confundir con otra especie cercana pero muy distinta que es la del *inversor*.

Una empresa necesita certezas, estabilidad jurídica y también la seguridad de un campo de juego bien marcado, pero a partir de aquí el emprendedor busca espacio para moverse, para ponerlo todo patas arriba. Y como agente social el empresario no puede desentenderse de las injusticias del mundo en el que vivimos, de la pobreza o de la inmigración, no debe despreocuparse del bienestar de las personas que acabarán produciendo o comprando. El estado es imprescindible, pero no más estado que el imprescindible.

Detrás de una empresa no siempre está la gente más sabia, pero sí la más valiente, la más animosa, la más tozuda y la más creativa.

Comisiones de trabajo

El desarrollo de las funciones de dirección

Las comisiones de trabajo, integradas por miembros de las entidades confederadas, tienen como principal objetivo profundizar en el estudio de diferentes áreas de interés, a través de la elaboración de informes y propuestas sobre cuestiones que afectan al desarrollo profesional del directivo para la defensa y representación de los intereses comunes de todos los asociados.

La labor de las comisiones es un complemento a las actividades que impulsa la Confederación en su voluntad de contribuir tanto al desarrollo de la función directiva como al análisis de aspectos claves de la gestión empresarial. En este sentido, cabe destacar que las comisiones tienen una estrecha vinculación con los temas de mayor actualidad en el ámbito de la dirección de empresas, por lo que la Junta Directiva de CEDE determina en cada momento los cometidos de estas comisiones.

Desde las comisiones, CEDE impulsa sus relaciones institucionales, gestiona la estrecha colaboración que se mantiene con la *European Management Association*, promueve convenios (como, por ejemplo, el establecido con el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), sigue de cerca las nuevas tendencias del *management*, establece diálogo con los poderes públicos para trasladar las opiniones de los directivos en temas de gran interés (como puede ser la reforma fiscal), impulsa estudios e informes y promueve, en línea con los objetivos fundacionales de CEDE, la actuación ética de los directivos.

Para dar una visión más detallada de las actividades de las comisiones, en las páginas siguientes sus presidentes exponen tanto la política de actuación de sus respectivos grupos de trabajo como su visión sobre aspectos específicos en las materias que corresponden a su radio de acción.

Artículo***La función directiva y su competitividad en las perspectivas de la sostenibilidad*****D. JOSÉ MANUEL MORÁN**

Presidente de la Comisión sobre el Desarrollo de la Función Directiva de CEDE



A medida que las empresas van incorporando a sus programas de gestión las preocupaciones por su responsabilidad social, los directivos vemos con mayor claridad que estas nuevas actividades

gerenciales coinciden muchas veces con las que hay que desarrollar a la hora de evaluar escenarios y promover estrategias acordes con las circunstancias socioeconómicas de los mercados. Y es que en muchos de esos planteamientos se encierran quehaceres estratégicos de evaluación de los factores críticos de los mercados y que han sido, desde siempre, propios de la acción directiva, pues ésta tiene entre sus obligaciones inexcusables otear las circunstancias empresariales, detectar cuáles son los factores de riesgo para la viabilidad empresarial y pergeñar aquellas estrategias que faciliten la viabilidad y la gobernabilidad corporativa. Es decir, que determinen cómo y con quién actuar para lograr la perdurabilidad y la competitividad de cada negocio. Lo cual, como luego se apuntará, es algo más que preocuparse por la mera gobernanza.

Esta dedicación a la gobernabilidad corporativa se tiene que producir, por tanto, atendiendo a los factores claves del éxito y también del riesgo que, en la mayoría de los casos, dependen de la evolución de los entornos de cada negocio, aunque dicha evolución quede casi siempre fuera del alcance de lo que se puede hacer aisladamente desde cada

acción directiva. Sin embargo, y a pesar de esa inaccesibilidad, cada día se va haciendo más patente, a la vez, que la dinámica empresarial incide en que los mercados y sus condiciones sociales se vean como más o menos gobernables. Y que tal gobernabilidad se asocie de inmediato a la sostenibilidad, si se ve ésta en sus dimensiones medioambientales, de competitividad económica y de cohesión social. Por lo que a nadie le extrañará que en el futuro cada vez sea más inevitable asociar los temas de responsabilidad social a los de sostenibilidad y sus múltiples facetas.

Tal asociación hay que verla, por tanto, a sabiendas que los problemas de la gobernabilidad colectiva no dependen ya sólo de lo que hagan los gobiernos, como antes se concebía, sino que en ella participan e inciden los distintos procederes empresariales. Y también los más variados agentes y entidades de la sociedad civil y de las condiciones geopolíticas y económicas de cualquier sociedad. Esta renovada visión de cómo gestionar los asuntos colectivos supondrá, por tanto, un ejercicio de prospectiva y búsqueda de compromisos compartidos por los diferentes agentes que, desde los más variados ámbitos, puedan incidir en su configuración. Ello significaría que para afianzar la gobernabilidad, o para desarrollar incluso una responsabilidad social de lo público, habría que concitar a todos a la hora de coordinar ideas y recursos para intuir cuáles serán las exigencias de una gobernabilidad para futuros alejados del quehacer político y presupuestario inmediato. O lo que es lo mismo, cómo lograr las más variadas cooperaciones, a la hora de fraguar los compromisos necesarios para afrontar esa gobernabilidad.

Tal asunción de compromisos con esa nueva gobernabilidad colectiva es tanto como decir que las empresas, los directivos y los trabajadores debieran de dedicar sus afares a la búsqueda compartida de la sostenibilidad. A sabiendas que ésta se sustenta en tres principios indeclinables e ineludibles. A saber:

- a) que son las personas los protagonistas y destinatarios últimos de cualquier acción empresarial o colectiva y de cualquier desarrollo,
- b) que la calidad de vida se construye con visiones solidarias y duraderas que propugnen y articulen la equidad tanto intra como intergeneracional, y
- c) que es imprescindible integrar, para una sostenibilidad efectiva, las tres dimensiones que determinan el bienestar humano: la social, la económica y la medioambiental.

Hay que hablar, por tanto, más de sostenibilidad y mucho más de los aspectos sociales y económicos de ésta. Y habrá que convencer a todos de que la búsqueda de soluciones viables, que conjuguen afianzar la competitividad económica, la cohesión social y el cuidado medioambiental, supone empezar a pensar conjuntamente en qué hay que hacer para lograr una sociedad económicamente competitiva, ecológicamente perdurable y socialmente equitativa y solidaria.

En este contexto la función directiva hay que acometerla a sabiendas que habrá, por tanto, que trascender la retórica de los códigos de buen gobierno y algunas de las acarameladas consignas y tópicos de la responsabilidad social, que en muchos casos no pasan de dictar normas para la buena gobernanza. O para decir que hay que hacer lo que legal y gerencialmente es obligado hacer si se quiere ser mínimamente transparentes, eficientes y acomodados a los cánones más evidentes y asumidos. Por lo que habría que volver a preguntarse sobre cuáles tendrían que ser las maneras a lucir de los directivos del futuro.

Los nuevos directivos, como los del ayer, están llamados a ser gestores de los momentos críticos y creadores de horizontes para el mañana. Tendrán que saber qué hay que hacer en cada circunstancia, especialmente en las novedosas e imprevistas, y también el cómo y el con quién. Pero sobre todo tendrán que estar prestos para

anticiparse a las amenazas que en un futuro más o menos inmediato pudieran hacer ingobernable la andadura corporativa. Aunque para ello tengan, como ya se viene apuntando, que preocuparse también por lo que atañe a la gobernabilidad colectiva.

Trabajar en esa línea, es decir, en acrecentar la fe en la labor directiva, así como en su eficacia y honestidad, es la mejor contribución que se puede hacer para que cualquier proceso directivo, incluidos los que se derivan de la acción política y el gobierno de lo público, sepa mirar más allá de la cuenta de resultados inmediata, de las paredes de cada corporación o de las competencias específicas de un departamento ministerial. Preocuparse por la interdependencia de todos los asuntos, o por las consecuencias sociales y económicas que aparecerán como consecuencia de la acción empresarial, de la dinámica de los mercados, o de los cambios socioculturales, son obligaciones directivas decisivas para la gobernabilidad de las empresas, pues sólo así se podrá cumplir con ese rol esencial de todo directivo de construir la estrategia y perfilar los horizontes de competitividad, riqueza y bienestar colectivo que se desprenden de la función directiva ejercida en todas sus dimensiones. Y con el indeclinable compromiso social a favor de la competitividad de cada negocio con la contribución, desde cada ámbito particular, al bienestar general y a su sostenibilidad.

Artículo*La ética como generosidad inteligente***Dña. PILAR GÓMEZ-ACEBO**

Presidenta de la Comisión de Ética y Asuntos Sociales de CEDE



Nos han enseñado a manejar procesos, pero no a gestionar personas. Los inicios empresariales exigían priorizar la técnica y la tecnología para crecer y consolidarse, pero superada esta etapa histórica, y cuando la globalización permite que todos tengan acceso a iguales o similares procedimientos de trabajo, la clave de diferenciación radica en la manera de llevarlos adelante.

La economía de los productos y de los servicios está dejando paso a una economía de las relaciones, en la que serán estas relaciones las que determinen qué productos y qué servicios se van a comercializar. Es decir, la persona pasa a ser la clave de los resultados y estos serán una mera consecuencia de la interacción y la eficacia de las relaciones humanas.

Todo ello exige redefinir la actividad empresarial. La terminología que sólo se ocupa de identificar y determinar pasos y fases que "teóricamente" deben abordar las organizaciones, se ha quedado vacía de contenido. Debemos incluir cómo se van a sentir, qué dificultades de carácter personal, no sólo técnico, van a tener aquellos que tienen que realizarlas.

El haber prescindido de la persona como prioridad en este terreno, nos ha llevado a la actual situación de desengaño y desencanto en la actividad empresarial, que además suele ser directamente proporcional al nivel de desarrollo en cada país. Ahora bien, en el propio problema está la solución.

La esperanza de futuro, y lo que puede permitir recuperar los índices de productividad, entendida como implicación en lo que se hace, está en relanzar la confianza de los unos en los otros como forma de trabajar.

Frente al excesivo individualismo al que nos ha conducido la falsa competitividad, la verdadera competencia y efectividad consisten en apoyarse en los puntos fuertes de los demás, en vez de aprovecharnos de la debilidad del de al lado, que significa siempre el corto plazo.

Tener la inteligencia de asomarnos a los demás dando -nuestros puntos fuertes-, en primera instancia, en vez de iniciar la relación pidiendo, nos permite exigir a continuación y así crear un intercambio siempre positivo y enriquecedor.

Aquí va a centrarse la actividad de la comisión ética y social. Poder ofrecer desde los mejores pensadores, las nuevas coordenadas de gestión, en las que dirigir ya no consiste en hacer más cosas que nadie, sino en algo mucho más difícil: hacer-hacer, que es donde radica la clave del crecimiento. Generar pensamiento para gestionar conocimiento.

Artículo

Reformas fiscales, ¿cortas o inadecuadas?

D. RUBÉN CANDELA RAMOS

Presidente de la Comisión de Fiscalidad de CEDE



En los últimos meses se han sometido a información pública dos anteproyectos, hoy ya proyectos de Ley: el de prevención del fraude fiscal y el de reforma de los Impuestos sobre la Renta y sobre Sociedades.

De forma bastante generalizada se ha venido opinando acerca de la cortedad sobre todo del segundo y ello puede dar pie a suponer que quienes nos dedicamos al mundo de lo tributario anhelábamos más reformas, cuestión que creo es importante matizar.

En mi caso he calificado la reforma del IRPF de "cortita", pero no porque deseara más cambios, sino por otras varias razones. En primer lugar, en el programa electoral del PSOE se hablaba de acercar el tipo máximo al 30% para hacerlo coincidir con el del Impuesto sobre Sociedades. Confieso que no nos salían las cuentas y así lo escribí en su momento, pero eso era lo que estaba escrito. Cuando ahora se ve que el tipo máximo se rebaja en dos puntos, frente a los quince anunciados, se entenderá que quede uno algo sorprendente, máxime si tampoco se cumple la promesa, también electoral, de supresión del Impuesto sobre el Patrimonio y se sigue manteniendo la previsión de que las cuotas conjuntas de este impuesto y del IRPF puedan llegar a absorber el 60% de la base imponible del IRPF. Es decir, que la persona con renta modesta pero con un patrimonio elevado puede seguir pagando exactamente lo mismo, el 60% de su base; lo que

disminuya su cuota de un impuesto lo aumentará la del otro.

En segundo lugar se habló, otra promesa electoral, de recuperar la progresividad de las plusvalías que pasarían a tributar en función de la renta. Criticamos en su momento tal anuncio por entender que unos tipos disuasorios podrían derivar en un cierto estancamiento de la actividad económica, pero eso era lo que estaba escrito. Pues bien, ahora no sólo no se recupera la progresividad sino que se extiende el tipo único incluso a las plusvalías generadas en un solo día.

Y se habló, por no explorar todo lo que se dijo, de simplificar el impuesto, como algo muy positivo para el contribuyente. Y parece que se cree conseguido el objetivo porque se han eliminado algunas deducciones y se han reducido los tramos de la tarifa. En el primer caso, no me cabe duda alguna de que cualquier contribuyente asumiría con gusto la "complicación" de practicar un par de operaciones aritméticas más, si son restas de la cuota a pagar. Eso sin contar que la mayoría o cumplimenta la declaración en la propia AEAT, o con el programa PADRE o a través de algún programa informático. Y en el segundo caso no merece la pena argumentar ¿cómo se puede sostener sin ruborizarse que la eliminación de un tramo supone una simplificación?

Con relación al Impuesto sobre Sociedades he calificado la reforma de decepcionante. En este caso es verdad que se habló de reducir el tipo al 30%, pero lo que no se dijo es que la reducción se haría a razón de un punto por año, mientras que las deducciones que actualmente existen en el impuesto desaparecerían en el mismo plazo de tiempo. Esto no es rebajar el impuesto, es incrementarlo con relación a los tipos efectivos y redistribuir la carga tributaria en beneficio de empresas ineficientes, obsoletas y sin dinamismo alguno, con cargo a aquellas otras que sí generan valor añadido, innovan, exportan, investigan...

Por ello y por muchas más cosas que rebasarían el espacio de un artículo he calificado como lo he hecho la reforma tributaria emprendida. Porque esperábamos más. Esperábamos la eliminación del gravamen de rentas ficticias que supone en el IRPF la imputación de rentas inmobiliarias, la exacta medición de la capacidad económica en los rendimientos del capital inmobiliario que actualmente gravan en ocasiones rentas también inexistentes, el poder deducir en los rendimientos de capital inmobiliario los gastos necesarios para la obtención de los ingresos.

Esperábamos la racionalización de un Impuesto como el de Sucesiones Donaciones que se ha convertido en un auténtico disparate con comunidades que, con fórmulas rocambolescas, eximen a sus residentes prácticamente de la totalidad del gravamen frente a otras que lo exigen prácticamente sin excepción alguna. Esperábamos que los rendimientos del trabajo no siguieran siendo el gran sostén del IRPF y parece que no tiene remedio, y esperábamos que la lucha contra el fraude fiscal no se apoyara en la imposición a las empresas de un cúmulo de presunciones y nuevas obligaciones y parece que, por aquí, tampoco soplan los vientos. Salvo que el trámite parlamentario enmiende algo, y mucho nos tememos que no será así, parece que tendremos que seguir esperando.

En cualquier caso, desde la Comisión de Fiscalidad de CEDE seguiremos dando la batalla para que éstas y otras cuestiones que afectan a los directivos y a las empresas españolas puedan ser comprendidas por nuestros responsables políticos. Es el momento para ello.

Artículo

Las Nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los directivos de empresa

D. CARLOS MALLO

Presidente de la Comisión de Contabilidad de CEDE



Desde principios del año 2005, los grupos consolidados de empresas que coticen en bolsa deberán presentar sus cuentas anuales según las Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Se espera que

la aplicación de estas normas se generalice para todas las empresas a partir de enero de 2007, tras la aprobación de la ley de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base a la normativa de la Unión Europea, que lleva consigo una nueva reformulación del Plan General de Contabilidad.

El intento de conseguir mercados de capitales más amplios y eficientes ha obligado a la contabilidad a convertirse en el lenguaje universal de los negocios, que mide el valor del patrimonio y resultado de la empresa con los mismos criterios de valoración. Las diferencias de las normas contables europeas y de EEUU se pusieron de manifiesto al acudir a cotizar en la bolsa de Nueva York conocidas empresas europeas como la Mercedes, Telefónica Española, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y otras. Así, para Telefónica, en el año 2001 sus beneficios en España ascendían a 2.106 millones de euros, que se convirtieron, según la bolsa neoyorquina en unas pérdidas de 7.182 millones de euros, al mismo tiempo que los fondos propios aumentaron de 26.862 millones de euros a 31.770 millones.

Si consideramos la empresa como una coalición de contratos de diversos agentes económicos, todo directivo de una empresa, aunque no sea específicamente del área económico-financiera, debería considerar muy importante la información que se obtiene de la contabilidad financiera. Por una parte porque es la información legal, relevante, fiable, comparable y comprensible que garantiza la exigencia del cumplimiento de los contratos de la empresa, y por otra, porque es la información útil para la toma de decisiones empresariales, que permite adaptar las estrategias, las tácticas y los cambios continuos en la cadena de valor de la empresa, que le sirve para mantener o aumentar su capacidad competitiva.

La contabilidad financiera no debe confundirse con sus procedimientos y métodos, ya que, según las NIIF, la contabilidad es un sistema de información sobre la evaluación continua del patrimonio de la empresa y el resultado de cada periodo, lo cual se presenta a los decisores externos valorado en términos monetarios en los estados financieros anuales.

La contabilidad financiera consigue su objetivo mediante el registro sistemático de los hechos contables, que son aquellas operaciones o transacciones que implican cambios en el patrimonio empresarial o en el resultado del periodo, orientando continuamente a los directivos a la búsqueda del objetivo financiero esencial de la empresa capitalista, que presupone obviamente el cumplimiento de todas las leyes y que puede enunciarse como la maximización del valor de la empresa para los propietarios.

Al ser los propietarios o sus representantes los gestores de la coalición empresarial, les interesa a todos los demás agentes, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, organismos gubernamentales, público en general y posibles nuevos inversores, que las decisiones tácticas y estratégicas generen los rendimientos que permitan compensar los incentivos de todos los partícipes, para que se logre mantener o aumentar la capaci-

dad competitiva de la empresa, que es la única fuerza que puede garantizar los rendimientos futuros de la misma.

La nueva contabilidad garantiza que la información presentada en las cuentas anuales refleje la forma en que los directivos gerencian los negocios de la empresa, constituyendo un gran filtro para las decisiones equivocadas y fraudulentas que pueden tomar los órganos directivos, ya que los activos se consideran los bienes y derechos controlados por la empresa, del que es probable obtener beneficios económicos en el futuro. Los pasivos son las obligaciones actuales, cuya extinción debe dar lugar a la disminución de activos, y el patrimonio neto constituye la parte residual de los activos, una vez deducidos los pasivos. Los ingresos y beneficios son aumentos del patrimonio neto y los gastos y pérdidas representan sus disminuciones.

En definitiva, la nueva contabilidad financiera comprende todas las complejas transacciones, operaciones y decisiones que afectan a la variación del patrimonio y resultado anual del complejo sistema dinámico que es la empresa, pero que son reducidas por la contabilidad a la expresión numérica valorada de los cinco conceptos anteriores.

Artículo

Los nuevos retos en la dirección de empresas y organizaciones en el siglo XXI

D. JORGE RAMOS SÁNCHEZ

Presidente de la Comisión de Formación y Desarrollo Profesional de CEDE



A nadie le resulta extraño comprobar cómo el entorno actual de las empresas se caracteriza por el rápido y continuo cambio debido a diversos factores: la globalización e internacionalización de los mercados, el uso intensivo de las nuevas tecnologías en los sistemas de información y comunicación, los cambios en las estructuras organizativas y los nuevos valores y motivaciones de las personas que trabajan en nuestras empresas y organizaciones...

En este contexto en el que nos movemos, la complejidad de dicho entorno exige al directivo una mayor capacidad para entender e interpretar la realidad de las situaciones por las que pasa la empresa, de manera que le permita actuar rápidamente sobre ella. Así, y a modo de ejemplo, la creciente competitividad que provoca la globalización requiere de los directivos una actitud flexible y una mente ágil para ajustarse rápidamente a los cambios, para detectarlos con anticipación en clientes y competidores y buscar nuevos conocimientos e ideas que le permitan generar nuevas ventajas competitivas.

Por otra parte, en esa misma globalización, caracterizada por la crisis y la ambigüedad, los estilos clásicos de dirección no tienen la misma eficacia. Hoy la mayoría de los trabajos se realizan en equipo y se requiere "capacidad", "mano izquierda" y ciertas "habilidades sociales" para coordinar a las personas y hacerlas partícipes y responsables del trabajo común.

Dado que el mundo de los negocios es el de las relaciones humanas, para conseguir un desempeño profesional adecuado en todas las dimensiones del directivo, se requieren unas cualidades humanas y profesionales que van más allá de los conocimientos de técnicas y metodologías de gestión clásicas que se enseñan en Universidades y Escuelas de Negocios.

Por tanto, la formación del directivo no debe concebirse como una formación profesional sino también como un elemento de desarrollo personal, por lo que no se trata únicamente de aportar conocimientos sino de desarrollar habilidades y actitudes fuertemente ligadas con la dimensión humana del directivo, que debe creer en la formación permanente y continua si no quiere convertirse en el "cuello de botella" de su propia organización.

Conscientes de la importancia de ese "perfeccionamiento" directivo, que permita potenciar las capacidades innatas o adquiridas con la experiencia, ampliando conocimientos y sobre todo; perfeccionando el proceso de toma de decisiones que caracteriza la labor directiva, es por lo que desde la Comisión de Formación y Desarrollo Profesional de CEDE hemos decidido trabajar en la elaboración de un estudio que proporcione una visión actualizada de la tendencias y necesidades de formación de los directivos en España.

De esa forma, y como fin ulterior de dicho estudio se podrán detectar cuales son las carencias y áreas de interés del directivo, en aras de poder adecuar así la oferta formativa a las exigencias de los profesionales, permitiendo en definitiva que la formación contribuya al desarrollo real de la capacidad de dirección y de la persona...y todo ello será posible gracias a la colaboración y contribución de todos vosotros y vuestras asociaciones, por lo que no quisiera desaprovechar esta ocasión para agradecer vuestra desinteresada participación.

Artículo*The European management association***Dña. BETTINA GÖTZENBERGER**

Presidenta de la Comisión de Relaciones Internacionales de CEDE



Europa tiene ante sí un reto importante: no perder el tren para seguir saliendo en la foto de los *decision-makers* del mundo industrializado. Si queremos estar presentes en los escenarios políticos y económicamente estratégicos a nivel mundial, debemos apostar con mucha mayor determinación que hasta la fecha, por la formación, la investigación, la innovación. Nuestros investigadores deben poder encontrar en la casa europea el ambiente necesario para su labor, y el *made in Europe* -nuestra tecnología puntera, nuestra innovación- debe tener el campo abonado para desarrollarse con el mayor de los apoyos a todos los niveles.

De ahí que el papel del directivo haya ido adquiriendo un papel cada vez más relevante en un contexto no solamente nacional, sino también internacional. Ante la globalización de la economía, especialmente la fuerza con la que han emergido China e India, ante las nuevas tecnologías y ante la ampliación de la Unión Europea, las decisiones que los directivos deben tomar en las organizaciones y las empresas, son cada vez más importantes por sus consecuencias en el tiempo.

Ello requiere formación y más formación, algo por lo que CEDE y las organizaciones que la integran, han venido apostando desde siempre. Asimismo, las palabras *flexibilidad* y *movilidad* no pueden seguir siendo palabras desconocidas, sino que deben incorporarse en el lenguaje común de todo directivo.

Sirviendo de base un estudio realizado hace tres años por la Fundación de la Asociación Española de Directivos y Ejecutivos, la *European Management Association* se ha propuesto llevar a cabo un estudio sobre el "Directivo Europeo", para analizar si hay un concepto común del mismo. El estudio busca explorar datos comparativos de los miembros de la *European Management Association* en Europa, analizando los valores y las competencias individuales de los directivos, los factores que influyen en las decisiones sobre el desarrollo de la carrera y los aspectos del ambiente de trabajo en general.

El objetivo es alcanzar un mejor entendimiento de las diferencias culturales, en donde las haya, estableciendo así un perfil del directivo europeo, identificando las fundamentales diferencias en el comportamiento y en las actitudes a lo largo y lo ancho de Europa y, sirviéndose de ellas, aprovechar y asimilar las experiencias provechosas para así apoyar la coherencia e integración de los directivos europeos.

La contribución de España será importante, por cuanto ya tiene un buen elenco de directivos de los más cualificados que están rigiendo los destinos de compañías no ya europeas, sino internacionales.

Hay otro proyecto de la *European Management Association* que es también un estudio que analizará los comportamientos de las pequeñas y medianas empresas en sus filiales en los diferentes países europeos -en cuanto a la responsabilidad social corporativa-, contribuyendo así a intensificar la integración de la economía europea, sobre la base de un análisis de los valores sociales y ecológicos entendidos como contribución a las ganancias empresariales. Este proyecto que está liderado por la organización alemana, ha sido presentado a la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales y Oportunidades de Igualdad de la Unión Europea, y aprobado por ésta.

En otro orden de cosas, y también con activa participación de CEDE, la *European Management Association* dispondrá pronto de una nueva imagen corporativa y de una website totalmente remodelada que servirán de tarjeta de presentación y de herramienta de comunicación no solamente de la organización europea, sino de todas las organizaciones que la conforman.

La pertenencia de CEDE a la *European Management Association* es importante en estos tiempos en los que reflexionar seriamente sobre Europa y su futuro, y desde la Comisión de Relaciones Internacionales esperamos poder aportar a nuestros miembros toda la información sobre la realidad directiva europea e internacional, al tiempo que estamos aportando a la *European Management Association* toda la actualidad del escenario del directivo en España.

Artículo de

D. RAMÓN CASILDA BÉJAR

Presidente de la Comisión de Relaciones con Iberoamérica de CEDE



Con una presencia casi inexistente a principios de los años noventa del anterior siglo veinte, los bancos y empresas españolas se convirtieron en actores destacados de la actividad empresarial

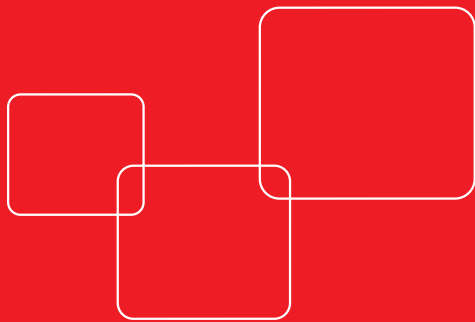
latinoamericana hacia finales de la misma década. Como es conocido, el contexto donde operaban las compañías españolas comenzó a cambiar rápidamente, producto de las profundas reformas materializadas en la economía española, como resultado del avance y consolidación del proceso de integración en la entonces Comunidad Económica Europea (CEE). Posteriormente, con el establecimiento de la Unión Económica y Monetaria (UEM) y la creación de la moneda única (euro), las empresas españolas vieron incrementarse aún más los niveles de competencia local y regional. Desde estas premisas, bancos y empresas comenzaron un ambicioso proceso de internacionalización hacia América Latina, basado sobre todo en la compra de activos existentes, bien a través de los amplios programas de privatizaciones, bien mediante la adquisición de firmas privadas nacionales. De esta manera, Latinoamérica se constituyó en el principal destino de las operaciones internacionales de las mayores firmas españolas, y España se ha transformado en una de las principales fuentes de capitales externos mundiales y primer inversor europeo en América Latina.

En síntesis, la llegada de las inversiones españolas, dada su magnitud, rapidez e impacto, constituye uno de los fenómenos recientes más impor-

tantes de la historia económica latinoamericana. Se constata, pues, que en un período muy breve de tiempo, un reducido grupo de empresas -sin mayor experiencia internacional- lograron, en la mayoría de los países, una posición de privilegio en sectores estratégicos importantes como el energético, el bancario y el de telecomunicaciones.

En este sentido, cabe preguntarse: ¿qué ha hecho posible realmente este rápido proceso inversor y buen desempeño del mismo? Esta es una pregunta que reclama además de una profunda "reflexión", un amplio "análisis", si bien, permítaseme adelantar desde mi valoración personal que, en gran parte, todo ha sido posible por contar con los "recursos humanos" apropiados, con los niveles de competencias y exigencias de actuación que demandaban estas nuevas realidades empresariales. Pero además, es preciso destacar, que para ello se ha contado con los "directivos y ejecutivos" que han conducido, coordinado y motivado con éxito las "nuevas" organizaciones multiculturales, desde sus aciertos y también desde sus errores, pero definitivamente han liderado sus respectivos sectores de actividad a nivel regional. Y todo ello, sin contar generalmente con experiencias previas en este ambiente de administrar y manejar negocios internacionales en países de culturas, hábitos, legislaciones y economías diferentes entre sí.

Por todo lo cual, en la medida que desde la Comisión de Relaciones con Iberoamérica logremos cooperar, impulsar y establecer vínculos con las respectivas organizaciones profesionales de "directivos y ejecutivos" a lo largo y ancho de toda América Latina, indudablemente nos enriqueceremos mutua y ampliamente, a la vez que estableceremos nuevos vínculos entre la rica comunidad que constituyen los directivos y ejecutivos iberoamericanos.



MEMORIA ECONÓMICA

Balance de situación a 31 de diciembre de 2005
Cuenta de pérdidas y ganancias 2005



Balance de situación abreviado a 31 de diciembre de 2005 (euros)

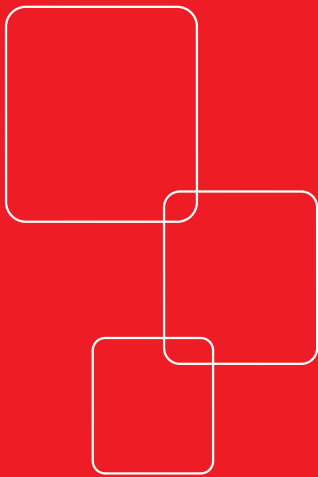
ACTIVO	Ejercicio 2005	Ejercicio 2004
B) INMOVILIZADO	640,14	640,14
I. Gastos de establecimiento		
II. Inmovilizaciones inmateriales	640,14	640,14
III. Inmovilizaciones materiales		
IV. Inmovilizaciones financieras		
V. Acciones propias		
VI. Deudores por operaciones de tráfico a largo plazo		
D) ACTIVO CIRCULANTE	370.482,30	570.554,13
I. Accionistas por desembolsos exigidos		
II. Existencias		
III. Deudores	128.557,15	247.832,72
IV. Inversiones financieras temporales		
V. Acciones propias a corto plazo		
VI. Tesorería	239.147,79	322.721,41
VII. Ajustes por periodificación	2.777,36	
TOTAL GENERAL	371.122,44	571.194,27

PASIVO	Ejercicio 2005	Ejercicio 2004
A) FONDOS PROPIOS	250.740,42	244.074,62
I. Capital suscrito	6.010,12	6.010,12
II. Prima de emisión		
III. Reserva de revalorización		
IV. Reservas	238.064,50	61.816,17
2. Resto de reservas	238.064,50	61.816,17
V. Resultados de ejercicios anteriores	29.444,75	
VI. Pérdidas y Ganancias (beneficio o pérdida)	6.665,80	146.803,58
VII. Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio		
VIII. Acciones propias para reducción de capital		
B) INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS		
C) PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS		
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO		
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	120.382,02	327.119,65
TOTAL GENERAL	371.122,44	571.194,27

Cuenta de pérdidas y ganancias abreviada 2005 (euros)

DEBE	Ejercicio 2005	Ejercicio 2004
A) GASTOS	588.041,17	809.798,52
A.1. Consumos de explotación		
A.2. Gastos de personal		
A.3. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado		
A.4. Variación de las provisiones de tráfico y pérdidas por créditos incobrables	-19.603,56	37.499,24
A.5. Otros gastos de explotación	599.109,32	720.814,47
A.I. BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	11.806,96	198.120,92
A.6. Gastos financieros y gastos asimilados	628,44	576,52
c) Por otras deudas	628,44	576,52
A.7. Variación de las provisiones de inversiones financieras		
A.8. Diferencias negativas de cambio		
A.II. RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS	179,49	
A.III. BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	11.986,45	197.709,97
A.9. Variación de las provisiones de inmovilizados		
A.10. Pérdidas procedentes de inmovilizados		
A.11. Pérdidas por operaciones con acciones y obligaciones		
A.12. Gastos extraordinarios	617,80	5.420,73
A.13. Gastos y pérdidas de otros ejercicios		
A.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	1.968,52	
A.V. BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	13.954,97	192.291,14
A.14. Impuestos sobre Sociedades	7.289,17	45.487,56
A.15. Otros impuestos		
A.VI. RESULTADOS DEL EJERCICIO (BENEFICIOS)	6.665,80	146.803,58

HABER	Ejercicio 2005	Ejercicio 2004
B) INGRESOS	594.706,97	956.602,10
B.1. Ingresos de explotación	591.312,72	956.434,63
a) Importe neto de la cifra de negocios	591.312,72	956.434,63
B.I. PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN		
B.2. Ingresos financieros	807,93	165,57
c) Otros	807,93	165,57
B.3. Diferencias positivas de cambio		
B.II. RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	410,95	
B.III. PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS		
B.4. Beneficios en enajenación de inmovilizados		
B.5. Beneficios por operaciones con acciones y obligaciones		
B.6. Subvenciones de capital transferidas al resultado del ejercicio		
B.7. Ingresos extraordinarios	2.586,32	1,90
B.8. Ingresos y beneficios de otros ejercicios		
B.IV. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS		5.418,83
B.V. PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS		
B.VI. RESULTADOS DEL EJERCICIO (PÉRDIDAS)		



**ACTUACIÓN DE LAS ENTIDADES
CONFEDERADAS A CEDE
EN EL 2005**



Las entidades confederadas a CEDE

Asociación Española de Directivos

La Asociación Española de Directivos - AED, cercana a sus diez años de historia, sigue siendo fiel

a sus compromisos fundacionales: impulsar la función directiva, contribuir al desarrollo profesional de sus miembros y promover el diálogo en torno a todas las temáticas relacionadas con la gestión empresarial.



De entre las numerosas iniciativas impulsadas por la asociación en el 2005, cabe destacar el acuerdo logrado con la Asociación para el Control y Dirección - ACODI para unirse y crear una entidad de mayor dimensión que fomente la agrupación y representación de directivos y profesionales del ámbito empresarial. La nueva AED cuenta con 1.600 directivos asociados y 15 socios corporativos.

AED, con sede en Barcelona y en Madrid, desempeña sus actividades principalmente en estas dos ciudades, si bien está promoviendo el desarrollo de un nuevo núcleo de actividad y de socios en la Comunidad Valenciana. En cuanto a las actividades celebradas en el 2005, fueron un total de 67, que se desarrollan mediante distintos formatos y horarios con el fin de facilitar la participación del socio.

Inspirada por sus objetivos y consciente de la función social que asume, la AED lleva a cabo un conjunto de actuaciones encaminadas a canalizar las opiniones de su colectivo y promover el debate y el diálogo social desde distintas perspectivas, que coordina y organiza principalmente a través de sus diez comisiones de trabajo (alguna de las cuales se pusieron en funcionamiento en el 2005, como la de **Innovación y marketing**), y que están formadas por equipos de trabajo compuestos por socios de la entidad.

En el ámbito institucional, durante el 2005 AED ha seguido desarrollando su labor en calidad de estamento consultivo del *Parlament de Catalunya* y la Asamblea de Madrid. A través de las reuniones que han mantenido directivos y representantes de los grupos parlamentarios, la Asociación ha continuado trasladando a la clase política el sentir de los principales responsables del desarrollo de las empresas del país.

La Asociación Española de Directivos - AED integra en su seno diversas entidades, como son *Tribuna de Girona*, la *European Women's Management Development International Network* - EWMD y la Asociación Catalana de Mujeres Directivas y Empresarias. Por su importante desarrollo y crecimiento en los últimos años, cabe destacar la labor que está realizando *Tribuna de Girona*, un foro creado el 1999 con el objetivo de dotar a esa provincia de un espacio de debate político, económico, social y cultural.

Tribuna de Girona ha consolidado en el 2005 un numeroso colectivo y lleva a cabo una agenda de actividades de gran interés y repercusión, entre las que destaca el Fórum Peralada de la Empresa Familiar, organizado conjuntamente con AED, que anualmente congrega a destacados directivos, emprendedores y políticos para avanzar en el desarrollo de la empresa familiar, institución clave para entender e impulsar el crecimiento económico de nuestro país.



Ramón Adell
Presidente

Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas

La Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), con más de 30 años de antigüedad, cuenta en su colectivo con presidentes, consejeros delegados, directores generales, directores financieros, además de empresarios y profesionales liberales, tales como auditores, corredores, economistas o abogados.



Una de las finalidades de la Asociación es la realización de actividades profesionales, académicas (en colaboración con las Universidades Complutense, Universidad San Pablo CEU, Carlos III y Alcalá de Henares) y lúdicas.

Durante el año 2005, el portal de la AEEF ha continuado su desarrollo y consolidación como uno de los más visitados, directamente o a través del enlace con CEDE, tanto por los asociados como por otros colectivos. En este sentido, señalar que se está trabajando continuamente en su actualización, mejorando los contenidos y la presentación del mismo, con objeto de proveer información de interés y facilitar la navegación a través del mismo a los visitantes del portal. Hay que destacar que la información económica, financiera y bursátil es actualizada semanalmente por la prestigiosa entidad Morgan Stanley, así como la información económica diaria a través del acuerdo firmado con el diario EL ECONOMISTA.

Asimismo, indicar que las seis Comisiones de Trabajo de la Asociación siguen progresando en sus tareas y conclusiones, especialmente en los campos de la contabilidad, nuevas normas internacionales (NIC), tecnología, medios y telecomunicaciones.

Entre las actividades más significativas realizadas por la AEEF durante el año 2005, cabe destacar, entre otras, la organización y colaboración con el Instituto de Empresa en la celebración del I Foro de la Tesorería, que tuvo lugar en Madrid el 31 de mayo. La organización del Foro Externalización Competitiva y Social, celebrado en Madrid el

29 de septiembre, y en el que colaboraron las empresas Burototal, Carlson Wagonlit Travel, Eurocen, Plimpton 322 y Spainssoft.

Asimismo, la moderación de la Mesa de "Perspectivas financieras Unión Europea" por parte de R. Bunzl, miembro de la junta directiva, en el Congreso de Soberanía e Independencia Tecnológica celebrado en Augsburg (Ratisbona), Alemania, los días 24 y 25 de noviembre.

La AEEF también ha realizado diversos cursos, seminarios y ponencias. Destaca el seminario "Sistemas de medición de la creación de valor", para BMW, celebrado en Madrid el pasado 26 de octubre, y la ponencia "Las NIF / NIC, ¿cómo afectan a la empresa" en el XVI Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros, celebrado en Madrid los días 18 y 19 de mayo.

Por otra parte, la AEEF ha firmado acuerdos con distintas fundaciones que facilitan a sus asociados la realización de másters, con ventajas económicas y con una formación especializada en contenidos de aplicación práctica para la vida profesional, como por ejemplo con la Fundación Centro Internacional de Formación Financiera (CIFF), la Universidad de Alcalá y el Grupo Santander.

Como es habitual, la AEEF ha seguido colaborando con CEDE en los desayunos de trabajo, tanto en la logística como en la asistencia de sus asociados.

Por último, señalar que, a lo largo del año 2005, se han llevado a cabo cambios en la operativa y organización de la Asociación con el fin de mejorar su operatividad, eficiencia, calidad y desarrollo.



César Arranz
Presidente

Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias

La Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), se constituyó en 1988 y agrupa a mujeres profesionales de toda España y de todos los sectores de actividad, tanto de empresas privadas como de la administración pública.



Su objetivo es superar el aislamiento en que se encuentran muchas mujeres en el ámbito profesional, mediante redes de apoyo entre las directivas y ejecutivas que rompen el anonimato en que muchas veces se desarrollan sus carreras. Con ello pretenden promover un nuevo estilo de gestión y liderazgo, resaltando los valores tradicionales de las mujeres.

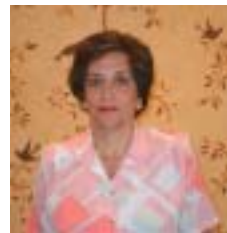
Entre las actividades más relevantes realizadas por FEDEPE durante el año 2005, destaca la creación de la Comisión de Relaciones Internacionales, lo que supone la creación de futuros encuentros de cooperación empresarial internacionales de mujeres directivas y empresarias.

Algunos de los proyectos desarrollados en el último trimestre del 2005, que se ejecutarán en 2006 y 2007 son los siguientes encuentros empresariales:

- Encuentro hispano-marroquí en Marruecos (antes del verano 2006)
- Encuentro hispano-chino en Madrid (después del verano 2006)

Encuentro Hispano-norteamericano de mujeres empresarias y directivas. Para este encuentro hay previsto un programa en dos fases: en primer lugar, Encuentro Hispano-norteamericano en Madrid y en segundo lugar, Encuentro Norteamericano-Español en Nueva York.

El objetivo principal de estos y futuros encuentros es crear un marco de cooperación empresarial constructivo, específicamente dirigido a mujeres, para fomentar un modelo de desarrollo económico sostenible, impulsar la consolidación de iniciativas empresariales bilaterales saludables y analizar las barreras y oportunidades que existen en el ámbito socio-económico para poder dinamizar proyectos de cooperación empresarial.



Eva Levy
Presidenta

Círculo de Economía de Alicante

El Círculo de Economía de Alicante destaca como más importantes del año 2005 las siguientes actividades:



XIV edición de los Premios a la Eficacia del Círculo de Economía

Se establecen seis premios a nivel provincial denominados: Premio a la Trayectoria Empresarial, con el que se quiere premiar a las empresas alicantinas en sus dilatadas trayectorias profesionales y empresariales; Premio a la Proyección Exterior, a través del cual se pretende reconocer la labor exportadora de las empresas alicantinas que han sido pioneras y son líderes en su actuación en mercados internacionales; Premio a la Innovación, para reconocer la labor de las empresas en su capacidad de innovar y producir productos con imaginación y tecnología de vanguardia; Premios a

la Eficacia Institucionales Junta Directiva, a otorgar exclusivamente bajo la responsabilidad de dicho organismo; y Premios a Personas por su trayectoria profesional y personal a lo largo del año 2004.

El acto de entrega de los correspondientes a esta última edición tuvo lugar el 3 de junio y se llevó a cabo gracias a la colaboración de la Diputación Provincial y del Ayuntamiento de Alicante, en el Castillo de Santa Bárbara de dicha ciudad, precedidos por un cóctel y una cena, con asistencia de eminentes autoridades políticas administrativas, técnicas y empresariales. Supuso un acontecimiento de suma importancia para nuestra implantación.

Los galardones fueron los siguientes:

Premio a la trayectoria profesional: Grupo Marjal - D. Francisco Gómez Andreu - Presidente, y Autocares Costa Azul, S.A. - D. Juan Francisco Cerdan Martínez - Presidente. Premio a la proyección exterior: Grupo Levantina De Granitos - D. Enrique Pina - Secretario del Consejo e Hispanitas - D. Luis Chico De Guzmán Martínez - Director General. Premio a la innovación: Miblex, S.L. - D. Antonio Compañ - Presidente, y Oftalica - Dr. Enrique Chipont - Presidente. Premio a la trayectoria institucional: Cámara de Comercio de Alcoy - D. Enrique Rico - Presidente, e Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil Albert - D. Joaquín Santo Matas, Director. Premio a la trayectoria personal: Dña. Sandra Torriquelli Quintana y D. Alfredo Llopis Verdú.

I Simposium de Protocolo Empresarial

El 2 de marzo de 2005 se celebró en el Palacio de Congresos del Ayuntamiento de Elche el I Simposium de Protocolo Empresarial. El acto se desarrolló a lo largo de una fructífera jornada con la asistencia de más 300 empresarios, con el objetivo de transmitir la importancia que en el mundo empresarial tiene hoy el protocolo y la adecuada organización de eventos corporativos. El protocolo como una eficaz herramienta que contribuye a

la buena imagen de la empresa y su actividad y a una mejor cuenta de resultados.

Se trataron diversos temas de la mano de los siguientes ponentes:

- "El Protocolo en la estrategia comercial y de marketing de la empresa". Ponente: Gerardo Correas Sánchez. Licenciado en Ciencias Empresariales y Vicepresidente de la Escuela Internacional de Protocolo.
- "Los eventos empresariales y su organización ante las exigencias actuales de la empresa". Ponente: Carlos de la Fuente. Licenciado en Ciencias de la Información, Presidente de la Escuela Internacional de Protocolo y Presidente de la Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo.
- "La visión comercial del protocolo. El ceremonial financiero". Ponente: Cristina de la Vega. Jefe de Protocolo del BBVA y Máster en Protocolo y Organización de Eventos Corporativos.

"Protocolo, negocios y resultados: ¿Incompatibilidad o complementariedad? La visión del empresario". Participantes: Manuel Peláez Castillo (ECISA), Juan Perán Ramos (PIKOLINOS), Francisco Borja Miralles (REEBOOK). Moderación: Carlos Fuente Lafuente, Presidente Escuela Internacional de Protocolo (EIP), y Presidente Organización Internacional de Protocolo (OPI).



Francisco Alba
Presidente

Club de Marketing Barcelona

Un año más, el Club de Marketing de Barcelona ha realizado apasionantes iniciativas con el fin de conseguir convertirse en referencia para todos los profesionales que se dedican al marketing; una asociación capaz de reaccionar ante los modelos cambiantes de nuestra sociedad, así como ante las emergentes demandas del mercado.



A pesar de que durante 2005 el Club no ha organizado actos emblemáticos, la principal razón de ser de la entidad como cuna de las relaciones interprofesionales ha permanecido intacta: se han organizado más de medio centenar de actividades para el intercambio de conocimientos entre los socios. Entre ellas destacan conferencias, presentaciones de estudios, visitas a empresas, etc. También continuaron organizándose actos culturales como las presentaciones de libros, cultura del vino... y la que destaca por su gran relevancia, el Concierto de Gala del Marketing.

En esta segunda edición, el Concierto de Gala del Marketing se ha convertido en el lugar de encuentro de socios y familias con el objetivo de compartir una agradable velada. En la ceremonia, a la que asistieron 314 personas, se reconoció públicamente la fidelidad de los socios con 10, 25 y 40 años de antigüedad en el Club y entregamos los diplomas de bienvenida a los socios recientemente incorporados. El momento culminante de la noche fue la entrega del galardón a Antoni Brufau, Profesional del Año, el cual agradeció esta distinción y pronunció una interesante conferencia sobre la gestión empresarial y el liderazgo de los directivos en este siglo XXI.

Esta información junto con otras son las que alimentan la web del Club, enriqueciéndola a partir del mes de enero con conferencias en línea para todos aquellos socios que no pueden desplazarse a su sede. El próximo año iniciarán la tercera fase

de consolidación de la web gracias a su patrocinador, Spoc, una consultora en sistemas de la información, en la que añadiremos más servicios profesionales para los socios.

También ha sido el año de consolidación de la comunicación con CEDE a través del Newsletter quincenal y la comunicación de las actividades vía e-mail. Y, por supuesto, y gracias a Spoc, su empresa patrocinadora, continúa llegando *Estar al Día* a CEDE y a 250.000 lectores junto con el semanario *Dossier Econòmic de Catalunya*.

La calidad de sus actividades, el marco de neutralidad que permite el *networking* y el trabajo del *staff* del Club liderado en su vertiente comercial por Jordi Gamundi les ha permitido contar con más de 80 socios corporativos que aportan conocimiento y ayudan a difundirlo. Para ellos, se ha puesto en marcha el formato de conferencia con un ponente de excepción seguida de una cena exclusiva para los socios corporativos. Los tres primeros ponentes han sido el ex conseller de la Generalitat de Catalunya Josep M.ª Rañé, el conseller Josep Huguet y el gerente de la Fundació del Barça, en este caso en un espacio tan emblemático como es La Masia del Barça.

El Club también continúa su incremento de visibilidad gracias a los acuerdos de colaboración firmados con instituciones como la CEDE, el CIDEM y la Cámara de Comercio de Barcelona. También gracias a estos acuerdos con instituciones, socios corporativos e instituciones académicas, se han organizado algunas de las actividades del Club en sus sedes.



Juan Carlos Serra
Presidente

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) es una asociación privada, sin ánimo de lucro, que agrupa a las personas que se dedican a actividades relacionadas con la función de personal/recursos humanos. Es, por tanto, una asociación profesional, independiente de cualquier entidad u organismo político o sindical.



Entre las acciones que ha llevado a cabo AEDIPE a lo largo de 2005, destacamos la especial relevancia que ha supuesto la participación en varios proyectos internacionales de importancia:

Proyecto Ágora, enmarcado dentro del Proyecto Interreg III de Euromed, dentro del horizonte de creación de un espacio común mediterráneo para el año 2010, en cuatro puntos:

1. Determinación de la situación demográfica y sus implicaciones sobre el mercado de empleo.
2. Estudio y análisis de la evolución de la función de RR.HH. en el área mediterránea.
3. Principales consecuencias sociales de este espacio, haciendo especial énfasis en RSC.
4. *Benchmarking* de las asociaciones de RR.HH.

Proyecto de Diversidad de la ETDF (*European Training on personnel management*) sobre el impacto de la diversidad en el cambio de negocio: gestionando la diversidad y el desarrollo de las competencias culturales.

Participación junto con seis países europeos en la elaboración del libro de SRH (*Societe for Human Resources*) sobre la evolución de la función de los RR.HH. en los últimos años.

En otro nivel, cabe destacar proyectos como las Mesas de debates mensuales, la colaboración en el programa de radio de RR.HH., y la puesta en marcha del Club de Aedipe con ofertas exclusivas para los asociados a nivel de ocio y profesional.



Antonio Barba
Presidente

Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa

ASSET es una asociación de ámbito nacional fundada en 1990, que agrupa a



más de 500 miembros e instituciones colaboradoras. Como institución asociativa de referencia para los directivos de las finanzas en España desarrolla a lo largo del año, actividades en el campo formativo, del debate, del estudio y del análisis, que permiten a los directivos intercambiar experiencias y reciclarse profesionalmente de manera sostenida. ASSET pertenece a la EACT - *Euro-Associations of Corporate Treasurers*.

Entre las actividades más destacadas realizadas durante el 15º Aniversario de ASSET destacan:

15ª Jornada Anual de Financieros y Tesoreros de Empresa

La 15ª Jornada Anual de Finanzas y Tesorería de Empresa se celebró el 17 de noviembre del 2005

en Madrid, y contó con la asistencia de más de 250 profesionales. Bajo el título "Nuevas Finanzas y Liderazgo Empresarial", reunió a prestigiosos ponentes con la presencia de moderadores de la talla de Manuel Campo Vidal y Joaquín Estefanía, así como la asistencia de D. David Vegara, Secretario de Estado de Economía, D. Juan E. Iranzo, Director General del Instituto de Estudios Económicos; y D. Emilio Ontiveros, Consejero Delegado de Analistas Financieros Internacionales, entre otros.

15º Aniversario de ASSET. Cena de Gala. Premios a la Excelencia Financiera

El Comité de Honor estuvo compuesto por las siguientes personalidades: D. José Montilla Aguilera, Ministro de Industria, Turismo y Comercio; Dña. Esperanza Aguirre Gil de Biedma; Presidenta de la Comunidad de Madrid; Dña. Soledad Núñez Ramos, Directora General del Tesoro y Política Financiera; D. Miguel Ángel Villanueva Gómez; Consejero Delegado del Área de Gobierno de Economía y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid; y D. Miguel Blesa de la Parra, Presidente de Caja Madrid.

Se celebró el 16 de noviembre del 2005 en el Casino de Madrid. A la misma acudieron personalidades como Dª. Engracia Hidalgo, Consejera de Hacienda de la Comunidad de Madrid, y Dª. Soledad Núñez, Directora General del Tesoro. Asimismo, se contó con la presencia de grandes nombres del mundo empresarial, como D. Fernando Conte, Presidente de Iberia, entre otros muchos.

Los ganadores fueron: en la categoría "Premio al Profesional Financiero", se otorgó el Primer Premio a D. E. Dupuy de Lôme Chavarri, Director Financiero de Iberia. En la categoría "Premio a la Empresa" se otorgó el Primer Premio a Ferrovial, a través de su Director General Económico Financiero, D. Nicolás Villén.

Cursos

Se han realizado tres ediciones del curso "Gestión financiera y tesorería de empresa", 6ª edición en

Madrid, 7ª edición en Barcelona y 1ª edición en Zaragoza. En esta última ciudad también se ha impartido el Curso de especialización: "Gestión del riesgo en la empresa desde un punto de vista financiero" en su 1ª edición.

Fóruns

Se han realizado tres fóruns en Madrid y Barcelona abordando los siguientes temas: "La I+D+i y los beneficios financieros para las empresas", "El presente y futuro de la facturación electrónica" y "Evolución laboral de los profesionales financieros".

Seminarios

Se impartieron los siguientes seminarios: "Cobro y recuperación de impagados", "Qué es y cómo implementar la nueva Ley 3/2004 contra la morosidad", "Utilidades de la nueva Ley 3/2004 contra la morosidad" y "La negociación bancaria".

Talleres

Abordando, entre otros, temas tan significativos como medios de pagos en entorno paneuropeo, optimización de la gestión del crédito y cobro de clientes, productos estructurados, análisis de los modelos *insourcing/outsourcing* para la gestión de los sistemas de información, cómo gestionar en base a presupuesto, etcétera.

Presentaciones

Este año se han presentado dos importantes estudios: "Factores clave de éxito", libro elaborado en colaboración con el gobierno de Aragón dentro del PLAN EMPRESA e "Informe sobre la situación de la tesorería en España" en colaboración con ERNST & YOUNG y presentado en Madrid y Zaragoza.

Herramientas de planificación financiera y gestión de tesorería en línea.

ASSET pone a disposición de los miembros y empresas dos programas en línea de planificación financiera y gestión de tesorería. En este sentido se ha recibido el apoyo del Ministerio de Industria,

Economía y Comercio - Secretaría General de Economía - Dirección General de Política de la Pyme y de la Generalitat de Catalunya - Cidem.



Josep Badia
Presidente

Club de Dirigentes de Marketing de Madrid

Creado en 1961, el Club de Dirigentes de Marketing de Madrid es una asociación de



ámbito nacional, privada e independiente sin fines lucrativos, compuesta por cerca de 600 directivos vinculados con el mundo del marketing.

Entre sus objetivos principales se encuentra contribuir al desarrollo de la cultura del marketing en el empresariado y en las instituciones, fomentar y profundizar en el conocimiento de las técnicas de marketing, estar en contacto con sus novedades y tendencias actuales, tanto en nuestro país como en el extranjero, propiciar el intercambio de ideas y experiencias entre los socios, facilitar las relaciones humanas y profesionales entre sus miembros y, en última instancia, y como finalidad de todo ello, incrementar el nivel de competitividad y eficacia de las empresas e instituciones.

De las muchas actividades que realizó la asociación durante el año 2005, cabe destacar la concesión de los Premios Alpha a la Excelencia en

Marketing, que en su XXVII edición fueron otorgados a las empresas: ANIDA del BBVA, CIMEC MILWARD BROWN, IBERIA Líneas Aéreas de España, LANDECOLOR y a la Revista PSYCHOLOGIES. El premio al mejor libro sobre marketing de autor español recayó en "Marketing croscultural" de Ildefonso Grande.

También se realizó la II Jornada de Marketing Ferial, en colaboración con IFEMA; la 6ª edición de la Jornada de Marketing Cinematográfico, organizada conjuntamente con TVE, Kinopolis, y la COMUNIDAD DE MADRID y el II Encuentro-Debate "El anunciante y sus agencias: nuevos tiempos, nuevas fórmulas".

En cuanto a los seminarios y conferencias que tuvieron lugar en este ejercicio, se trataron diversos temas. Entre ellos, "Tendencias actuales en el marketing del sector financiero", en donde se vio la evolución y el nivel de competitividad existente en la lucha para ampliar cuotas de mercado de bancos y cajas de ahorros y donde el marketing se ha convertido en el motor dinamizador, y "El panorama de la televisión en España y sus implicaciones en el profesional de marketing", con motivo de la implantación de la TDT (Televisión Digital Terrestre) y la apertura de nuevos canales analógicos.

Además de todas estas actividades, se han realizado sus tradicionales almuerzos-coloquio mensuales, donde contaron con la presencia de destacados profesionales del mundo empresarial como invitados de honor.



José Luis Marco
Presidente

Asociación Balear de Directivos

La Asociación Balear de Directivos - ABD nace el 26 de marzo de 1998. En la actualidad cuenta con 361 socios que se reparten entre las islas de Mallorca, Menorca, Eivissa y Formentera.



Durante el año 2005 destaca especialmente la colaboración con la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) que le ha permitido participar por videoconferencia en los "Desayunos de CEDE" celebrados en los últimos 8 años, durante los cuales siempre han conectado y que han permitido a los asociados tener acceso a ponentes importantes y a participar en los coloquios.

El presidente de ABD, Miguel Bordoy, ha participado en las reuniones de la Junta Directiva de CEDE y en una reunión del Senado de CEDE. También asisten habitualmente a las reuniones de gerentes y secretarios generales de CEDE, que han sido muy provechosas para el funcionamiento de la entidad, incluida la participación en el seminario sobre "Comunicación y marketing para asociaciones" organizado conjuntamente con la Asociación de Directivos de Comunicación. Se ha posibilitado a los asociados la asistencia a un fórum tan importante como el Encuentro Hispano-Marroquí de Directivos.

Aparte de los desayunos de CEDE, ABD también ha celebrado sus propios desayunos con ponentes destacados del ámbito balear. Además, la colaboración con el *Cercle Financer de Balears*, les ha permitido participar en un ciclo de conferencias con temas muy interesantes para los directivos, impartidos por ponentes importantes de ámbito nacional.

Si bien durante el año 2005 no se ha firmado ningún nuevo acuerdo de colaboración con otras entidades, sí que han seguido colaborando, man-

teniendo los acuerdos vigentes con: CEDE, la Asociación de Industriales de Mallorca (Asima), Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), *Cercle Financer de Balears*, Colegio de Economistas, etc.



Miguel Bordoy
Presidente

Círculo de Economía Región de Murcia

El Círculo de Economía Región de Murcia fue fundado en el 1998 y se encuentra actualmente en fase de consolidación.

Pretende aportar una opinión de calidad objetiva en la sociedad civil de la región de Murcia. La componen directivos y ejecutivos involucrados en las responsabilidades directas de gestión, presentes todos los estamentos de la región y distintas áreas locales, y representa en su conjunto a todos los sectores y empresas de la región.



El Círculo de Economía de la Región de Murcia destaca del año 2005, por su trascendencia e interés, la decisión de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), de elegir a Murcia como la sede del IV Congreso Nacional de Directivos. La ciudad de Murcia recibió el apoyo unánime de los miembros de la Asamblea General de CEDE quienes manifestaron su confianza en el Círculo de Economía para la organización del evento.

El IV Congreso se celebrará los días 23 y 24 de noviembre de 2006 y espera reunir, como en anteriores convocatorias, entre mil y mil quinientos directivos de las empresas más importantes del país.

En la decisión final de CEDE ha resultado decisivo el apoyo institucional manifestado por el presidente de la Comunidad Autónoma, Ramón Luis Valcárcel y la colaboración del alcalde de Murcia, Miguel Ángel Cámara.

Ha sido también importante el apoyo inicial manifestado por numerosas empresas con sede en nuestra región, que han expresado ya su voluntad de colaborar como patrocinadores oficiales del Congreso.



Teodoro Cano
Presidente

Asociación de Directivos de Empresa - Titulados Mercantiles y Empresariales de Barcelona

La Asociación de Directivos de Empresa-Titulados Mercantiles y Empresariales está formada por doctores, licenciados y diplomados en ciencias empresariales, ciencias económicas, dirección y administración de empresa y por intendentes, profesores y peritos mercantiles.



Como viene siendo costumbre de cada año, dentro del colectivo de empresistas destacan dos actos por sus especiales características:

El primero de ellos, la Jornada Nacional Tributaria que se celebra en primavera. Se reúnen algunos de los principales expertos del ámbito tributario de todo el Estado: los cargos de la Administración Pública Tributaria, investigadores y docentes de las principales universidades españolas y profesionales libres que destacan en el ámbito tributario.

Este área tributaria es quizá la que se identifica de una forma más clara al colectivo que se integra en el Colegio, ya que son prácticamente 800 profesionales especializados en materia tributaria, además de otros conocimientos específicos como la contabilidad, auditoría, consultoría, etc. Esta jornada suele contar con la participación de cerca de 200 profesionales en cada edición.

El otro gran evento del año es el Foro Empresarial que se celebra en otoño. En este Foro se desarrollan una serie de ponencias relacionadas con todas las materias que tienen atribuidas estatutariamente los profesionales del Colegio: área de empresa, área de asesoría fiscal, área de contabilidad, área de auditoría de cuentas y área concursal.

Al tratarse de una jornada multidisciplinar, la asistencia suele ser bastante importante y en las últi-

mas cinco ediciones han participado entre 300 y 600 personas.

Igual que en la Jornada Nacional Tributaria, también se ha de destacar la intervención de importantes personalidades de todos los ámbitos, además de personalidades del ámbito político.

Por último, cabe destacar que durante 2005 el Colegio ha inaugurado un nuevo evento que sin duda ha superado todas las previsiones: El Foro Concursal. Un tema, el concursal, de una gran actualidad en la sociedad española, y que en las ediciones celebradas hasta ahora ha alcanzado un gran éxito de asistencia. En este Foro participan administradores concursales de las tres corporaciones que los aglutinan (titulados mercantiles y empresariales, economistas y auditores de cuentas), abogados, asesores jurídicos de entidades financieras, y también funcionarios y magistrados de juzgados mercantiles de todo el Estado.



José Luis Sánchez
Cristóbal
Presidente

Instituto Español de Analistas Financieros

El Instituto Español de Analistas Financieros (IEAF) es una asociación profesional sin ánimo de lucro, constituida el 18 de septiembre de 1965, que agrupa a los profesionales del análisis financiero, de la gestión y administración de carteras y patrimonios, y en general a los ejecutivos y directivos de las entidades financieras. Cuenta asimismo con presencia en la Federación Europea de Asociaciones de Analistas (EFFAS), la ACIIA (*Association of Certified International Investment Analysts*), y con una sección del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas especializada y dedicada a las labores propias de la Asociación de Analistas Financieros. El número de miembros integrantes del instituto en la actualidad es de 1.322.



Dentro de las actividades desarrolladas por el IEAF durante el año 2005 cabe destacar la Asamblea General Ordinaria del Instituto, que tuvo lugar el 21 de junio en los nuevos locales de la Escuela de Formación donde se aprobaron por unanimidad las cuentas auditadas del ejercicio 2004, el presupuesto y las cuotas para 2005 y el nuevo código ético, previamente presentado por la Comisión de Ética a la Junta Directiva y que ha sido reformado y actualizado. Como es tradicional, tras la asamblea se celebraron elecciones para la renovación de la Junta Directiva Nacional.

En el mes de septiembre se cumplió el cuadragésimo aniversario de la fundación del Instituto. Para conmemorar la efemérides y rendir homenaje a Rafael Termes, Presidente de Honor fallecido unas semanas antes, se organizó un acto institucional presidido por el Secretario de Estado de Economía, D. David Vegara. En el mismo acto se hizo coincidir también la entrega del Premio de Investigación de la Fundación, premio que a partir de ahora se llamará "Rafael Termes" en su memoria, y cuyo jurado, presidido por D. Miguel

Fernández de Pinedo, decidió que recayese en el investigador D. Oscar López de Foronda.

Por otra parte y en relación con diversos aspectos del Real Decreto 1333/2005, publicado en el BOE 280/38331 con fecha 23.11.05, que ha venido a completar la transposición al ordenamiento jurídico español de las Directivas que compendían la nueva normativa comunitaria en materia de abuso de mercado, se remitieron cartas al Presidente de la CNMV, con copia a los Presidentes de las sociedades cotizadas y a todos los miembros del IEAF. La página web del Instituto, con 150.000 visitas y casi 17.000 visitantes distintos, ha sido completamente remodelada y se han incorporado nuevas secciones, entre las que destacan la dedicada a la Delegación Catalana del IEAF, el Resumen de Prensa diario que facilita Bolsas y Mercados Españoles (BME) y el "Rincón del Analista", *blog* incluido en la zona reservada a miembros que permite expresar opiniones relacionadas con la economía y los mercados.

Las restantes actividades del Instituto y en particular las presentaciones financieras de sociedades cotizadas, celebradas en el salón de actos de bolsas y mercados españoles, han seguido con su ritmo habitual y promedios de asistencia satisfactorios.



Aldo Olcese
Presidente

Asociación de Directivos de Castilla y León

La Asociación de Directivos de Castilla y León, fundada en octubre de 1997, es un foro en el que se fomenta el diálogo y el intercambio de opiniones entre los asociados. La misión principal de la Asociación es la formación y la promoción en el campo profesional de sus asociados, mediante el debate y las reuniones periódicas con expertos.



La Asociación de Directivos de Castilla y León, en la línea permanente de superación y actividades enriquecedoras, de cara a los asociados e invitados de estos, y siguiendo el ideario fundacional, programa continuamente actividades de todos los ámbitos culturales, profesionales y empresariales, tales como las siguientes:

- 1.- Panorámica actual y futura de Castilla y León
- 2.- La Iglesia en el mundo actual
- 3.- Comentarios a la Ley de Seguridad Vial
- 4.- Fuerzas armadas y cuerpos de seguridad en el siglo XXI
- 5.- Visión general de la seguridad en la empresa
- 6.- El transporte en León



Evaristo del Canto
Presidente

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

La AECA es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamiento y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial. La misión de AECA es conseguir la mejora constante del nivel de competencia de los profesionales de la empresa, con el convencimiento de que un buen profesional garantiza el desarrollo de las organizaciones y el progreso de la sociedad.



La actividad más destacada en 2005 fue la celebración del XIII Congreso AECA "Globalización y Gobierno de la Diversidad". El evento tuvo lugar en Oviedo con una gran acogida tanto institucional -contando con el apoyo de las organizaciones locales más representativas- como de audiencia, ya que contó con más de quinientos asistentes.

Se presentaron al Congreso 230 comunicaciones de 8 áreas temáticas, con un programa de 50 sesiones paralelas, 4 simposios, 2 mesas redondas paralelas, 3 paneles y conferencia inaugural, además de un amplio programa social, donde se incluyeron los actos conmemorativos del 25 aniversario de AECA.

Por otro lado, la Asociación contribuyó activamente en la adaptación de las NIC/NIIF y la reforma del PGC en España con su representación en los grupos de trabajo de apoyo al EFRAG e ICAC, respectivamente.

La principal actividad de la AECA es la realización de estudios en el campo de las ciencias empresariales, encaminados a la mejora de las técnicas de gestión y de los niveles de información en la empresa española. En este sentido, AECA, consciente de la importancia que actualmente tienen las Pymes en la economía española y mundial, realizó durante 2005 varios estudios sobre su actividad.

Por segundo año consecutivo colaboró con la Dirección General de la Pyme y Registradores en el estudio "Las Pymes españolas con forma societaria. Estructura económico-financiera y resultados (ejercicios 1999-2002 y avance 2003)" dirigido por Juan Antonio Maroto Acín. Domingo García Pérez de Lema dirigió el estudio empírico "Estrategia e Innovación de la Pyme Industrial en España", y se publicó el documento nº 7 "Valoración de Pymes" de la Comisión de Valoración de Empresas.

En el ámbito de la investigación destaca también la adscripción de la Cátedra Carlos Cubillo de Contabilidad y Auditoría a la Universidad de Valencia por el proyecto de investigación "La comparabilidad internacional de la información financiera: un reto para la investigación y la formación", presentado por Araceli Mora Enguidanos.

En relación con las publicaciones, en 2005 se prosiguió con una amplia actividad editorial con 6 documentos, 4 monografías, un estudio empírico, un estudio de casos y los respectivos números de las cinco revistas editadas.

Se convocaron cuatro premios y un programa de becas con el fin de buscar el reconocimiento público a las buenas prácticas empresariales y a los trabajos de calidad. Entre estos destacan el "Premio Empresa Española con Mejor Información Financiera en Internet. Transparencia y Fiabilidad de la Información Corporativa" (4ª edición) y el "IV Premio a la Mejor Información Medioambiental y de Sostenibilidad de las Empresas Españolas", organizado con el ICJCE, y clasificatorio para los X Premios ESRA. La 12ª edición del Programa de Becas AECA siguió incrementando el número de participantes con 26 departamentos universitarios, 71 becarios y 16 empresas e instituciones.

Finalmente, fomentando sus relaciones con otras instituciones, AECA se reunió con Ernst Ligtengen, *Chief Executive* del *Global Reporting Initiative* (GRI) para analizar la situación de AECA dentro del GRI, su participación en el proceso G3 de revisión de la guía, así como las áreas de inte-

rés común para una futura colaboración, como por ejemplo, la taxonomía XBRL para RSC y la difusión de la guía GRI en Sudamérica.



Leandro Cañibano
Presidente

Federación Española de Gestión Sanitaria

La Federación Española de Gestión Sanitaria ha organizado durante el 2005 dos actividades científicas de gran trascendencia: el XIV Congreso Nacional de Hospitales, celebrado en Zaragoza del 17 al 20 de mayo, y las XVI Jornadas Nacionales de Supervisión de Enfermería, celebradas en Barcelona, del 19 al 21 de octubre. Ambas actividades se encuentran detalladas a continuación.



La presentación del XIV Congreso Nacional de Hospitales sirvió de magnífica excusa para que la Junta Directiva pudiera mantener una serie de contactos con un gran número de autoridades sanitarias, tanto a nivel ministerial, como de gobiernos autónomos, con el fin de hacer llegar los fines, objetivos y preocupaciones de la Federación, así como ofrecer nuestra colaboración en cuantos temas de gestión sanitaria consideren oportuno.

Respecto a las XIV Jornadas Nacionales de Supervisión de Enfermería, más de 900 profesiona-

les de la enfermería española se dieron cita en estas jornadas, organizadas por ANDE, y celebradas del 19 al 21 de octubre de 2005 en el Fórum de Barcelona.

La alta participación de gestores enfermeros y el elevado contenido científico de las ponencias fueron el dato destacado de esta decimosexta edición. El programa científico estuvo compuesto por 18 ponencias, 173 comunicaciones orales y experiencias y 79 pósters, en el que se analizaron las competencias del gestor y se puso de manifiesto la función del supervisor, que aporta un valor añadido a los cuidados, a los enfermos y a sus familias; el nivel de satisfacción del usuario; la calidad de los cuidados con la necesaria eliminación de barreras de comunicación con los pacientes, así como temas influyentes en los servicios de salud y su coste.

Las jornadas fueron inauguradas oficialmente por la Consellera de Salut de la Generalitat de Catalunya, Marina Geli i Fàbrega.

Asimismo, merecen ser destacados los contactos establecidos con la Asociación de Directivos de Enfermería del Reino Unido, además de la activa participación en la Asociación Europea de Directores de Hospitales. Todo ello permite afirmar que en este periodo la Federación ha alcanzado gran parte de los objetivos planteados, por lo que resulta obligado agradecer y reconocer a todas las personas que con su esfuerzo han hecho posible esta realidad.



Joaquín Estévez
Presidente

Círculo de Directivos de Habla Alemana

El Círculo de Directivos de Habla Alemana es una asociación que reúne a directivos y ejecutivos del ámbito empresarial, diplomático y cultural procedentes de muchos países. El conocimiento del idioma alemán es, sin embargo, un requisito importante para la comunicación interna.



El Círculo, cuyos orígenes datan de 1974 y que se estableció oficialmente como asociación sin ánimo de lucro en 1980, es el más antiguo de su índole en España. Cuenta hoy con 264 socios y es la única asociación privada de directivos y ejecutivos de habla alemana en España. Se trata de una plataforma para el intercambio regular de ideas y experiencias entre nuestros socios.

El Círculo de Directivos de Habla Alemana -la red de contactos de directivos de habla alemana *par excellence* en España- celebró el día 2 de julio de 2005 su 25º aniversario en Barcelona. A los aproximadamente 500 invitados, entre ellos numerosos invitados de honor procedentes de los ámbitos de la política, de las instituciones (embajadas y consulados de Alemania, de Austria y de Suiza, CEDE, ULA, Cámaras de Comercio de Alemania y de Austria, Cámara de Comercio de España para Alemania, Instituto Goethe y otros) y del empresariado, se les ofreció un surtido exquisito de gastronomía y un programa brillante y variado.

Siguiendo un concepto culinario de vanguardia, en el transcurso de la noche se fue proponiendo a los invitados más de treinta mini-platos de cocina de autor, siempre en maridaje con el vino correspondiente. Durante el programa de la noche, que contó con la colaboración del conocido presentador y artista polifacético holandés Robert Kreis, se ofreció un *show* de flamenco, cabaret ambientado en el Berlín de los años 20 y acrobacias que impresionaron al público.

Un vídeo creado especialmente para esta ocasión, permitió a los socios rememorar la historia de los últimos 25 años de la existencia del Círculo de Directivos de Habla Alemana. Punto álgido del acto festivo fue el discurso conmemorativo de su presidente, Bernd Becker, seguido de un homenaje dedicado a los ex presidentes del Círculo, artífices del desarrollo de la asociación.



Bernd Becker
Presidente

Asociación Española de Asesores Fiscales

AEDAF cuenta con los más de 1.700 asesores fiscales de toda España que contribuyen a la excelencia de un trabajo cuyo resultado final revierte en beneficio de todos. Sus medios materiales, sistemas, programas de trabajo, infraestructuras y soportes, giran en torno a grandes conceptos que sintetizan nuestra labor en equipo: formación, foros de reunión, servicio de estudios, servicios de publicaciones, área de nuevas tecnologías, centro de documentación y relaciones institucionales.



El acto más destacado que ha llevado a cabo la Asociación Española de Asesores Fiscales durante el 2005 fue la celebración de su XXVI Congreso los días 3, 4 y 5 de noviembre en Bilbao. Un año más, el Congreso de la AEDAF superó todas las expectativas de asistencia, el programa científico

ofreció un altísimo nivel y dio muestra nuevamente del rigor técnico que caracteriza a las actividades desarrolladas por esta entidad.

Otro acontecimiento relevante fue la convocatoria en su XV edición del Premio AEDAF que, con la finalidad de promover la investigación científica tributaria y de estimular el estudio del derecho, de la contabilidad, de la administración y de la economía de la empresa, en su proyección fiscal, premió a aquellos trabajos que, por su elevado nivel técnico, merecieron la consideración del jurado del premio.

Junto a estas iniciativas, conviene resaltar la puesta en marcha a lo largo del año de acciones de comunicación con los asociados con el fin de incentivar su participación en las distintas convocatorias y aportarles un mayor y mejor conocimiento de las actividades de la AEDAF, tanto en el terreno nacional como en el internacional. En este contexto, cabe igualmente mencionar las campañas que la AEDAF ha llevado a cabo en distintos medios de comunicación con el objetivo de dar a conocer el papel fundamental que el asesor fiscal representa en nuestra sociedad, como experto conocedor de la normativa fiscal.

Asimismo, la AEDAF ha reforzado sus relaciones institucionales con aquellas entidades tanto públicas como privadas que, al margen de su prestigio, suponen al mismo tiempo una utilidad clara para nuestros Asociados como es el caso del Instituto de Estudios Fiscales, del Consejo General del Poder Judicial, la Universidad de Navarra, la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) o la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) a nivel nacional, y la Confederación Fiscal Europea (CFE) o el Instituto Latinoamericano de Derecho Tributario (ILADT) a nivel internacional.

Finalmente hay que mencionar también que la AEDAF ha impulsado notablemente el número de actuaciones desarrolladas tanto a través del gabinete de estudios, como de las delegaciones auto-

nómicas que la componen; destacan por su novedad la realización de seminarios en el área de gestión profesional de los despachos.



Rubén Candela
Presidente

Sociedad Española de Documentación e Información Científica

El intercambio de experiencias y el encuentro y diálogo entre los profesio-



nales de la gestión de la información y documentación, a través de la organización de diversos eventos, sigue siendo una de las prioridades de SEDIC.

En este ámbito de actuación, cabe destacar la organización de las IX Jornadas Españolas de Documentación. FESABID 2005, que se celebraron los días 14 y 15 de abril de 2005 en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid. Bajo el lema *Infogestión*, en las IX Jornadas se abordaron temas de enorme actualidad como: la planificación y gestión estratégica, calidad, gestión de contenidos, evaluación e indicadores, *benchmarking*; el valor e impacto de los sistemas de información en la empresa, regulación de gobierno corporativo y gestión de la información, vigilancia tecnológica, inteligencia empresarial y gestión del conocimiento; la Administración electrónica: ventanilla única, el administrado electrónico, coordi-

nación institucional, convergencia y normalización con Europa; los sectores emergentes, sindicación de contenidos, mercado abierto, soportes audiovisuales y multimedia, explotación del patrimonio cultural, *Open Access*, etc. Temas presentados a través de 31 comunicaciones, 5 mesas redondas, 13 actividades paralelas y 2 congresos paralelos. En paralelo con la celebración de las jornadas, tuvo lugar la feria DOCUMAT 2005 que contó con un elevado número de empresas expositoras.

SEDIC es un referente en la formación continua de los profesionales de la información y documentación. Reforzándose la tendencia al alza de la demanda de formación, en el año 2005 se han impartido 50 cursos especializados, en su modalidad presencial y en línea, lo que supone un incremento del 17% sobre el año anterior y un total de 1.200 horas impartidas. Cerca de 950 profesionales se han interesado en la programación de SEDIC, lo que representa un aumento del 27% con respecto al año 2004. Cabe destacar el número creciente de instituciones y empresas que han confiado en SEDIC, y que le han solicitado la organización e impartición de un total de 14 cursos a medida.



Paloma Portela
Presidenta

Asociación de Técnicos de Informática

La Asociación de Técnicos de Informática desarrolla su actuación en la defensa y promoción de la actividad de los profesionales de las tecnologías de información (IT), el intercambio de experiencias y formación de sus socios, la difusión de las IT y el análisis de su impacto socioeconómico y la colaboración con otras entidades profesionales informáticas nacionales e internacionales.



Este año 2005, de acuerdo con el programa electoral de la nueva Junta Directiva General elegida a finales del 2004, ATI ha querido recuperar el espíritu asociativo fundacional y reforzar su presencia en la sociedad, en defensa del desarrollo de las TIC en España y de sus profesionales. Así, durante este año 2005, se ha hecho especial hincapié en recuperar la práctica de que los socios con alto nivel formativo y experiencia impartieran formación para el resto de los socios.

En 2005, ATI se ha convertido en la representante de los profesionales españoles ante una instancia internacional tan vinculada a la investigación como es IFIP (*International Federation for Information Processing*). También durante este año se ha gestado el promover los másteres europeos EUCIP de formación permanente organizados por CEPIS (consejo que reúne a las asociaciones de profesionales informáticos de Europa). Mediante una Fundación EUCIP, ATI agrupará para su gestión, como patronos en pie de igualdad, a los distintos agentes sociales (universidad, sindicatos y empresarios).

Por otro lado, ATI ha continuado firmando acuerdos de colaboración con entidades de prestigio, dirigidos tanto a facilitar el acceso a nuevos servicios a los socios, como a coordinar posicionamientos comunes ante la profesión o la sociedad.

Cabe resaltar que, durante el 2005, la Junta Directiva General ha ido preparando la conmemoración del recién trigésimo aniversario de la revista *Novática* y la de los cuarenta años de ATI, celebración que comprenderá todo un año, y que se iniciará el próximo 1 de junio de 2006 con la organización de uno de los 'tracks temáticos' de conferencias y coloquios de la próxima edición del IGC (*Internet Global Congress*, congreso que reúne cada año a 2.600 profesionales del sector TIC).

No podemos olvidar tampoco el interés de las aportaciones de los grupos de trabajo, algunas de las cuales han tenido amplia repercusión pública como la labor política del grupo de trabajo ProInnova, que se opone a que una substitución de la actual protección del software mediante *copyright* por una nueva protección mediante patentes se convierta en una permanente amenaza para el trabajo honradamente original de los profesionales y de las empresas españolas.



Josep Molas
Presidente

Asociación de Ingenieros en Informática

Durante el pasado año 2005, la Federación Nacional de Asociaciones de ingenieros en informática se ha visto inmersa en una inusual convergencia de múltiples iniciativas legislativas relacionadas con la ingeniería informática, que han consumido gran parte de sus recursos y esfuerzos.



Las actividades más relevantes en este sentido han sido una constante implicación en el desarrollo y reforma de leyes relacionadas con la informática, manteniendo múltiples reuniones de trabajo, redactando enmiendas, documentos, notas de prensa, etc. sobre las siguientes leyes:

- Reforma y directrices universitarias del grado y máster de ingeniería en informática, impulsado por el Ministerio de Educación, en donde la federación está participando muy activamente en la definición de los nuevos planes de estudios universitarios de grado y postgrado.
- Desarrollo y tramitación de la Nueva Ley Orgánica de Educación (LOE), impulsada por el Ministerio de Educación, para que se incluya la informática como una asignatura obligatoria.
- Desarrollo de la nueva Ley de Propiedad Intelectual, impulsada por el Ministerio de Cultura, en defensa de los derechos de los desarrolladores de software, así como de los consumidores ante el canon indiscriminado en los CD y otros soportes informáticos.
- Reforma europea de legislación sobre patentes industriales, impulsada por la Comisión Europea, para que no se incluya al *software* en la misma y se siga considerando como un bien de propiedad intelectual.
- Desarrollo del nuevo Reglamento de Medidas de Seguridad de la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Además, la federación ha participado como asesora externa en el desarrollo del Plan de Convergencia Digital con Europa, impulsado desde el Ministerio de Industria y Red.es

De igual forma, la federación ha participado activamente en el desarrollo de una Norma AENOR (que está en su fase final de tramitación), que será la primera normativa española relacionada con el desarrollo de proyectos informáticos.

La Federación Nacional de Asociaciones de Ingenieros en Informática está muy satisfecha con esta futura norma UNE, pues significará un importante avance en el largo camino de 'normalizar' los procesos relacionados con la ingeniería informática, actividad que se ha venido desempeñando sin el apoyo de normativa alguna que lo regule.



Javier Pagés
Presidente

Club de Marketing - Asociación de Dirigentes de Aragón

Los orígenes del Club de Marketing se remontan hasta 1957, cuando un grupo de profesionales aglutinados por José Antonio Pérez-Hickman, secretario de la Cámara de Comercio Americana en Zaragoza, secundado por su hermano Eduardo, se fijan en las iniciativas que se estaban desarrollando en Barcelona en el ámbito de agrupaciones de profesionales del área comercial para su adecuación a los nuevos retos que se iniciaban en



Aragón y en España. Así se convirtieron en pioneros de una organización privada en tiempos difíciles, donde el asociacionismo era estrictamente tutelado por las autoridades políticas y sociales de entonces.

Entre las actividades que ha llevado a cabo el Club de Marketing a lo largo de 2005, destaca especialmente la organización de los Premios Vendor. Los Premios Vendor son hasta ahora, sin duda, las distinciones empresariales y profesionales más antiguas y de mayor prestigio de Aragón. Su dilatada historia desde 1960 avala una trayectoria basada en la independencia, objetividad y cualificación de los premiados.

Los Premios Vendor se otorgan a través de las votaciones que libremente emiten las asociaciones y simpatizantes del Club a lo largo del año. Se trata de candidaturas propuestas que finalmente se evalúan y proclaman por la junta directiva en sesión extraordinaria.

Insignes personalidades políticas y sociales, prestigiosos profesionales y empresarios, organismos en instituciones públicas y privadas, grandes y pequeñas empresas, etc., han sido galardonados en público reconocimiento a su labor, trayectoria o esfuerzo personal, proyectando estos valores al progreso y futuro de Aragón.

Un cuidado protocolo y la acreditada nómina de premiados han fraguado a lo largo de la historia el prestigio y la notoriedad de los Premios Vendor.

Los premiados en esta edición han sido los siguientes:

- Hotel Palafox de Zaragoza, premio a la calidad
- Especialidades Luminotécnicas (ELT), premio a la proyección internacional
- Grupo Floria, premio al desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías
- Bodegas Pirineos, premio en marketing
- Caja Rural de Teruel, premio a la iniciativa y desarrollo empresarial

- Zeu-Inmunotec, premio a la empresa junior
- Francisco Vidal, premio a la trayectoria empresarial
- Plataforma Logística de Zaragoza (Plaza, SA), premio especial Vendor 2003



Salvador Arenere
Presidente

Club Financiero de Bilbao

El Club Financiero de Bilbao, en el 2005, y como viene siendo habitual, ha seguido



centrando sus esfuerzos en la realización de actividades que ayudan a reforzar y aglutinar el tejido asociativo de Euskadi, efectuando aquellos eventos cuya temática se considera de mayor interés para sus socios y socias y buscando asimismo la presencia institucional en su ámbito económico y empresarial que corresponde a las características del Club.

En el 2005, el Club Financiero de Bilbao ha realizado un esfuerzo a fin de conseguir la presencia en el Club de personas de relevancia en el entorno de los socios y en el mundo empresarial del estado para todos los asociados y amigos del Club.

Se ha conseguido aumentar el número de asociados, que se ha situado en 232. El 85% de los cuales son hombres y el 15% restante, mujeres. En cuanto a la distribución geográfica el 97% son residentes en Euskadi y el 3% restante, en Madrid. Todos los componentes del C.F.B. son personas en activo y que ostentan una alta responsabilidad en las diferentes sociedades en las que prestan sus servicios.

Con este motivo, y a fin de seguir impulsando las diferentes actividades que realiza el Club, se procedió a planificar y realizar diversos eventos, desayunos y almuerzos que se detallan en el CD-ROM que acompaña la presente memoria.



Ana Armesto
Presidenta

Asociación de Doctores, Licenciados e Ingenieros en Informática

La Asociación de Doctores, Licenciados e Ingenieros en Informática - ALI se creó en 1980, a la par que los primeros estudios universitarios de informática, con el objetivo principal del reconocimiento de la ingeniería en informática.



Las actividades más relevantes de ALI a lo largo del año 2005 han sido:

- En el apartado de formación, creación del Colegio de Ingenieros en Informática de Andalucía y de los Colegios de Ingenieros Técnicos en Informática en Andalucía y la Comunidad Valenciana.
- Cátedra en la Universidad Politécnica de Madrid "Orientación profesional al ingeniero en informática". Impartición de la asignatura "Orientación profesional al ingeniero en informática" en la Universidad Pontificia Comillas.
- También se han organizado los cursos de los siguientes aspectos:
 - Dictámenes y peritajes en informática
 - Asesoría y/o consultoría en protección de datos personales
 - Habilidades directivas
 - Creación de empresas de informática
- Celebración de la IV Edición de los Másters de Auditoría y Seguridad Informática que esta Asociación viene desarrollando desde 2001 en colaboración con la UPM. Ciclo de conferencias mensuales sobre Auditoría y Seguridad Informática.
- Colaboración con otras entidades como: CLI (Comisión de Libertades e Informática), AEMES (Asociación Española de Métricas del Software), COPIITI (Conferencia de la Profesión del Ingeniero e Ingeniero en Informática), Fundación BIP-BIP, etc.
- Elaboración de revistas y boletines
- Renovación completa de la web, www.ali.es.

- Participación en el certamen SIMO TCI 2005, con la presencia de un stand y la organización de una mesa redonda
- Reuniones con las siguientes instituciones:
 - Presidencia del Gobierno
 - Ministerio de Educación y Ciencia
 - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
 - Rectorado de la Universidad Politécnica de Madrid
 - Comunidad de Madrid
- Participación en los Comités de AENOR, Juntas Directivas de CEDE, CLI y AEMES.



Joaquín González
Presidente

Club de Economía Iñás - Asociación Gallega de Directivos

En coherencia con sus fines fundacionales, a lo largo del pasado ejercicio 2005 el Club de Economía Iñás celebró una serie de almuerzos de trabajo con la asistencia de las siguientes personalidades:



Sr. D. Santiago Rey Fernández-Latorre, Presidente de Cooperación Voz de Galicia S.L., el 2 de mayo; Excmo. Sr. D. Emilio Pérez Touriño, Secretario General del Partido Socialista en Galicia, el 24 de mayo; Excmo. Sr. D. Anxo Quintana González, Portavoz Nacional del Bloque Nacionalista Gallego, el 3 de junio; Excmo. Sr. D. Manuel Fraga Iribarne,

Presidente de la Xunta de Galicia, el 13 de junio; Excm. Sra. Dña. Elena Espinosa, Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación, el 12 de julio; Excmo. Sr. D. Juan Luis Cebrián, Consejero Delegado del Grupo Prisa, el 29 de noviembre.

A su vez, el Club de Economía Iñás ha desarrollado su actividad por medio de la elaboración de los "Cuadernos Económicos", publicados en colaboración con la Fundación Caixa Galicia-Claudio San Martín. Los ejemplares de 2005 fueron los números 22, 23, 24 y 25, publicados en marzo, abril, julio y noviembre, respectivamente.



José Luis Méndez
Presidente

conexión de los desayunos de trabajo organizados por CEDE. Alternativamente se ha conectado desde Tenerife y Gran Canaria. El total de conexiones han sido cuatro, dos en Santa Cruz de Tenerife y dos en Las Palmas de Gran Canaria.

Los desayunos a los que se ha conectado la Asociación han sido los siguientes:

"La internacionalización de la economía: oportunidades para la empresa española", a cargo del Ilmo. Sr. D. Ángel Martín Acebes. Conexión desde Las Palmas de Gran Canaria

"Los cinco ejes del turismo", a cargo del Sr. Raimon Martínez Fraile. Secretario General de Turismo. Conexión desde Santa Cruz de Tenerife

"Situación actual de la economía española y el reto de la productividad", a cargo del Excmo. Sr. D. David Vegara, Secretario de Estado de Economía. Conexión desde Las Palmas de Gran Canaria

"Algunas reflexiones a la competitividad de la empresa española", a cargo de D. José M^a Cuevas, Presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales - CEOE. Conexión desde Santa Cruz de Tenerife

Asociación de Directivos y Ejecutivos de Canarias

La Asociación de Directivos y Ejecutivos de Canarias nace en el año 2000 con un espíritu regional y agrupa a directivos y gerentes de empresas de ambas provincias canarias. El objetivo principal de la Asociación es promover y coordinar acciones en beneficio de los directivos.



Andrés Orozco
Presidente

La Asociación, durante el año 2005, ha tenido como actividad principal la organización de la

Asociación de Directivos de Comunicación

La Asociación de Directivos de Comunicación - Dircom es una entidad profesional sin ánimo



de lucro que agrupa a los directivos de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación. Tiene como misión impulsar el reconocimiento de la comunicación y del profesional de la comunicación como eje estratégico para el desarrollo y la gestión empresarial e institucional.

Durante el año 2005, la Asociación ha aprobado un reglamento de régimen interior para el desarrollo de delegaciones territoriales, con el objetivo de optimizar los recursos, acercar las actividades a sus destinatarios, mejorar los servicios que se prestan y ofrecer una atención más personalizada y directa.

Además, se ha hecho un importante esfuerzo en el ámbito público, colaborando con la Secretaría de Estado de Comunicación en la incorporación de directores de comunicación del ámbito público, opinando sobre la ley de publicidad y comunicación institucional y trabajando en un estudio sobre la situación de la comunicación en la Administración Pública.

Para contribuir al desarrollo profesional de los socios se ha reestructurado la oferta formativa de la Asociación; en concreto se han creado los talleres de comunicación, eminentemente prácticos, en los que se analizan distintos ámbitos de la gestión de la comunicación corporativa e institucional organizados en seis grandes líneas de contenido: conceptos y tecnologías de la comunicación; investigación y análisis; planificación y estrategias; organización y gestión; apoyos externos y herramientas e instrumentos de comunicación.

Además, se ha presentado el estudio sobre "El estado de la comunicación en España", la investigación más completa sobre la situación de la comunicación y los comunicadores del ámbito empresarial de nuestro país, en el que se analiza la evolución de la profesión.

Se ha trabajado en la descripción de los perfiles profesionales de la dirección de comunicación que contempla las responsabilidades y capacidades tanto del director de comunicación como de las áreas más importantes.

En el ámbito internacional, Dircom ha colaborado muy activamente en las redes internacionales de las que es miembro: es fundadora de *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, una agrupación mundial con más de 60 asociaciones nacionales; está representada en la Junta Directiva de la *International Association of Business Communicators* (IABC) Europa; es secretaria general adjunta de la nueva Federación Europea de asociaciones de Comunicación Pública (FEACP); vocal de la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP) y miembro institucional de EUPRERA (*European Public Relations Education and Research*).



Borja Puig
de la Bellacasa
Presidente

Asociación de Antiguos Alumnos de ICADE-COMILLAS

La Asociación de Antiguos Alumnos de ICADE-COMILLAS se marcó como objetivos principales para el año 2005 aumentar el número de socios para enfrentarse a retos futuros. Para ello se han realizado acciones de carácter político en la Universidad de Comillas, así como en la relación interpersonal con los propios miembros asociados para la captación de colegas que habiendo sido asociados, y por problemas personales, hayan causado baja en la Asociación. Consecuencia de esta política es la recuperación de más de 100 asociados.



Su política social les ha llevado a financiar a compañeros para la realización del primer curso de derecho concursal impartido por la Universidad, en la que la Asociación ha jugado un papel relevante, pues se realizó el curso a iniciativa de la Asociación, y pudo patrocinar parte del coste del mismo.

Junto a los cursos tradicionales, cabe destacar el impartido por D. José Antonio Martín Martín sobre "Mejora del rendimiento profesional y la organización personal". D. José Antonio es Licenciado en Empresariales por ICADE. También tuvieron gran éxito los impartidos por D. Fernando de Vicente de la Casa titulado "Negociar con éxito" y "Cómo hablar en público con éxito". D. Fernando de Vicente es Licenciado en Derecho por ICADE.

Desde el punto de vista de la técnica, D. José Luis López Oñoro impartió con gran éxito un curso de Contaplus, que ya se había realizado en años anteriores y que sigue teniendo gran predicamento entre el mundo universitario y empresarial. López Oñoro es también licenciado de ICADE. Por último, cabe destacar el curso monográfico de iniciación a la cata del vino tinto impartido en Zaragoza por Enoteca Khantaros.

Al final del ejercicio, D. José Folgado Blanco, Doctor en Ciencias Económicas, departió una conferencia-coloquio sobre los retos de la economía de hoy, brillante exposición que introdujo a todos los asistentes, desde su punto de vista, en el futuro de la economía española.

Y por último, destacar también todas las conversaciones mantenidas con la escuela ESADE de Barcelona para la realización de cursos conjuntos, y cesión recíproca de tecnología así como de ficheros de datos que ha tenido un gran éxito entre los asociados de ambas instituciones.



Marcelo Prieto
Presidente

Asociación Española de Asesores y Planificadores Financiero-Patrimoniales - EFPA España

EFPA es la Asociación Europea de los Asesores y Planificadores Financie-



ros Personales. Es una institución financieramente independiente y sin ánimo de lucro. Fundada en Rotterdam en el año 2000, cuenta con miembros y entidades afiliadas en doce países europeos (Alemania, Chipre, Dinamarca, España, Finlandia, Irlanda, Islandia, Holanda, Italia, Noruega, Reino Unido y Suecia). En otros ocho países EFPA tiene entidades asociadas que próximamente constituirán delegaciones nacionales de EFPA.

Su principal objetivo y misión es el desarrollo de la profesión de asesor financiero a través de la acreditación y certificación profesional, velar por el cumplimiento del código de conducta profesional y garantizar el adecuado progreso de la profesión aunando los intereses de inversiones, entidades financieras, reguladores y por supuesto de los propios profesionales.

Durante el pasado año 2005, la asociación examinó en un total de veinte ciudades españolas a más de 3.600 profesionales del asesoramiento financiero para la obtención de la certificación profesional de €FA™ (Asesor Financiero Europeo); el número total de asociados se incrementó con respecto al año 2004, en un 91,46%.

EFPA España ha trabajado intensamente para ofrecer a sus asociados toda una serie de servicios profesionales:

- Envío del informe diario de EFPA España, con el resumen de prensa económica más destacada del día.
- Foros profesionales EFPA en la página web de la asociación (consultas que pueden hacer los miembros sobre temas fiscales, legales, financieros, inmobiliarios, seguros-previsión, etc.)
- Tarjeta profesional con la que se ofrecen descuentos comerciales en establecimientos.
- Seminarios propios y de entidades vinculadas a los que todos nuestros miembros pueden atender gratuitamente en algunas ocasiones o con importantes descuentos en otras.
- Publicación de conferencias digitales en la página web de la asociación a las que los miembros podrán acceder con su *password*.



Carlos Tusquets
Presidente

Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE

La Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE, que en 2005 ha superado

ESADE ASOCIACIÓN

los 9.000 socios, ha incrementado este año el número de actividades, a la vez que ha diseñado iniciativas para aportar todavía más valor a cada uno de sus miembros.

El desarrollo de la carrera profesional de los asociados se ha impulsado con entrevistas de orientación profesional, además de seminarios y la gestión de más de 2.750 ofertas de trabajo. Los antiguos alumnos de ESADE han actualizado sus conocimientos mediante el programa de continuidad y, por primera vez, lo han podido hacer desde cualquier lugar del mundo, gracias a la publicación de las distintas sesiones en vídeo en la web. También han podido escuchar a diez destacados ponentes en *Matins ESADE*.

La consolidación de espacios de relación entre socios ha sido prioritario: distintas ciudades españolas y del resto del mundo han sido escenario de cenas de promoción, eventos deportivos, jornadas de clubes y demás actos.

La XI edición de la Jornada Anual de Antiguos Alumnos de ESADE mostró la efervescencia de innovación en la India a los 1.850 directivos asistentes o conectados a la retransmisión en directo por la web. En Internet, las relaciones se han impulsado con el directorio y una red de *networking on-line*.

En 2005 se ha evidenciado el valor que añaden los clubes a la asociación. Estas agrupaciones de socios con un mismo interés sectorial o funcional han seguido creciendo en número, organizando más de 20 actividades y multiplicando las posibilidades de *networking* de los antiguos alumnos. Esta segmentación y personalización del servicio también se está trasladando a los medios de

comunicación: web, agenda en línea y revista bimestral. La buena acogida de las ventajas para asociados, con condiciones especiales y productos exclusivos para el colectivo, muestra el dinamismo de la Asociación.

Finalmente destacar la alta implicación de los asociados en la renovación parcial de la Junta Directiva, ya que las elecciones del 30 de noviembre contaron con la mayor participación en los 16 años de historia de la asociación.



Pedro Navarro
Vicepresidente

Asociación de Antiguos Alumnos del Instituto de Empresa

El Instituto de Empresa es una de las principales escuelas de negocios europeas, orientada a formar a emprendedores directivos de empresa a través de másters y programas *Executive Education*. El Instituto de Empresa se caracteriza por su enfoque global, su carácter emprendedor e innovador, el desarrollo de proyectos de investigación aplicada y el fomento de iniciativas socialmente responsables. En la actualidad, el Instituto de Empresa cuenta con una red de 30.000 antiguos alumnos que ocupan posiciones de responsabilidad en 85 países.



Respecto a las actividades que ha llevado a cabo a lo largo de 2005, destaca la Conferencia Anual

2006, celebrada bajo el título "Creando valor", que reunió a 1.500 antiguos alumnos de 30 nacionalidades distintas. Este año participaron como ponentes, entre otros: Carl Henric Svanberg, *CEO and President Ericsson*; Andreas Weigend, *Chief Strategist, MusicStrands*; David Morley, Socio Director de Allen Overy; Luis Alberto Salazar Simpson, Presidente de Auna; Regino Moranchel, Consejero Delegado de Indra; Juan Pedro Hernández, Consejero Delegado de Procter & Gamble España y Portugal; Mario Armero, Presidente de General Electric España; Giuseppe Tringalli, Consejero Delegado de Publiespaña y Telecinco; José Manuel Lorenzo, Presidente de Grupo Drive; y, Richard D'Aveni, autor de *Hypercompetition*.

Durante el año 2005, se desarrollaron 18 conferencias en línea y 10 programas académicos en línea. De esta forma, desde la Asociación de Antiguos Alumnos del IE se facilitó la formación continua a más de 1.200 antiguos alumnos de todo el mundo.

La Asociación de Antiguos Alumnos del IE continuó su expansión internacional abriendo nuevos Clubs de Antiguos Alumnos en China, en Beijing y Shanghai; Irlanda, Noruega, Egipto y Emiratos Árabes. Además consolidó los existentes en Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Bélgica, Portugal, Polonia, Rusia, Australia, Sudáfrica, Estados Unidos, México, Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Argentina y Costa Rica.

Han sido portada de *Ideas Empresariales* durante el 2006, revista editada por la Asociación de Antiguos Alumnos del IE, Muhamad Yunus, Presidente de Grameen Bank; María Teresa Fernández de la Vega, Vicepresidenta Primera del Gobierno; Ignacio Sánchez Galán, Vicepresidente y Consejero Delegado de Iberdrola y Craig Barret, Presidente de Intel. Además han sido entrevistados, entre otros: Klaus Schwar, Presidente y Fundador del World Economic Forum o Foro de Davos; Pablo Juantegui, Consejero Delegado de Sanitas y MBA 1984 por el IE; Salvador García

Atance, Presidente de la Asociación Española del Pacto Mundial; Pilar Zulueta, Senior Vice President and General Manager Europe, Middle East and Africa de Warner Bros Consumer Products y MBA 1987 por el IE; Lourdes Flores Nano, Candidata a la Presidencia del Perú y MAJ 1982 por el IE; Edward de Bono, Founder of the World Academy of New Thinking; Rosa García, Consejera Delegada de Microsoft Ibérica; José Manuel González Páramo, miembro del Consejo Ejecutivo del BCE; y, Enric Casí, Director General de Mango.



Belarmino García
Presidente

Asociación de Antiguos Alumnos de la Escuela de Organización Industrial

La Asociación de Antiguos Alumnos-Club EOI se sumó en el 2005 a la celebración del 50 Aniversario de EOI Escuela de Negocios. El acto más destacado fue la celebración del Encuentro Anual de Antiguos Alumnos especial 50 Aniversario que, con el lema "Participa en tu desarrollo", congregó en el Palacio de Congresos de Madrid a más de ochocientos ex alumnos. La Ministra Elena Salgado recibió el galardón de Socia de Honor. Elena Salgado es Diplomada por EOI en Métodos Cuantitativos de Gestión, en Marketing Industrial, en Finanzas para alta dirección, además de haber realizado múlti-



ples seminarios de perfeccionamiento profesional en el Área Económico-Financiera. La profesora Salgado fue titular del Departamento de Economía de Empresa en EOI durante seis años, en el período 1976-1982.

Ángel San Segundo, presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos Club EOI presentó las líneas estratégicas de la Asociación, que ponen el énfasis en la red de contactos, la empleabilidad y la formación continua, resaltan la importancia de crear y mantener una verdadera red que beneficie a todo el colectivo.

Tras su presentación, San Segundo introdujo a Gabriel Cerrada, antiguo alumno de la escuela y en la actualidad Director General para España y Portugal de la multinacional Dell, quien explicó a los asistentes el porqué del éxito de su empresa y la actividad profesional que en ella desarrolla.

Posteriormente, el propio Cerrada intervino en una mesa redonda, moderada por Miguel Ángel Feito, profesor de EOI, en la que participaron Esther Rituerto, directora general de administración y finanzas de red eléctrica de España; Cayetano Soler, socio de IBM Business Consulting Services; Pedro Díaz, director de recursos humanos de Vodafone; y José Luis Relea, director de recursos humanos de Altadis, profesor de EOI y, como los anteriores, perteneciente a la Asociación de Antiguos Alumnos. Todos ellos explicaron a los presentes sus experiencias profesionales y debatieron sobre las tendencias actuales del desarrollo profesional.

Entre otros temas, se abordaron cuestiones referidas a la influencia de los estudios de postgrado en el desarrollo profesional; los valores y habilidades directivas más valiosas en la carrera profesional; cómo valoran las empresas españolas la formación de sus directivos y ejecutivos; lo rentable que es invertir en formación; para concluir con una reflexión sobre quién tiene la responsabilidad de la formación, las personas o los departamentos de recursos humanos.

La actividad de la Asociación en 2005 se ha completado con foros de debate, presentaciones de libros, cursos de formación continua y diversos acuerdos de colaboración, además de un esfuerzo importante en el desarrollo de la red de contactos y en el aumento en la cantidad y calidad de las ofertas de empleo para los socios.



Ángel San Segundo
Presidente

Asociación de Directores de Servicio - AFSMI ESPAÑA

AFSMI es la única Asociación Global de Directores y Profesionales de la Industria de los Servicios y el Soporte de las Altas Tecnologías. Dirigida principalmente hacia la ampliación del conocimiento y la competencia, la mejora de la eficacia en los procesos de negocio y el desarrollo de la carrera profesional de nuestros asociados aportando información, formación e ideas y propuestas de dirección y liderazgo.

A lo largo de 2005, la Asociación de Directores de Servicio (AFSMI) ha realizado actividades orientadas a aportar a sus asociados el máximo valor posible, dentro de aquellas áreas que se consideran importantes para el logro de los objetivos profesionales y empresariales.



Entre éstas destacan:

- La participación en el Congreso Internacional de Profesionales IT y en el Observatorio de Tecnologías de la Información, organizados por la Fundación DINTEL, así como en los Foros de Calidad Software que se organizaron a lo largo del año.
- La nueva tecnología de Identificación por Radiofrecuencia, sus principios y posibles aplicaciones.

El acto social más destacado fue la Cena Fin de Año, por el número de asistentes, por el lugar donde se celebró y por el premio de reconocimiento a D. Luis Alberto Petit Herrera, ex director del SIMO durante 35 años y miembro de la Real Academia de Ingeniería, en atención a sus méritos profesionales.

Cabe destacar también la creación de la página web de AFSMI, cuya dirección es: <http://www.afsmi.org.es>, con enlaces director hacia la web central de la asociación en USA, hacia la de la Fundación Dintel y hacia la de CEDE como forma de facilitar el acceso a la información disponible en estos sitios. Está previsto añadir enlaces a las web que aporten alto valor a los asociados. A través de esta web se ofrecerá información y servicios de la mayor utilidad a los miembros de la asociación.

Como hecho especialmente relevante, reconocido por sus asociados, está la pertenencia a CEDE. Lo más valorado sigue siendo el Boletín Semanal CEDE, por la información que en él se difunde.

Otras acciones destacables han sido la gestión de los recursos humanos en el entorno de las tecnologías de la información, factor crítico para el éxito de la organización y la satisfacción de los clientes; la creación del área de Marketing de Servicios, clave para dar a conocer a los clientes de AFSMI el valor que los servicios que ofrecemos pueden aportar; el impacto de la entrada en vigor de la Directiva de Reciclaje de Aparatos Eléctricos y Electrónicos y acciones a realizar para cumplirla satisfactoriamente.

AFSM International sigue difundiendo el estudio titulado *FUTURE TRENDS V*, que contiene valiosa información acerca de las tendencias futuras en los servicios TIC.

La Junta Directiva de AFSM *International* ha decidido promover más actividades en Europa (AFSMI EMEA) a lo largo de 2005 tales como seminarios, conferencias y otros eventos que incrementen el valor aportado a sus miembros.

En este sentido, en septiembre de 2005 se tomó la decisión de organizar el próximo mes de abril en Madrid el siguiente evento: *THE 8th S-BUSINESS EUROPE SERVICES LEADERSHIP CONFERENCE: The High-Performance S-Business Organisation: What Works and Doesn't*.

La cuenta de resultados de AFSMI ha sido ligeramente positiva, como cabe esperar de una asociación no lucrativa que invierte en sus miembros los recursos que obtiene de sus actividades.



Senen Pájaro
Presidente

Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

La Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección - ACCID nace con el ánimo de convertirse en un nexo

de unión para los profesionales y académicos de ámbito estatal e internacional para complementar las labores realizadas por otros colegios y asociaciones, mediante la publicación de artículos y normativas relacionadas con novedades legales, de investigación y de divulgación profesional; la promoción de la transparencia y las mejores prácticas de la información financiera; el impulso a la investigación a través de comisiones de trabajo; así como la concesión de premios de reconocimiento y ayudas a la investigación.

En el 2005 se concedieron 4 premios ACCID de reconocimiento a la mejor trayectoria profesional, excelencia académica, mejor tesis doctoral y buenas prácticas en información financiera. También se entregaron 9.000 euros repartidos en 3 becas a proyectos de investigación en materia de contabilidad y dirección.

ACCID tiene publicados un total de veinte libros sobre temas de actualidad contable e investigación, en lengua catalana y castellana. Edita el *Boletín Informativo de ACCID*, noticiario informativo sobre lo más reciente que se produce en el campo de la contabilidad y sobre sus actividades. Publica la *Revista de Contabilidad y Dirección*, con dos números anuales, cada uno de ellos dedicado a un tema monográfico diferente.

En ACCID se han creado diferentes Comisiones de Trabajo desde las que se han publicado diferentes trabajos de investigación: Comisión de Seguimiento de la Reforma Contable, Comisión de Contabilidad de Gestión, Comisión de Contabilidad y Gestión Pública, Comisión de Relaciones Contabilidad-Fiscalidad, Comisión de Contabilidad del Sector Cooperativo y Comisión de Intangibles.

Durante el 2005 el ACCID ha organizado y colaborado en 51 actos en los que asistieron unas 3.700 personas. El más destacado fue la celebración del I Congreso Catalán de Contabilidad y Dirección que tuvo lugar los días 26 y 27 de mayo en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UB. Contó con 1.030 asistentes. Un encuentro de profesionales de empresa, académicos y Administración Pública del ámbito catalán y español, así como también congresistas de países europeos y americanos, con el objetivo de presentar nuevos desarrollos en materia contable y de dirección y fomentar el intercambio de ideas y experiencias entre el mundo académico y el mundo empresarial. Se realizaron un total de 120 ponencias.



Ferran Termes
Presidente

Instituto de Auditores Internos de España

El IAI es una asociación profesional sin ánimo de lucro, formalmente constituida en España al amparo de la Ley de Asociaciones, cuyo objetivo fundamental es el desarrollo de la auditoría interna y la profesión de auditor interno en España. Para ello difunde y aplica las normas operativas, los estándares profesionales y el código deontológico definidos por los comités técnicos nacionales e internacionales de la organización.

Durante el ejercicio 2005, el Instituto de Auditores Internos de España ha experimentado un creci-

miento muy importante tanto en asociados como en asistentes a sus actividades debido fundamentalmente al importante desarrollo de la auditoría interna, una profesión en auge en los últimos años.

Como iniciativas más importantes del IAI, aparte de sus más de 40 seminarios desarrollados, formando a casi mil personas, cabe destacar la elaboración del primer curso de desarrollo de auditoría interna en colaboración con la Escuela de Negocios San Pablo CEU. Se trata del primer curso de postgrado especializado en auditoría interna que se realiza en España. Con una duración de 100 horas, tuvo 15 asistentes, lo que constituye un éxito tratándose de su primera edición.

Además, el Instituto organizó su primer evento fuera de Madrid. El "I Encuentro de Auditores Internos de Cataluña" reunió a más de 100 directores de auditoría interna y constituye su primer paso del Instituto en el desarrollo de actividades en Barcelona.

El IAI fue reconocido a mediados de año con el Galardón Internacional IMAP, emitido por el IIA.Inc., y que reconoce el desempeño en tareas de marketing y difusión de la profesión. El premio lo recogió el Presidente del Instituto en la Conferencia Internacional celebrada en Chicago.

El Instituto también tradujo y publicó en colaboración con PricewaterhouseCoopers "Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado", más conocido como el Informe COSO II, que se ha convertido en un libro de cabecera para auditores internos así como para otros directivos de las organizaciones.

El 2005 ha sido un año de consolidación para el IAI en lo que se refiere a servicios de evaluación de calidad. Con la obtención del certificado de calidad emitido por el Instituto, por parte de tres organizaciones de primera línea, se afianza la calidad como una de las prioridades de la auditoría interna en España. El certificado verifica que un departamento de auditoría interna cumple con las normas internacionales para el ejercicio profesional de la

auditoría interna así como con las mejores prácticas internacionales.

También cabe destacar el éxito que supusieron las X Jornadas de Auditoría Interna, celebradas en noviembre en Madrid con más de 250 asistentes que pudieron compartir sus experiencias y conocer las últimas tendencias internacionales. Las jornadas se cerraron con el foro de expertos al que asistió invitado D. Manuel Conthe, Presidente de la CNMV.

Por último, también es importante mencionar la colaboración activa que ha tenido el IAI en el desarrollo del Proyecto de Código Unificado de Buen Gobierno, anticipando recomendaciones sobre el papel que debe jugar la auditoría interna en las organizaciones.



Luis Aranaz
Presidente

Seniors Españoles para la Cooperación Técnica

Las actividades más destacadas que ha llevado a cabo SECOT a lo largo de 2005 son las siguientes:



Celebración XII Conferencia Mundial de Organizaciones de Seniors Expertos

Del 9 al 11 de marzo se celebró en Madrid la duodécima conferencia de organizaciones que agru-

pan a voluntarios jubilados. El acto se llevó a cabo con la colaboración de la Comunidad de Madrid, contando con la inestimable presencia del D. Carlos Clemente, Director de Cooperación de la comunidad, el cual señaló durante su discurso de apertura la importancia del fomento del voluntariado de la gente mayor. Bajo el anagrama SES, *Senior Expert Services*, asistieron quince organizaciones de todo el mundo (Australia, Japón, EEUU, Polonia, Inglaterra, Francia, Italia, Holanda, Irlanda, Canadá, Bélgica, India, Portugal, Alemania, Suiza y España).

Secot consigue el Certificado de Calidad de AENOR

La Asociación Española de Normalización y Certificación concedió en julio de 2005 oficialmente a SECOT el Certificado de Registro de Empresa - AENOR que evidencia la conformidad de su sistema de calidad con la norma UNE-EN ISO 9001:2000. Se trata de una certificación fundamentada en los principios de independencia, imparcialidad, transparencia y objetividad reconocida internacionalmente. Este distintivo demuestra la calidad de la actividad de Secot y constituye una herramienta primordial para ayudar a sus asesorados en su labor de voluntariado.

Renovación de la página web de Secot (www.secot.org)

Durante los meses de junio y julio se llevó a cabo la modificación de la nueva página web de Secot. En esta ocasión los servicios informáticos de Secot han intentado desarrollar las últimas tendencias en cuanto a desarrollos web basadas en gestores de contenido. Asimismo se ha pretendido generar el cambio y unificación del aspecto del web que cuenta en esta ocasión con una estructura más sencilla, ligera e intuitiva, facilitando así su manejo a través de menús desplegados. Por primera vez se facilita la posibilidad al usuario de Internet de hacerse socio de la asociación efectuando el pago de la cuota en línea.

Creación de la Delegación de Álava

En septiembre de 2004 los seniors que por entonces formaban la oficina dependiente de Álava expusieron la necesidad de convertir esa Oficina en Delegación, ya que tanto el número de socios como el número de proyectos aumentaba considerablemente. La oficina pasó a ser delegación de Secot en enero de 2005, y en la actualidad cuenta con dieciséis jubilados alaveses que ponen sus conocimientos y experiencia al servicio de nuevos emprendedores, organismos, pequeñas y medianas empresas, así como organizaciones no gubernamentales que no pueden acceder por falta de recursos a las asesorías comerciales.

X Aniversario de Secot Cantabria

El Palacio de la Magdalena de Santander fue el lugar elegido por los Seniors de Secot Cantabria para celebrar, el 19 de noviembre, los actos conmemorativos del X Aniversario de Secot en Cantabria. El acto contó con las intervenciones de Virgilio Oñate, Presidente de la asociación y Vicepresidente del Círculo de Empresarios, el Periodista Félix Villalba y el testimonio de cinco asesorados por Secot Cantabria, los cuales relataron en primera persona su experiencia con los Seniors. El acto finalizó con un cóctel ofrecido por el Ayuntamiento de Santander en el Palacio de la Magdalena a todos los asistentes, entre los que se encontraba una amplia representación de la vida política, empresarial e institucional de Cantabria.



Virgilio Oñate
Presidente

Club de Marketing La Rioja

El Club de Marketing de La Rioja organizó y llevó a cabo treinta y tres actividades para el desarrollo directivo durante



el ejercicio 2005. El total de asistentes a las actividades sumó un conjunto de 1.323 participantes. Los temas fundamentales abordados fueron marketing, ventas y la gestión de empresa, con especial hincapié en las herramientas de EFQM.

El Club de Marketing de La Rioja ha organizado durante el 2005 dos Foros: I Foro de Marketing del Vino y el II Foro de Excelencia Empresarial, ambos con una gran participación de empresas asistentes.

I Foro de Marketing del Vino

Los días 10 y 11 de marzo de 2005 se celebró en Logroño el I Foro de Marketing del Vino. El Club de Marketing de La Rioja miró específicamente hacia el mundo del vino, un sector en el que la competencia es incisiva, nueva y con renovadas fuerzas. El objetivo era que los más de 100 asistentes, gerentes y responsables de comercialización y marketing pudieran debatir con ellos las diferentes visiones en la comercialización.

Este I Foro de Marketing del Vino se ha consolidado como una referencia en La Rioja sobre el camino que deben seguir las bodegas y empresas de comercialización para ser cada día más competitivas y ya se ha celebrado en febrero de 2006 el II Foro de Marketing del Vino, con gran éxito de asistentes y conclusiones.

II Foro de Excelencia Empresarial

Se organizó con el objetivo de debatir y poner en común los nuevos sistemas de gestión avanzada. Los días 10 y 11 de noviembre, 180 empresarios, en su mayoría socios del Club de Marketing, debatieron los casos de quince empresas nacionales e internacionales que han logrado ser más competitivas.

El II Foro de Excelencia Empresarial fue inaugurado por el presidente del Gobierno de La Rioja, Pedro Sanz Alonso, junto al presidente del Club de Marketing, Ignacio Blanco Ledesma, en las instalaciones de Riojaforum de la capital riojana. Este II Foro de Excelencia Empresarial ha sido una actividad convocada por el Gobierno de La Rioja a través de la Agencia de Desarrollo Económico y promovida por el Club de Marketing de La Rioja. El Foro sirvió para acercar a los asistentes casos reales de empresas que caminan hacia la Excelencia. Los casos más destacados fueron los de las siguientes empresas:

- Ubisa, la primera empresa española en recibir el premio Europeo de Excelencia
- La Fundación Novia Salcedo, Premio Europeo de Excelencia 2005
- Navascués S.L., Premio a la trayectoria empresarial en Navarra
- Garnica Plywood, Premio Mercurio a la Responsabilidad Social 2005
- Construcciones Samaniego, que recibió el Oro en el Premio Navarro de Excelencia



Ignacio Blanco
Presidente

Asociación de Antiguos Alumnos de ESIC

La Asociación de Antiguos Alumnos de ESIC fue fundada en 1972 y en la actualidad cuenta



con más de 3.500 asociados. Entre sus fines cabe destacar el promover y fortalecer las relaciones entre ESIC, sus licenciados, titulados y empresas públicas y privadas, el promocionar las áreas

empresarial y profesional entre sus miembros para el desarrollo de su actividad de forma óptima en la sociedad, y el apoyar el desarrollo y progreso de sus miembros.

El acto más importante de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESIC (AESIC) del año 2005 ha sido "Hoy es Marketing". Se trata del Encuentro Anual de los antiguos alumnos de ESIC y de los principales profesionales de marketing del país. ESIC, como escuela de negocios líder en la formación en marketing de España, reúne a los más relevantes expertos del mundo del marketing para dar a conocer estrategias de éxito en el marketing de grandes empresas.

El acto tuvo lugar el día 16 de marzo de 2005 en el Palacio de Congresos del Paseo de la Castellana en Madrid. Cinco empresas, cinco objetivos, cinco ponencias de máximo nivel desvelaron el éxito de sus estrategias de marketing:

- Dell: "La ventaja de ser directos"
- NH Hoteles: "La transformación de la función de marketing en NH Hoteles"
- elmundo.es: "La tecnología al servicio de la noticia. Cómo ser líderes y rentables en un mercado inmaduro"
- Movistar: "Las claves del éxito"
- MINI: "El regreso de un mito"

AESIC ha creado un escenario profesional ideal para actualizar conocimientos, conocer últimas tendencias y también reencontrarse con antiguos compañeros y profesionales del marketing durante el cóctel de cierre y fiesta de aniversario.



Eduardo Correa
Director

World Trade Center, Moll de Barcelona, s/n, Edificio Este, Planta 1ª-08039 Barcelona
Tel. 93 508 83 20 - Fax 93 508 83 21

info@directivoscede.com
www.directivoscede.com