

CENTRO DE EDUCACIÓN
EMPRESARIA

SENIOR MANAGEMENT PROGRAM

ENTRENANDO LÍDERES EMPRESARIOS PARA ENFRENTAR LA CRISIS
NUEVA AGENDA ESTRATÉGICA: REFLEXIÓN PARA LA ACCIÓN EN 2009



Participantes del SMP 2008

- Miguel José Ascárate. Gerente Negocio Papel, Ledesma S.A.A.I.
- Diego Matías Barbagallo. Gerente General, Rapsodia
- Alejandro Bartolomé. Gerente General, Cresud Argentina
- Gerardo Oscar Burriel. Director Comercial, Los Grobo Agropecuaria
- Jorge Correa, Gerente General, Rabobank International
- Javier Enrique Crotto. Director y Gerente General, Ledesma S.A.A.I.
- Alejandro Daniel Gallo. Gerente Supply Chain, Logística y Abastecimiento, Molinos Río de la Plata S.A.
- Ileana Silvina Goldentair. Gerente de Administración, Cartocor S.A.
- Claudio Güida. Gerente y Director, Vieira Argentina S.A.
- Juan Carlos L'Afflito. Gerente Área de Crédito, Banco Galicia
- Alberto Martínez. CFO Argentina, IBM Argentina S.A.
- Ernesto Mario San Gil. Managing Partner, Ernst & Young
- Daniel Eduardo Schroeder. Gerente de Operaciones P y C, Cartocor S.A.
- María Fabiana Strada Sáenz. Gerente de Real Estate y Desarrollo de Nuevos Negocios, Organización Techint
- Mabel Graciela Tort. Gerente de Administración y Finanzas, Manufacturas de Fibras Sintéticas S.A.
- Carlos Augusto Valotta. Gerente Mercado Local, Molinos Río de la Plata S.A.



Equipo del Centro de Educación Empresaria (CEE)

- Arnoldo Hax, Ph.D., Profesor de Estrategia, MIT Sloan School of Management
- Gabriel Aramouni, Director
- Carlos G. Garaventa, Director Académico SMP
- Rodolfo Roballos, Director Académico SMP
- Nélide Mendelson, Núcleo Pedagógico
- Carlos García Garrido, Gerente de Administración y Control de Gestión
- Adela Fumagalli, Relaciones Institucionales y Corporativas
- Olivier F. Gruss, Líder de Proyecto

CARTA DE LOS DIRECTORES

Estimado colega:

La crisis está entre nosotros. La violenta retracción de la actividad económica local e internacional, la desaparición del crédito, el aumento del desempleo y el drástico cambio de los comportamientos económicos, incluyendo los hábitos de consumo, han dejado obsoletas las bases sobre las que se construyeron las estrategias y las mejores prácticas de negocios durante los últimos 30 años.

Instituciones bancarias y empresas de Estados Unidos y Europa, que hasta hace pocos meses eran orgullosos símbolos de solidez y confianza, hoy deben ser rescatadas por los gobiernos o están al borde de la bancarrota.

En medio de tanta confusión e incertidumbre, los directivos deben seguir tomando decisiones, que seguramente influirán decisivamente durante muchos años, para bien o para mal, en el futuro de sus organizaciones.

En este contexto, el Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés y el IE *Business School* de Madrid, una de las mejores Escuelas de Negocios de Europa, han unido esfuerzos para ofrecer el Senior Management Program, una alternativa novedosa y diferente de reflexión y actualización profesional que sirve a la Alta Dirección para gestionar en este entorno turbulento y para construir valor aún a pesar de la crisis.

La Segunda Edición del Senior Management Program, renovada y adaptada al nuevo escenario, se dictará en veinte jornadas a lo largo de cuatro meses, comenzando el 3 de Agosto y finalizando el 13 de Noviembre de 2009 e incluirá dos bloques intensivos de tres días en el Hotel Sheraton de Pilar, Pcia. de Buenos Aires y otro de cinco días en la sede del IE en Madrid, España.

Durante el primer bloque se discutirán las últimas tendencias en estrategia empresaria con la participación de los profesores Nicolás Majluf de la P.U.C. de Chile y Jorge Forteza de la Universidad de San Andrés, dos de los principales expertos internacionales en la materia.

El Programa se inserta claramente en un contexto global de desarrollo de negocios, con un enfoque intercultural y multidisciplinario, tanto por sus contenidos como por la diversidad de sus profesores, todos ellos especialistas y *practitioners* de amplia experiencia y de gran jerarquía profesional, provenientes de las mejores Universidades y Escuelas de Negocios del país y del exterior.

El SMP ya se ha constituido en una propuesta innovadora en el panorama de la capacitación para la Alta Dirección de nuestro país. Si usted está interesado en conocer más sobre este Programa, lo invitamos a compartir un diálogo con el objeto de profundizar los requerimientos de desarrollo personal y profesional propios de la alta responsabilidad que desempeña en la actualidad y analizar en conjunto la manera en que podemos contribuir con ellos.

Cordialmente,



Carlos G. Garaventa
Director Académico SMP
Doctor en Administración de Empresas
UCA - Argentina



Rodolfo A. Roballos
Director Académico SMP
Master of Business Administration
IMD - Suiza



Manuel Bermejo
Director de Programas para la Alta Dirección del IE *Business School*
Master en Dirección de Empresas
IE *Business School* - España

INTRO DUCCIÓN



Los directivos deben enfrentar, además de las dificultades propias de su gestión, obstáculos derivados de las especiales reglas de juego que rigen en nuestro país.

CONSTRUYENDO VALOR EN LA CRISIS: LOS DESAFÍOS DE LA ALTA DIRECCIÓN EN 2009

La Alta Dirección enfrenta desafíos complejos. Nada es como era hasta hace pocos meses. La economía internacional está atravesando violentas transformaciones que generan retracción en la actividad económica, incremento del proteccionismo, aumento del desempleo y caída generalizada de la demanda. Estas tendencias apuntan claramente a una involución del crecimiento económico al que nos habíamos acostumbrado en las últimas décadas y a la disminución del bienestar de los consumidores.

La Argentina no constituye una excepción y nuestros *senior managers* se ven obligados a enfrentar la crisis y a tomar decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre, bajo nuevas reglas de juego que no dominan y que van cambiando permanentemente a medida que se suceden acontecimientos imprevisibles.

Así, la Alta Dirección local se enfrenta a:

- Cambios veloces y drásticos en las tendencias y *drivers* que determinan la rentabilidad de sus negocios, tanto en el país como en el exterior.
- Ruptura de la cadena de pagos y restricciones en el acceso al crédito y al financiamiento.
- Trabas y dificultades en el acceso a los mercados locales e internacionales.
- Ingreso de nuevos competidores, tanto locales como externos, a menudo a precios de *dumping* impulsados por la caída generalizada de los mercados.
- Disminución del consumo con transferencia de la demanda hacia segundas y terceras marcas.
- Oportunidades de inversión o expansión generadas por la crisis, ocupando espacios vacíos que dejan competidores en problemas.
- Complejidad institucional, manifestada en situaciones de inestabilidad política y jurídica y competencia desleal.
- Sistemas de precios administrados o controlados por el gobierno.
- Contexto inflacionario (incrementos en el costo de la energía, reclamos salariales, etc.).
- Creciente presión fiscal (impuestos, tasas, retenciones a la exportación).



“El SMP significó un aporte invaluable para la reflexión sobre las variables clave de liderazgo y estrategia que todo alto directivo debe dominar en un contexto turbulento de negocios como el que se da en la Argentina y en el mundo. Además, el intercambio de experiencias con un grupo destacado de participantes de alto calibre fue otro de los aspectos de alto valor agregado que me proporcionó este Programa.”

Javier Crotto
Director y Gerente General
Ledesma S.A.A.I.

- Deficiencias de infraestructura que afectan y encarecen la gestión (transporte, energía, comunicaciones, etc.).
- Necesidad de liderar y motivar recursos humanos calificados en medio de la crisis.
- Influencia de otros grupos de interés (ONG's, prensa, público en general) con demandas de comportamiento social responsable por parte de las empresas.
- Necesidad de mayor innovación y creatividad para generar alternativas superadoras.

La Argentina se perfila como un microcosmos particular, en el que los directivos deben enfrentar, además de las dificultades propias de su gestión, obstáculos derivados de las especiales reglas de juego que rigen en nuestro país.

Por otra parte, es evidente que lo que ocurre en el mundo tiene un impacto significativo, directo o indirecto, sobre nuestro país y sobre la región. Por consiguiente, el alto directivo local tiene la responsabilidad de sumar, a la flexibilidad necesaria para desempeñarse en este tipo de contextos turbulentos, una actualización profesional de clase mundial para estar a la altura de los desafíos del management global en la actualidad.

LAS PRESIONES DEL ENTORNO PARA LA ALTA DIRECCIÓN



RASGOS DISTINTIVOS



La Universidad de San Andrés opera como integrador de un gran número de competencias y talentos provenientes de diversas disciplinas y de diferentes lugares.

SMP – SENIOR MANAGEMENT PROGRAM

El SMP es un Programa realizado en forma conjunta por la Universidad de San Andrés (Argentina) y el IE *Business School* de Madrid (España), una de las mejores Escuelas de Negocios europeas, que aporta toda la experiencia de su propio Senior Management Program (SMP) dictado en España.

Participan además renombrados profesores de otras prestigiosas Universidades y Escuelas de Negocios de Europa y Latinoamérica.

Este Programa ha sido especialmente diseñado para fortalecer las competencias específicas que requiere la Alta Dirección para cumplir efectivamente su misión. Se desarrolla a lo largo de cuatro bloques que responden a una planificación didáctica que parte de la construcción de una visión estratégica, continúa con el análisis de las últimas tendencias en materia de disciplinas funcionales de interés para la Dirección General, pasa por la semana en España en la que se retoman estos temas desde la perspectiva europea de los negocios y finaliza planteando las cuestiones fundamentales de liderazgo, responsabilidad empresaria e individual a las que se enfrentan los directivos de nuestra época.

Todo esto se organiza de acuerdo con el siguiente esquema:

Jornada inaugural: Se desarrollará el lunes 3 de agosto de 2009 en el Campus de la Universidad de San Andrés en Victoria.

Parte I: Diseñando la agenda estratégica para construir valor en medio de la crisis.

Seminario intensivo de tres días de duración, del 10 al 12 de agosto, en el hotel Sheraton de Pilar, Pcia. de Buenos Aires, durante el que se analizarán las últimas tendencias y respuestas en materia de estrategia empresarial frente a la crítica situación local e internacional, con la colaboración de los mejores especialistas en la materia.

Parte II: Desarrollando negocios en la Argentina y en el mundo.

Seis jornadas semanales de tiempo completo en días jueves en el Campus de la Universidad (salvo la última que se dictará un viernes en Villa Ocampo), del 20 de agosto al 25 de septiembre, durante las que se actualizarán las habilidades requeridas por la Alta Dirección para competir exitosamente sobrellevando este contexto recesivo, tanto en la Argentina como en el exterior, y se analizarán en detalle los mercados relevantes para nuestro país.

Parte III: La visión europea actual de los negocios para directivos latinoamericanos.

Una semana intensiva en el IE *Business School* de Madrid, España, del 5 al 9 de octubre, durante la que se brindará la visión europea de la crisis y se analizarán pautas para el desarrollo de negocios internacionales para los directivos latinoamericanos, en cada uno de los ejes centrales del Programa.

Parte IV: El liderazgo intercultural y la responsabilidad empresaria y personal de la Alta Dirección.

Dos jornadas de tiempo completo, el jueves 22 de octubre y el jueves 5 de noviembre en el Campus de la Universidad de San Andrés, y un seminario intensivo de tres días de duración, del 11 al 13 de noviembre, en el Hotel Sheraton de Pilar para cerrar el SMP, trabajando sobre estilos de



“El SMP fue el ámbito propicio para aprender nuevas prácticas gerenciales, actualizar varias de ellas y corroborar que algunas que he venido aplicando en la gestión de negocios y recursos todavía siguen vigentes. Esta dinámica se dio en un ambiente en el que profesores y compañeros aportaron sus vastas experiencias profesionales y personales; donde no faltó la oportunidad de remarcar principios y valores corporativos fundamentales para construir empresas perdurables y un mejor país para todos.”

Carlos Augusto Valotta
Gerente Mercado Local
Molinos Río de la Plata S.A.

dirección y liderazgo intercultural; se brindarán las herramientas para integrar adecuadamente las exigencias de la vida personal y profesional, dentro de un marco de ética y responsabilidad empresarial del alto directivo.

De esta forma, la Universidad de San Andrés opera como integrador de un gran número de competencias y talentos provenientes de diversas disciplinas y de diferentes lugares, a fin de ofrecer una perspectiva globalizadora aplicada a la problemática actual de los negocios en la región y en el mundo.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Llevar a los participantes hasta las fronteras del conocimiento del management actual, construyendo y aplicando las herramientas necesarias para enfrentar las nuevas realidades empresarias en tiempos de crisis y turbulencia.
- Poner en contacto a los altos directivos con las variables políticas, económicas y empresariales nacionales, regionales e internacionales que influyen el contexto de los negocios en Argentina, Latinoamérica y el mundo.
- Impulsar la actualización de la agenda estratégica personal y organizacional de los participantes.
- Crear una red de relaciones personales y profesionales con pares y académicos de primer nivel, que constituirá una fuente de reflexión y consulta permanente en el largo plazo.

A QUIÉNES VA DIRIGIDO

El SMP está destinado a directivos que valoren los beneficios de la actualización profesional permanente mediante una formación académica de clase mundial, que tengan más de quince años de experiencia laboral y un mínimo de cinco años en posiciones de responsabilidad en gerencia de primera línea, con supervisión de personal y responsabilidad económico-financiera presupuestaria.

El perfil de los participantes incluye a Presidentes, Vicepresidentes, Directores, CEO's, CFO's, CIO's y otros miembros del Comité de Dirección, Empresarios, Gerentes Generales, Gerentes de Unidades Estratégicas de Negocios, Directores o Gerentes funcionales del máximo nivel en su línea (por ejemplo Finanzas, Comercialización, Logística, Producción, Operaciones, Recursos Humanos, Auditoría, Control de Gestión, etc.)

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL SMP

- Enfoque orientado al desarrollo de negocios en un contexto regional e internacional.
- Balance equilibrado entre los cuatro ejes temáticos sobre los que se desarrolla el Programa.
- Participación de profesores de alto nivel académico con formación y experiencia amplias y variadas, provenientes de las más prestigiosas Universidades de Europa y Latinoamérica.
- Semana intensiva de estudios en Europa, en el IE *Business School* de Madrid, una de las mejores Escuelas de Negocios de la Comunidad Europea.
- Presencia activa de expositores invitados, referentes en los campos de la práctica empresarial, del análisis político y económico y de la cultura.

CONTENIDOS



Los ejes centrales del programa provienen del diálogo continuo que la Universidad de San Andrés y el IE *Business School* mantienen con altos directivos de empresas y otras organizaciones.

EJES CENTRALES Y CONTENIDOS

Los ejes centrales del Programa provienen del diálogo continuo que la Universidad de San Andrés y el IE *Business School* mantienen con altos directivos de empresas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, integrándose así una agenda actualizada para la Alta Dirección.

Cada eje aborda contenidos vinculados entre sí con un sentido de integración conceptual y será dictado por algunos de los mejores especialistas nacionales e internacionales en cada materia. Adicionalmente, los participantes realizarán durante el programa un trabajo de integración que fortalecerá sus reflexiones y aprendizajes.

LA GENÉTICA DEL LIDERAZGO Y LA COMPETITIVIDAD



Negocios desde y hacia la Argentina: Brasil, Chile, NAFTA, Europa, India, China.

Eje de Internacionalización. Entendiendo la crisis y su impacto sobre los negocios en el contexto regional y mundial.

- Contexto político y económico: hacia dónde van las fuerzas que conformarán el orden mundial en el futuro y cuál será su impacto sobre la Argentina y Latinoamérica.
- Desarrollo de escenarios de países y regiones.
- Economías emergentes: su rol en el nuevo orden económico internacional.
- El negocios desde y hacia la Argentina: Brasil, Chile, NAFTA, Europa, India, China.
- Estrategias de internacionalización para empresas locales.

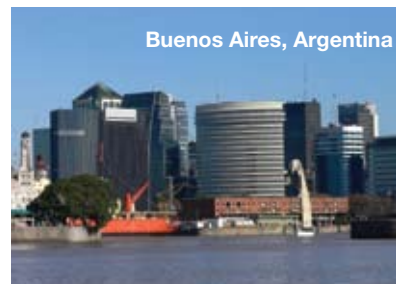
Eje de Competitividad y Estrategia. Construyendo valor en escenarios recesivos de alta complejidad.

- Estrategia corporativa y de negocios: la obtención de desempeños financieros consistentemente superiores y sostenibles en el tiempo.
- Finanzas corporativas: estrategias de financiamiento en contextos recesivos. La creación de valor para el accionista.
- Comercialización en mercados turbulentos: teoría vs. realidad. Estrategias ofensivas y defensivas frente a la inestabilidad económica y jurídica.
- Logística y operaciones: administración de los riesgos en la cadena de valor.
- Sistemas y tecnologías de la información: la información como herramienta competitiva. La TI como soporte de la estrategia y el desarrollo de los negocios.

Eje de Liderazgo. Cambio Institucional y Cambio Personal. Expanding las capacidades propias y las de nuestros equipos.

- Los desafíos del líder: herramientas para la integración y la gestión de equipos exitosos.
- Estilos de dirección: potenciando las competencias personales.

Buenos Aires, Argentina



San Pablo, Brasil



México DF, México



New York, USA



Madrid, España



Shangai, China





“Todos los profesores del SMP realizaron exposiciones de gran calidad, que contribuyeron en mi formación profesional, como así también la riqueza aportada por el resto de los participantes, a partir de las experiencias comentadas, que me ayudarán en los desafíos futuros. Entender que la elaboración de la estrategia requiere ir más allá de crear valor para el accionista, porque incluye crear valor para los stakeholders. Para ello hay que identificarlos, conocer sus valores, su poder, los cambios que se producen en la vida de la empresa y tener siempre proyectos innovadores”.

Fabiana Strada Sáenz
Gerente de Real Estate y Desarrollo de Nuevos Negocios
Organización Techint

- *Management* intercultural: el desafío de hacer negocios en culturas con valores diferentes a los propios.
- Conocimiento de sí mismo y desarrollo personal: las transiciones en los ciclos de vida y el equilibrio entre la vida privada y la vida profesional.

Eje de la Empresa en la Sociedad. Armonizando las relaciones con los diversos grupos de interés (stakeholders) relacionados con la organización.

- Gobernabilidad y control de los activos de la Empresa: el papel del Directorio y del CEO.
- Relaciones con stakeholders: accionistas, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, gobierno, ONG's y público en general.
- Responsabilidad social empresaria y empresa sustentable: los valores como guía para la organización y su integración a la estrategia de negocios.
- ¿Ética o ingenuidad? El dilema de hacer negocios en contextos no transparentes.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

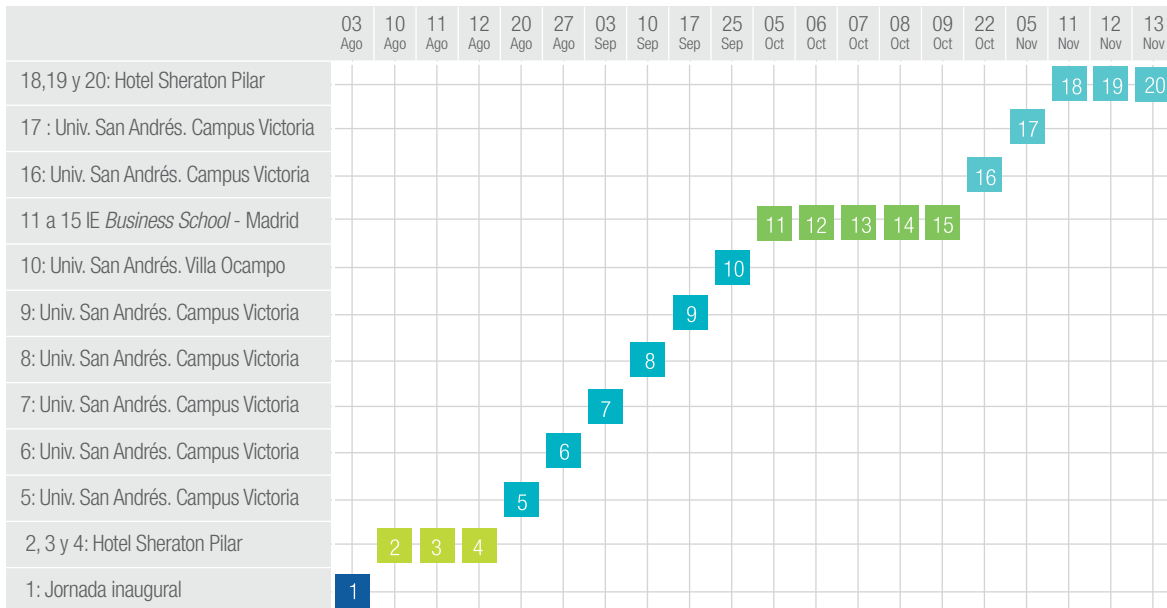
La actividad integradora por equipos consistirá en hacer un recorrido de los contenidos del SMP para evaluar su impacto en la gestión de la Alta Dirección.

BENEFICIOS PARA LOS PARTICIPANTES

- Comprender el impacto de la crisis global en sus negocios para diseñar e implementar estrategias adecuadas.
- Repensar la agenda estratégica de su empresa en función de un análisis profundo de las tendencias de avanzada en la materia.
- Expandir su potencial como persona y como líder de equipos de trabajo que operan en situaciones cambiantes y exigentes.
- Analizar la realidad de los negocios en contextos complejos y turbulentos y proceder en consecuencia.
- Responder a las exigencias de un medio que cada vez requiere más de las empresas y de sus directivos en materia de idoneidad, transparencia y responsabilidad con la sociedad.

CRONOGRAMA Y AGENDA

El programa se desarrollará entre agosto y noviembre de 2009, a lo largo de 20 días de jornada completa (160 horas), de acuerdo con el siguiente cronograma:



■ Jornada Inaugural

■ Parte I - Diseño de la agenda estratégica para construir valor en medio de la crisis

■ Parte II - Desarrollo de negocios en la Argentina y en el mundo

■ Parte III - La visión europea actual de los negocios para directivos latinoamericanos

■ Parte IV - El liderazgo intercultural y la responsabilidad personal y social de la Alta Dirección

PRO FESORES



UN ENTRENAMIENTO DE CLASE MUNDIAL

Algunos de los profesores del SMP:

Jorge Forteza

Master of Science en Administración de la Escuela Sloan de Management del MIT; miembro del Board de la Universidad de San Andrés y profesor de Competitividad de Empresas, Regiones y Países en sus postgrados en Administración y en su Centro de Educación Empresaria; conferencista habitual en la Escuela Sloan de Management del MIT y la Universidad Bocconi de Milán; autor de numerosos trabajos sobre estrategia competitiva.

Nicolás Majluf

Ph.D. en Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT); M.Sc. en Operations. Research, Stanford University; Ingeniero Civil de Industrias, Universidad Católica de Chile. Profesor Titular en el Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha trabajado ampliamente en diversos temas de gestión de empresas y educación. Tiene una vasta experiencia profesional y ha sido consultor y director de numerosas empresas. Ha sido profesor visitante del Massachusetts Institute of Technology (MIT), University of California Los Angeles (UCLA) y del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de Barcelona (IESE), además de otras Universidades latinoamericanas y del país. Autor de varios libros sobre estrategia de negocios.

Roberto Cortés Conde

Posgrado en Sociología, Facultad de Filosofía y Letras, UBA; Abogado, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, UBA; experto en Historia Económica; Profesor Emérito, Departamento de Economía - Universidad de San Andrés. (1991 a la fecha); ha sido Director del Departamento de Economía de la Universidad de San Andrés, profesor en la UCA y en la UBA, profesor visitante e investigador en diversas universidades del exterior; presidente honorario de la Asociación Internacional de Historia Económica (AIHE); fue miembro de las autoridades de diversas organizaciones relacionadas con la historia y la historia académica; condecorado con la Orden de Isabel La Católica, además de diversas designaciones honorarias; autor de más de 13 libros (algunos de ellos editados en inglés); múltiples capítulos de libros, artículos y trabajos publicados.

Ernesto Gore

Doctor de la Universidad de Buenos Aires con orientación en Administración; *Master of Science, College of Education, University of Oregon*; Director del Departamento Académico de Administración de la Universidad de San Andrés; autor de diversos artículos y libros de circulación internacional sobre aprendizaje y comportamiento organizacional.



“El valor agregado por el programa es muy alto, no sólo por la calidad de los profesores argentinos y extranjeros, sino también por la diversidad y formación de los participantes. Es una experiencia muy positiva y enriquecedora.”

Ernesto Mario San Gil,
Managing Partner, Ernst & Young.

Carlos Arruda

Ph. D. en Administración Internacional por la University of Bradford, Management Centre – Inglaterra. Profesor de Innovación y Competitividad y coordinador del Núcleo de Innovación de la Fundación Dom Cabral. Coordinador de los estudios World Competitiveness – Brasil. Yearbook del IMD y Global Competitiveness Report del World Economic Forum. Miembro del consejo curador de UNICON.

Manuel Bermejo

Master en Dirección de Empresas por el IE *Business School*, España; diplomado en *Corporate Entrepreneurship* por *Babson College*, EEUU; Director de la Unidad de Formación de la Alta Dirección en el IE *Business School*, autor de diversos libros y publicaciones en temas de creación de empresas, innovación y capital de riesgo.

Luis Albaine

Ingeniero industrial. Director de RRHH de Tenaris para América del Sur. Cursos de especialización en RRHH en *Michigan Business School*. Director del módulo Liderazgo y Gestión del Cambio en el *HR Executive Program* de la UTDT, Profesor de *Management Intercultural* en la Maestría de Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés y en el Programa de Estrategia, Liderazgo y Gestión de RRHH de la Universidad Austral.

Ignacio Álvarez De Mon

Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca, España; MBA por la Universidad de Houston, EEUU; Director Adjunto del Centro de Liderazgo del IE *Business School*; Director Área de Dirección de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, IE *Business School*.

Gabriel Aramouni

Contador Público, graduado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ha realizado estudios de posgrado en la *Georgetown University* (Washington DC, EEUU), en *Oxford University* (Londres, Inglaterra) y en la AICPA (New York, EEUU). Consultor de *Management of Information Systems*. Director del Centro de Educación Empresarial y profesor de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Universidad de San Andrés, en Buenos Aires, Argentina.

Gabriel Berczely

MBA por el IMD, Lausana, Suiza; profesor titular de Estrategia y miembro del Consejo Académico de la Universidad de los Andes, Chile; ex decano de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile; presidente y director de diversas empresas en Chile y Bolivia; consultor en temas de estrategia competitiva y empresas familiares.

Manuel Becerra

Doctor en Dirección Estratégica por la *Robert H. Smith School of Business, University of Maryland*; *Master of Science in Management* por la *Marshall School of Business, University of Southern California*; profesor de Dirección Estratégica del IE *Business School*.

Gabriel Berger

Ph.D. in *Social Policy* y *Master in Management of Human Services*, por el *Heller School of Social Policy and Management (Brandeis University, EEUU)*. Profesor de la Universidad de San Andrés y director del Posgrado en “Organizaciones sin fines de lucro” dictado por la Universidad de San Andrés, la Universidad Torcuato Di Tella y el CEDES.

Roberto Bouzas

M.A/B.A. in Economics, Faculty of Economics and Politics, Universidad de Cambridge, Gran Bretaña; profesor titular regular de Economía Internacional (FCE-UBA) e Investigador Independiente del CONICET; Director Académico de la Maestría en Relaciones y Negociaciones Internacionales (FLACSO-Universidad de San Andrés-Universidad de Barcelona). Autor de numerosas publicaciones sobre economía y otros temas de su especialidad.

Enrique Dans

Post-doctoral studies, Harvard Business School, EEUU; Doctor en *Management (Sistemas de Información)*, *Anderson School, UCLA, EEUU*; MBA, *IE Business School*; profesor de Sistemas y Tecnologías de la Información, *IE Business School*; consultor en el campo de Sistemas de Información.

Carlos G. Garaventa

Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina; Licenciado en Economía y C.P.N. por la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular (UCA); Director Académico y Profesor de REC y SMP del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés. Director de varias Sociedades Anónimas.

Tomás Garicano

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. MBA por IESE, Universidad de Navarra; socio Director de la consultora Abacus; ex-Decano del *IE Business School* (1987-1994). Director del Centro de Gobierno Corporativo del *IE Business School*.

Joaquín Garralda

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por el *IE Business School* e ITP por la *London Business School*. Asesor de empresas en temas de Responsabilidad Social. Secretario de la Asociación Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Roberto Iglesias

Contador Público Nacional por la Universidad de Buenos Aires; *Corporate Financial Strategy in Global Markets*, INSEAD (Fontainebleau, Francia); *Executive Development Program, The Wharton School, University of Pennsylvania*; *Program for Management Development, Michigan Business School*.

Marcelo Leiras

Ph.D en *Political Science*, University of Notre Dame, EEUU. Licenciado en Sociología (Diploma de Honor), Universidad de Buenos Aires. Campos de especialización: política comparada y teoría política. Director de las orientaciones en Ciencia Política y Relaciones Internacionales del Departamento de Humanidades de la Universidad de San Andrés. Trabajó para UNICEF Argentina, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el estudio Graciela Römer y Asociados.

Juan Carlos Martínez Lázaro

Doctorado en Historia Económica, Universidad Complutense de Madrid; MBA por el IE *Business School*; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor de Entorno Económico del IE *Business School* (1992-actualidad); profesor del Método del Caso y Habilidades Directivas del IE *Business School* (actualidad); coautor del libro “Lo que se aprende en los mejores MBA’s”, autor de numerosas publicaciones y colaborador habitual de distintos medios de comunicación. Director General de Desarrollo Corporativo (2007-actualidad); director del Departamento de Publicaciones del IE *Business School* (2001-2007); director Ejecutivo de Revista de Empresa (2002-2007); director de la tienda del IE *Business School* (2001- actualidad).

Federico Molina

MBA, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, EEUU. Ingeniero Industrial, ITBA, Argentina. Profesor de finanzas corporativas y de valuación de empresas en el CEE y en el MBA de la Universidad de San Andrés. Profesor de Finanzas Corporativas en ESEADE, la Universidad Católica Argentina y la Universidad Argentina de la Empresa, así como en diversas Escuelas de Negocios de Latinoamérica. Socio de DELTA Finanzas, firma especializada en valuación de empresas, fusiones y adquisiciones, estructuración de financiamientos corporativos y de proyectos y reestructuración estratégica de empresas. Anteriormente se desempeñó en el Grupo Techint e IBM Argentina.

Pascual Montañés

Doctor en Derecho por la Universidad de Navarra; programa Doctoral en Dirección de Empresas (ABD) por el IESE, Universidad de Navarra; Profesor de Dirección Estratégica, IE *Business School*; Vicepresidente de *Business Integration Partners*, BIP, España; Consejero Asesor de Software AG para España y Latinoamérica.

Eduardo Morcillo

MBA Ejecutivo por el IESE, Graduado en Master de Finanzas Internacionales por la Universidad de Newcastle Upon Tyne (Reino Unido) y Licenciado en Derecho por la Universidad Carlos III de Madrid; profesor asociado del IE *Business School* de Madrid y ha sido profesor de Economía e Inversiones en China, en la Universidad Autónoma de Madrid; tras 10 años en China, se ha especializado en operaciones de Fusiones y Adquisiciones y estrategia corporativa para empresas occidentales que están expandiendo sus operaciones en China o entrando a este mercado por primera vez; socio de InterChina Consulting, empresa especializada en el desarrollo de negocios desde y hacia China.

Rodolfo Roballos

Master of Business Administration por el *Institute of Management Development*, Lausana, Suiza. Gerente de Negocios Azúcar, Jarabes y Alcohol de Ledesma S.A.A.I. Director Académico del *Senior Management Program*. Profesor de Estrategia y Comercialización en el CEE de la Universidad de San Andrés. Autor de diversas publicaciones sobre temas de *management* y de economía.

Enrique Stola

Médico Cirujano por la Universidad Nacional de Córdoba. Profesor Universitario en Medicina, Universidad Católica de Salta. Magíster en Psiconeuroendocrinología, Universidad Favaloro. Médico especializado en Psiquiatría y Psicología Médica, Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires. Médico especializado en Psicología Clínica, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Católica Argentina. Director de Psicodrama, Sociodrama y Role - Playing, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

METODOLOGÍA

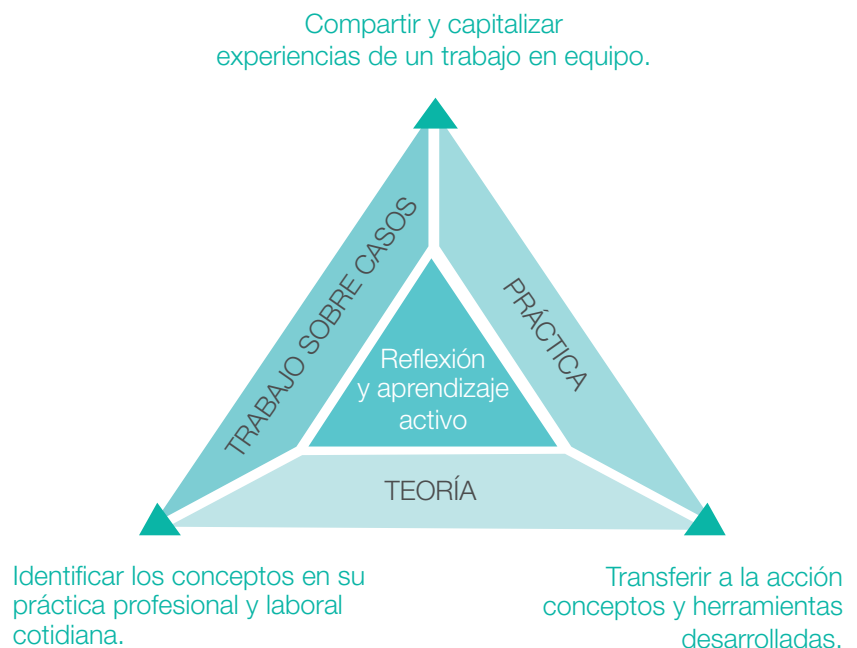


Reflexionar, inspirar, interactuar y promover.
Conocimiento para la acción.

METODOLOGÍA

Teoría, práctica y trabajo sobre la realidad y sobre casos de empresa son los componentes fundamentales de la metodología de aprendizaje del Programa. Una integración orientada a fomentar la reflexión, la inspiración, la interacción y el aprendizaje activo para que los participantes logren:

- Identificar los conceptos en su práctica profesional y laboral cotidiana.
- Transferir a la acción esos conceptos y las herramientas desarrolladas.
- Compartir y capitalizar experiencias de un trabajo en equipo.



Esta es la metodología que habitualmente desarrolla el Centro de Educación Empresaria en sus programas ejecutivos, tanto *in-company* como abiertos.

ASPECTOS ADMINIS TRATIVOS

DIPLOMA

Los participantes que completen satisfactoriamente todos los requerimientos del Programa y cuenten con una asistencia mínima al 75 % de las jornadas planificadas, recibirán un diploma de asistencia y participación expedido por la Universidad de San Andrés y el IE *Business School* de Madrid (España).

INFORMACIÓN

Para mayor información sobre el programa, contactarse con:

Sra. Adela Fumagalli - Tel. celular: (011) 15 4165 8642
Centro de Educación Empresaria. Tel.: (011) 4725 7011
E-mail: afumagalli@udesa.edu.ar

ADMISIÓN

Los interesados serán convocados a una entrevista personal con la Dirección Académica del Programa a fin de conversar sobre las expectativas recíprocas y profundizar en los aspectos de su interés. Para iniciar el proceso de admisión se sugiere tomar contacto con los Directores Académicos del Programa, solicitándolo a través del Centro de Educación Empresaria, Tel. (011) 4725 7011, o directamente a:

Dr. Carlos G. Garaventa - Tel. celular: (011) 15 4412 6268
E-mail: cgaraventa@udesa.edu.ar

Lic. Rodolfo Roballos - Tel. celular: (011) 15 4413 9735
E-mail: rrobillos@udesa.edu.ar

La decisión de admisión será comunicada a los candidatos con un mínimo de 60 (sesenta) días de antelación al comienzo del Programa.

LA UNI VERSIDAD Y EL CEE



Campus de la Universidad
de San Andrés, Victoria,
provincia de Buenos Aires

LA UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS Y EL CENTRO DE EDUCACIÓN EMPRESARIA

La Universidad de San Andrés tiene la misión de constituir una comunidad académica pluralista y contribuir a la creación y transmisión de conocimientos, brindando una educación destinada a comprender el mundo, desempeñarse en el ámbito laboral y asumir responsabilidades sociales.

EL VALOR DE SAN ANDRÉS

- Agenda de Alta Dirección testada en el mercado
- Enfoque internacional de los negocios
- Marco interdisciplinario en el abordaje académico
- Diversidad de visiones de la realidad
- Formación orientada a la acción
- Cúmulo relevante de investigación con profesores a tiempo completo
- Pertenencia a una red de vínculos de alto valor

Sus ejes de concentración académica son la competitividad y los negocios, el desarrollo institucional, las humanidades y la educación.

En virtud de esta visión, se fundó el Centro de Educación Empresaria. En poco tiempo ha alcanzado un lugar de liderazgo reconocido en *Executive Education* en el país y en la región. En los *rankings* de los últimos tres años de las universidades que desarrollan educación ejecutiva, preparados por AméricaEconomía, la más prestigiosa revista regional de negocios, el CEE de la Universidad de San Andrés fue situado en los primeros diez lugares entre las universidades de América Latina.

Sus programas están orientados a formar ejecutivos y directivos, desarrollando sus talentos y habilidades de *management* para desempeñarse exitosamente y con espíritu emprendedor en el mundo de los negocios, mejorando la competitividad de sus organizaciones y contribuyendo con el desarrollo del país.

Cuenta con el prestigioso cuerpo de profesores full-time de la Universidad y numerosos especialistas invitados, junto a un experimentado equipo técnico para el desarrollo de programas de educación empresaria.

En los últimos años el CEE ha constituido un área específica de programas para la Alta Dirección de empresas y otras organizaciones, tanto *in-company* como abiertos, para atender la demanda creciente que estamos recibiendo de dicho segmento.

El CEE respalda y promueve el crecimiento profesional de los ejecutivos y de sus organizaciones, brindando:

- Nivel académico y reflexión en la acción.
- Flexibilidad y construcción conjunta de soluciones educativas.
- Metodologías de aprendizaje activo.
- Formación de individuos y redes.
- Partnership y vínculos de largo plazo.

ALIANZAS INTERNACIONALES



El CEE es miembro fundador de Sumaq, una comunidad académica internacional que conforma la mayor alianza global entre Universidades y Escuelas de Negocios de Latinoamérica y España, que se ha creado con el propósito de aumentar la competitividad empresarial, promoviendo:

- La transmisión del conocimiento y la cultura corporativa.
- La difusión del espíritu emprendedor.
- El desarrollo del talento y la mejora de la práctica gerencial.
- La evolución personal y profesional de los ejecutivos.

Miembros de la Alianza Sumaq:

- EGADE – Tecnológico de Monterrey, México
- Fundação Getúlio Vargas – EAESP, Brasil
- IE *Business School*, España
- IESA, Venezuela
- INCAE, Costa Rica
- Pontificia Universidad Católica de Chile
- Universidad de los Andes, Colombia
- Universidad de San Andrés – Centro de Educación Empresaria, Argentina

Adicionalmente, el Centro de Educación Empresaria desarrolla actividades conjuntas con:

- IE *Business School*, España, en materia de investigación, desarrollo de casos, intercambio de profesores y equipos técnicos para el dictado de programas de alto impacto, como es el caso del Senior Management Program.
- Fundação Dom Cabral, Brasil, para desarrollar en conjunto en la Argentina el PAEX – Programa Asociados para la Excelencia. La red PAEX reúne a más de 190 empresas en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador y Paraguay, y su objetivo es la optimización de los resultados globales de las compañías asociadas.
- Instituto Tecnológico Autónomo de México, Pontificia Universidad Católica de Chile y la Fundação Dom Cabral, para el diseño y dictado del Programa de Gestión de Negocios y Empresas en América Latina, destinado a empresas que operan en la región.
- ESADE Buenos Aires, para el desarrollo de programas ejecutivos abiertos focalizados.
- ESCP-EAP Paris, para el desarrollo de programas *in company* orientados principalmente a compañías francesas que operan en la Argentina y en la región.
- Universidad Católica del Uruguay (UCU), para el desarrollo de actividades de educación ejecutiva.
- Universidad de los Andes (UNIANDES) de Colombia, para el desarrollo con su área de educación ejecutiva de programas regionales *in-company*.



Asimismo, el Centro de Educación Empresaria es miembro de UNICON, el Consorcio Internacional de Universidades para la Educación Ejecutiva; es la institución más prestigiosa del mundo en *Executive Education*.

FORMACIÓN CONTINUA Y ACTUALIZACIÓN - RED CEE

El CEE mantiene y fortalece su red de vínculos de participantes a través de diversas actividades de actualización.

Consciente de la importancia de la formación continua, el Centro de Educación Empresaria desarrolla periódicamente seminarios, conferencias, mesas redondas y foros de debate.

Los encuentros cuentan con la participación de especialistas nacionales e internacionales y profesores e investigadores de la Universidad de San Andrés.

EL IE BUSINESS SCHOOL

El IE Business School

El IE *Business School* es una de las mejores escuelas de negocios de Europa, y está rankeada en el quinto lugar en el ranking global de cursos abiertos de educación ejecutiva realizado por el Financial Times en el 2008.

El IE *Business School* entiende la *Executive Education* como el mejor camino para que ejecutivos y líderes empresariales puedan actualizar sus habilidades, aprender sobre las últimas tendencias y prácticas, contactarse con expertos y compartir experiencias con otros directivos.

Un modelo propio de formación para la Alta Dirección. Los Altos Directivos que han participado en programas de Alta Dirección del IE afirman que:

- Han contribuido a cambiar su agenda de prioridades.
- Han potenciado su confianza en los momentos más cruciales de sus carreras.
- Se han encontrado con los últimos avances de éxito probado en management a su disposición.
- Han disfrutado de un entorno favorecedor de la reflexión compartida y el intercambio de ideas y experiencias.
- Han potenciado su desarrollo no sólo profesional sino también personal.
- Han incrementado sustancialmente su red de relaciones.

IE, Institución de Educación Superior, ha presentado hace poco tiempo atrás IE Universidad, ubicada en Segovia, un nuevo modelo de universidad internacional que quiere convertirse en la mejor universidad privada del Sur de Europa. IE Universidad cuenta con un claro enfoque internacional e integrará la formación en gestión empresarial y el espíritu humanista en todos los programas. IE Universidad ofrecerá a partir del curso 2008-2009 títulos de grado y postgrado en inglés y castellano, y combinará formación presencial y *on-line*.

IE Universidad cuenta con el primer claustro integrado de una universidad, una estructura diferencial que supera las tradicionales divisiones departamentales y la parcialización del conocimiento. El claustro promoverá la investigación y la enseñanza multidisciplinar con un carácter innovador y orientado siempre hacia el mercado.



Campus de ie Universidad:
Convento de Santa Cruz
la Real de Segovia, (conjunto
monumental del siglo XII)

CUERPO DE DIRECCIÓN

Carlos F. Rosenkrantz,
Rector

Ernesto Gore,
Director del Departamento Académico de Administración.
Profesor de Comportamiento Organizacional.

Jorge Forteza,
Miembro del Board de la Universidad de San Andrés.
Profesor de Estrategia y Competitividad.

Gabriel Aramouni,
Director del Centro de Educación Empresaria.
Profesor de Sistemas y Tecnologías de la Información.

DIRECCIÓN ACADÉMICA

Carlos G. Garaventa,
Doctor en Administración de Empresas, UCA, Argentina.

Rodolfo Roballos,
Master of Business Administration, IMD-Institute of Management
Development, Suiza.

Manuel Bermejo Sánchez,
Master en Dirección de Empresas, IE *Business School*, España.



INFORMA CIÓN

Centro de Educación Empresaria

54 11 4725 7011

cee@udesa.edu.ar

www.udesa.edu.ar/cee/smp

Vito Dumas 284 (B1644BID) • Victoria • Buenos Aires • Argentina

