

“A l'Argentina, la imprevisibilitat de les regles del joc és el pitjor enemic”

Per quins motius hi ha el desembarcament d'ESADE a Buenos Aires?

—D'una banda hi ha una qüestió institucional, que és que ESADE és una escola de negocis global que té més de 30.000 graduats a tot el món. A l'Amèrica Llatina deu haver-n'hi no pas menys de 1.000, tots ells graduats dels programes de Barcelona o de convenis amb tercers centres. Un d'aquests convenis va ser aquí, a l'Argentina. L'any 1999, ESADE signa un acord per a dictar un curs de dos anys als professors de l'escola de negocis dels jesuïtes de la Universitat Catòlica de Còrdova, l'ICDA, que jo dirigiria. De manera que va confluïr la seva presència global i el fet de tenir a l'Argentina més de trenta graduats formats per ells i que foren el nucli inicial, tant dels directius del campus Buenos Aires com d'un planter de professors que permetria en algun moment no dependre només dels que portàvem de Barcelona.

—La proposta neix a la casa matriu?

—No exactament. La bogeria d'obrir una filial a l'Argentina va ser idea meua, per a bé o per a mal. Era el 1998 i ESADE i l'ICDA treballàvem amb una institució de Buenos Aires. En un moment determinat, totes dues escoles ens quedem sense aquest vincle local i aquí va sorgir la proposta d'unir-nos. No en vàrem tornar a parlar fins que, al cap de dos anys, em criden per a dir-me que la proposta s'havia reactivat. Prenem la decisió final el novembre de 2001, un mes abans del desastre econòmic.

—Què passa quan esclata la crisi?

—Recordo que el febrer de 2002 era a Barcelona dinant amb tots els directius d'ESADE i diversos professors. Devíem ser unes vint persones davant un televisor gegant quan, de cop, surt per la pantalla l'ex-president Adolfo Rodríguez Saa anunciant l'impagament del deute extern i el Parlament en ple aplaudint dempeus. Es va fer un gran

Alejandro Bernhardt (Entre Ríos, Argentina, 1954) és director general d'ESADE Campus Buenos Aires. L'escola de negocis catalana va arribar al Riu de la Plata en el pitjor moment de la crisi, per ser aquí quan comencés la recuperació. Per a Bernhardt, la potencialitat de l'Argentina continua alimentant les expectatives dels empresaris estrangers.

silenci a la taula. En aquell moment, Carlos Losada, que encara és el director general, va dir alguna cosa així: “Bé...L'Argentina estarà malament tres o cinc anys, es recuperarà, i nosaltres volem haver-nos-hi establert quan passi això. Anirem més a poc a poc, però això no canvia els nostres plans.” Crec que això retrata l'essència del projecte i l'aspiració a llarg termini. Quan vam construir el Campus Buenos Aires, el primer semestre de 2002, ens preguntaven sorpresos què fèiem, perquè en aquell moment no es posava ni un maó a tot el país.

—En un ambient tan hostil, els primers passos no devien pas ser

fàcils...

—El campus de Buenos Aires és el primer que ESADE té fora de l'estat espanyol i sabem que entràvem en un sector complicat, on hi havia diversos protagonistes forts, alguns dels quals fins i tot competeixen amb nosaltres a Europa, com l'escola de l'IAE associada a la Universitat Austral. A més, la crisi va fer que les empreses fossin receloses a invertir en formació. De tota manera, hem anat fent un camí. Els primers tres anys hem treballat amb un programa general, que és el que es dictava a Barcelona, i a partir de l'any passat ja ho segmentem en sènior i junior. A més, hem crescut molt en cursos in-company.

—Continueu important professors?

—Sí, però no tant com al principi. Vam començar, el primer any, amb una proporció de 80% de professors ESADE Barcelona i 20% de locals, molts dels quals eren graduats de l'experiència a Còrdova (Argentina). En quatre anys hem anat incorporant-hi gent local, provada, i avui la proporció és més o menys de 50 a 50. I la idea és que sigui de 40 a 60, perquè quedi sempre una empremta d'ESADE Barcelona, una manera d'atorgar-hi un valor afegit important.

—Quins temors tenen els empresaris que s'inicien en el mercat argentí?

—Allò que tenen a la ment tots els qui vénen a invertir aquí és sempre la imprevisibilitat de les regles del joc. Aquest és el teu pitjor enemic. La imprevisibilitat fa que ningú no pensi en projectes que han de madurar en deu anys, com els energètics. Llavors tot acaba diluint-se en projectes de maduració ràpida, que acaben causant un desequilibri en l'estructura de la inversió.

—L'Argentina és conscient d'aquest dèficit?

—Tinc la sensació que l'Argentina està massa acostumada que les coses es facin només quan no hi ha cap més



remei sinó fer-les. Bé, ara es troba precisament en aquest moment. L'any que ve, si no s'inverteix seriosament en infraestructura energètica, caldrà deixar de pensar a créixer. És en aquest límit en què es fa o no es fa; per això és possible que hi hagi una transició important. La classe dirigent argentina serà conscient que és a la vora de l'abisme i que haurà d'establir regles del joc no solament més creïbles, sinó també perdurables. Els països no se suïciden.

—Per que hi aposten les empreses estrangeres, en un ambient tan imprevisible?

—A part tots els problemes que hi ha, l'Argentina té una potencialitat increïble, en gran mesura frustrada, és cert. Ara es viu un cert ambient de prosperitat, però cada tant cau de cop i això fa que el país perdi posicions. Però, al marge d'això, des del punt de vista empresarial, l'Argentina té una potencialitat que continua encoratjant expectatives. Si el país soluciona el factor cultural i institucional, podria perfectament repetir l'experiència d'Irlanda a Europa, que de germà pobre va passar a germà envejat.

—I com determina el mercat argentí el perfil dels cursos?

—L'horitzó d'imprevisibilitat que hi ha en els negocis de futur ha obligat moltes empreses a privilegiar la formació a mida, dissenyada per a resoldre problemes a curt termini. Un dels nostres directius va dir que aquí a l'Argentina costa de posar la llum alta, perquè hi ha molta boira. Aquí es funciona amb la llum baixa, que significa treballar per a resoldre problemes concrets. Els programes oberts són complicats de vendre, perquè exigeixen una planificació de cinc anys.

—Quins continguts demanen les empreses?

—Allò que demanen més és creativitat i innovació, com no podia ser altrament, per la realitat del país. I, a més, ens solliciten programes que són relativament similars als oberts, però ajustats a la realitat de l'empresa, basats en els casos i indicadors propis.

—Hi percebeu un clima de pessimisme, a les aules?

—Es tracta de programes adreçats a l'alta esfera de les empreses, i allí la gent assumeix que el context pot ser tan

difícil com sigui, però que hi ha això. Tothom sap que el context és aquest i, en comptes de lamentar-se perquè les condicions ambientals no són òptimes, troben una raó addicional per a enfortir la capacitat de presa de decisions en aquest tipus de contextos. No es percep un clima de plany; és com si diguessin: "La realitat no és la que voldríem però estem decidits a anar endavant."

—Com és l'horitzó a llarg termini d'ESADE a Buenos Aires?

—No ens plantejem un esquema de volum. Carlos Losada, el director general de l'escola, sempre fa servir l'expressió "poc i bo", i això ho sintetitza. No fem mestratges, ni carreres de grau, perquè no aspirem a una proposta massiva. La nostra idea és constituir-nos i consolidar-nos com una escola de grandària petita, fent poques coses, però ben fetes. Això sí, mantenint com a signe distintiu la presència dels professors d'ESADE Barcelona i constituint un claustre local que serveixi de suport a la gent que ve d'allà.

*Federico Rivas Molina
Buenos Aires*