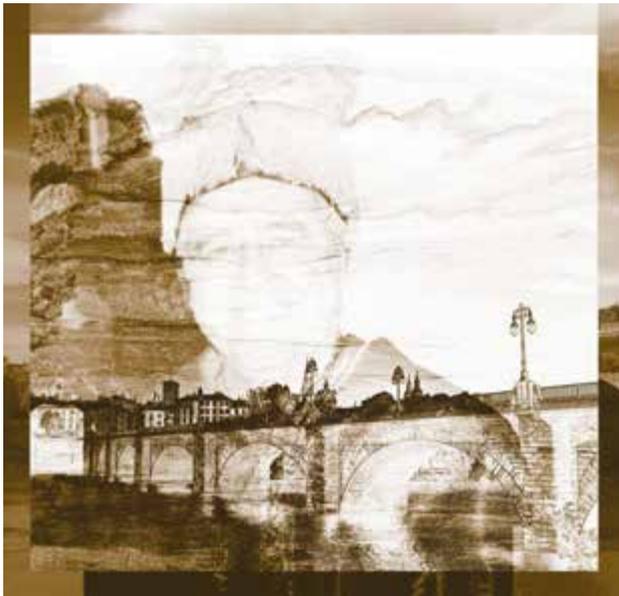


Comprometido con la excelencia

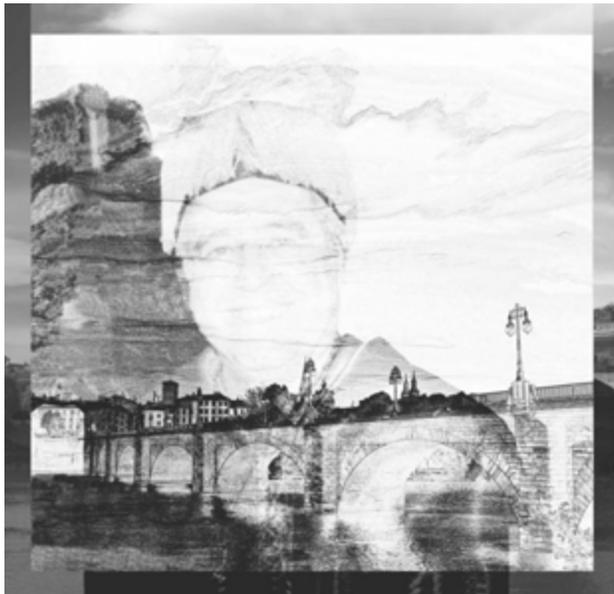
Fernando Casado Juan



Legados Biográficos nº 4

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Legado Biográfico



Comprometido con la excelencia

Fernando Casado Juan

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Observatorio de Investigación Económico-Financiera

“Comprometido con la excelencia.”/ Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Bibliografía

ISBN- 978-84-09-67748-1

I. Título	II. Casado Juan, Fernando	III. Colección Legados
1. Economía	2. Legado	3. Biográfico

La Academia no se hace responsable de las opiniones científicas expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

Editores: ©2024 Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

© Casado Juan, Fernando
www.racef.es

Académica Coordinadora: Dra. Ana Maria Gil-Lafuente

ISBN - 978-84-09-67748-1

Depósito Legal: B 23733-2024



Obra producida en el ámbito de la subvención concedida a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras por el Ministerio de Ciencia e Innovación.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

Impreso y encuadernado en España por Ediciones Gráficas Rey, S.L. —c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15
Cornellà de Llobregat—Barcelona

Impresión diciembre 2024



Esta publicación ha sido impresa en papel ecológico ECF libre de cloro elemental, para mitigar el impacto medioambiental

Comprometido con la excelencia

Fernando Casado Juan

La realización de esta publicación
ha sido posible gracias a



con la colaboración de



Legado Biográfico N° 4

ÍNDICE

PRÓLOGO	
LA ÉTICA COMO MOTOR DE LA VIDA	11
CAPÍTULO 1	
INFANCIA Y FORMACIÓN: UNA VIDA DE DETERMINACIÓN Y ESFUERZO.....	15
CAPÍTULO 2	
INICIOS: EL TÁNDEM VITAL CON SALOMÉ CAÑEQUE Y EL COMIENZO DE LA CARRERA PROFESIONAL	21
CAPÍTULO 3	
PASIÓN POR EL TENIS: LAS BASES DE LA COMPETITIVIDAD Y LA PERSEVERANCIA	29
CAPÍTULO 4	
TRANSICIÓN AL MUNDO LABORAL: ENTRE LA DEDICACIÓN Y EL COMPROMISO	37
CAPÍTULO 5	
FORJANDO PUENTES ENTRE LA EMPRESA Y LA ACADEMIA	43
CAPÍTULO 6	
INSPIRANDO EL LIDERAZGO EMPRESARIAL: LA CONTRIBUCIÓN TRASCENDENTE A LAS EMPRESAS FAMILIARES	63
CAPÍTULO 7	
LIDERAZGO CONSOLIDADO: UN PROFESIONAL DESTACADO AL SERVICIO DE LA COHESIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS	81
CAPÍTULO 8	
PARTICIPACIÓN PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD LABORAL	95

CAPÍTULO 9	
CONTRIBUCIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y SOCIAL	107
CAPÍTULO 10	
EL LEGADO DE UN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA	123





Fernando Casado Juan

PRÓLOGO

LA ÉTICA COMO MOTOR DE LA VIDA

En 1991, Fernando Casado Juan leyó su discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras con el título *La ética en la gestión empresarial*. Sus palabras transmitieron la necesidad de una actuación moral en la gestión profesional que sigue defendiendo hoy. Recordaba entonces que solo mediante la ética *“el éxito empresarial será el éxito de la sociedad en la que la empresa está inserta y, en consecuencia, el éxito personal de los que la integran”*.

Su Legado biográfico, que se refleja en este libro, no hubiera sido posible sin esa ética que ha guiado su vida profesional y personal, asentada en unos cimientos sólidos que empezaron a construirse desde la infancia y la juventud. Unos valores y unos principios que le han acompañado en su larga trayectoria académica, en su amplia y profunda experiencia empresarial, y en lo que él considera su mayor éxito: una familia de la que se siente profundamente orgulloso.

“Soy el primer convencido de que una actuación ética comporta una satisfacción personal que nos hace sentirnos más felices con nosotros mismos y, por lo tanto, con todos aquellos que nos rodean y, en segundo lugar, nos va a reportar con toda seguridad unos mayores beneficios a medio y largo plazo en nuestras actuaciones profesionales”. De esta forma expresaba Fernando Casado su profunda creencia en que la razón; la búsqueda del bien social, que es el bien del hombre, y la convicción de que no todos los medios son lícitos para alcanzar un fin, deben estar presentes en todos los ámbitos de la vida.

Así lo ha intentado él en la suya, una vida plena, con sus alegrías y dificultades, pero en la que las acciones, los pensamientos y el comportamiento público y privado han estado y están conectados por ese hilo que son los valores personales. Fernando Casado, extremadamente discreto, como le definen algunos perfiles periodísticos, se ha guiado siempre por el esfuerzo, el compromiso y la honestidad.

En estas páginas queda constancia de aquel joven que estudiaba y trabajaba para ayudar a pagar sus estudios, del tenista disciplinado y competitivo que tanto aprendió de los valores del deporte. Queda el testimonio de un hombre convencido de que la formación y la educación son la base del progreso personal y comprometido para que también lo sea del progreso en España. Desde su trayectoria académica y empresarial, se ha esforzado por contribuir a ese bien común que aún demanda en sus intervenciones públicas.

No se puede concentrar una trayectoria profesional en una palabra. Si hubiera que elegir una, podría ser “puente”. Fernando Casado ha trabajado de forma constante por tender puentes de consenso, por construir vías de conexión. Siempre bien rodeado de equipos con talento -así concibe él el liderazgo-, se ha esforzado por facilitar esos enlaces entre el mundo académico y el empresarial; entre la empresa privada y la Administración pública. Puentes para llegar a acuerdos; puentes para avanzar hacia el progreso de todos. Y siempre desde el convencimiento de que *“actuar éticamente es lo que da sentido a las empresas e instituciones y lo que permite su continuidad en el entorno que las rodea”*.

En este proyecto de Legado biográfico emprendido por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, está concentrada esa faceta dual del mundo académico y del ámbito empresarial en la que ha compaginado actividades diferentes, quizá porque desde muy joven aprendió a asumir varias responsabilidades al mismo tiempo. Fernando Casado está comprometido con la excelencia, palabra que suena muy grande, pero que no es sino actuar con honestidad, esforzarse y comportarse del mejor modo posible en la vida.

Una vida reflejada aquí en sus recuerdos, sus reflexiones y su conocimiento, pero también en numerosas fotografías, un recorrido donde empresarios, docentes, intelectuales, científicos, políticos y otras personalidades conforman la historia gráfica de una trayectoria profesional plena. Al mismo tiempo, ese recorrido es el de la persona, con imágenes entrañables de la vida familiar junto a su esposa Salomé, su fiel compañera en todo el camino, sus cuatro hijos, sus tres hijos políticos y sus ocho nietos. Y aparecen, cómo no, numerosos momentos compartidos con los buenos amigos, esos que hacen que la vida sea mejor.

Fernando Casado sigue en activo y continúa comprometido con el motor que le ha impulsado siempre: contribuir, en la medida de sus posibilidades,

con su conocimiento y su trabajo, a una España mejor. Como defendió en esta Real Academia, no vivimos *“de espaldas a la ética ni a las faltas latentes de este mundo”*. Desde la humildad, le gustaría que este Legado recordara que *“todos y cada uno de nosotros, y no solo los Estados y los políticos, compartimos la responsabilidad del futuro”*.



CAPÍTULO 1

INFANCIA Y FORMACIÓN: UNA VIDA DE DETERMINACIÓN Y ESFUERZO

“Los valores de la dedicación y el esfuerzo los aprendí en mi familia, desde la infancia. Son los cimientos sobre los que he construido mi vida”.

La vida de Fernando Casado Juan está ligada a la ciudad de Barcelona, donde nació el martes 13 de julio de 1943. La Ciudad Condal y la Costa Brava, vinculada a los veranos, son parte de ese paisaje emocional de la infancia y la primera juventud que deja huella en la vida.

Sus padres, Alfonso y Adelina, nacieron en Barcelona, aunque sus abuelos no tenían su origen en Cataluña. Tuvo y tiene un único hermano, Carlos, ocho años mayor que él.

Su familia pertenecía a la clase media, muy centrada en el cuidado de los hijos, a los que inculcaron el amor y la entrega a la familia. Alfonso y Adelina no regatearon ningún esfuerzo para que sus descendientes tuvieran una buena educación que les permitiera abrirse camino en la vida. Formaban parte de esa generación que trabajó de manera infatigable para ofrecer a los suyos una vida mejor.

De su infancia recuerda especialmente la entrega de su madre, administrando el dinero del hogar y, sobre todo, volcada en el cuidado de sus hijos. Cuando, años más tarde, Fernando Casado formó su propia familia, Adelina fue el referente: *“Mi mujer y yo hemos intentado proyectar ese ejemplo, porque para nosotros lo más importante son nuestros hijos, nuestra familia”.*

Alfonso Casado era director de la empresa cinematográfica Warner Brothers en Cataluña. Esto le dio la oportunidad a su hijo de asistir a los estrenos de cine, de los que recuerda especialmente *Los diez mandamientos*, con Charlton Heston, y las hazañas en la gran pantalla de Kirk Douglas.

En aquellos años, el empresario Pedro Balañá tenía varias salas cinematográficas, además de plazas de toros, entre ellas, la Monumental de Barce-

lona. De aquellas sesiones cinematográficas a Fernando Casado le queda el gusto por las historias bien contadas, aunque ahora es más aficionado a las series históricas y de intriga policiaca. De esa época también son los recuerdos de ir a los toros gracias a un abono que tenía la familia.

En cuanto a la educación escolar, a los 3 años le matricularon en el Liceo Francés de Barcelona. Cuando hacía 4º de Bachillerato en el Liceo era obligatorio hacer gimnasia los sábados por la mañana. Ya en esa época, el tenis, que tanta importancia ha tenido en su vida, estaba presente en las rutinas de Fernando Casado, que entrenaba en el Real Club de Tenis Barcelona. Como en el Liceo no quisieron que sustituyera la gimnasia de los sábados por los entrenamientos de tenis, sus padres optaron por cambiarle de escuela y le matricularon en un colegio privado: Estudios Generales Luis Vives. De esta forma, pudo continuar con su pasión tenística y mantener regularmente sus entrenamientos en el deporte de la raqueta, del que aprendió valiosas lecciones para la vida.

La experiencia en ambos colegios fue muy positiva. Visto con la perspectiva de los años, ahí adquirió los valores y la determinación que han regido toda su trayectoria. Del Liceo Francés recibió una educación muy positivista y racional, que contribuyó a forjar un carácter y una visión de las situaciones y acontecimientos muy objetiva. Ahí coincidió con otros alumnos con los que después mantuvo una relación cercana durante su vida profesional.



Fernando Casado a los 2 años, celebrando la Primera Comunión y en 1958.



En el colegio con alumnos del curso.

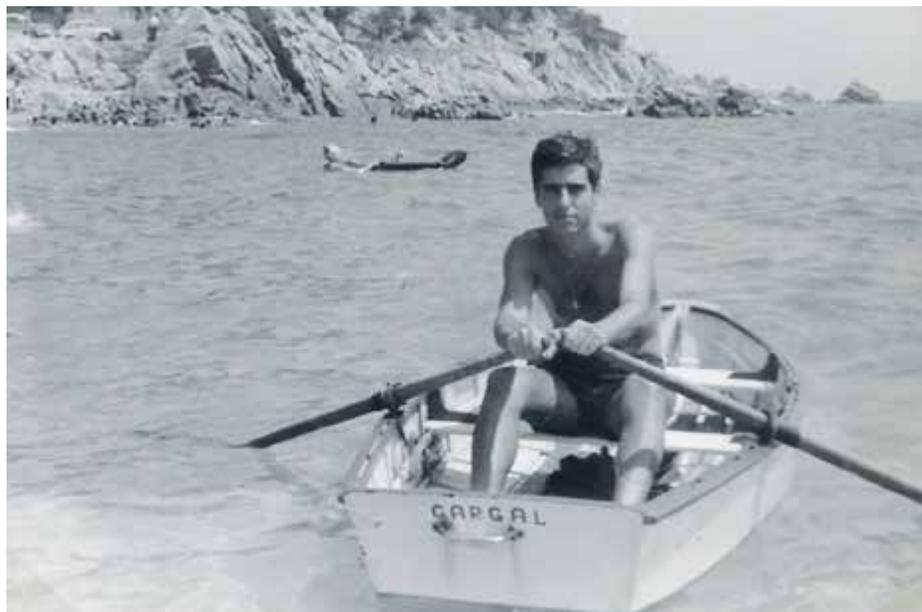


2018, con casi todos los alumnos del colegio.

De los Estudios Generales Luis Vives recuerda una educación muy cercana y cordial: eran muy pocos alumnos en clase y eso le permitió atesorar amistades entrañables de las que perduran toda la vida como Juan José Bufill (lamentablemente ya fallecido), José Manuel Canals, Pedro Soler Gual y el resto de alumnos del mismo curso.

Los años de infancia y la primera juventud suelen tener un fondo de paisajes de verano que dejan huella en lo que somos. De aquellos veranos en los que la familia Casado Juan alquilaba una casa en la cala de Aigua Blava queda un gran amor hacia la Costa Brava, a sus aguas turquesas, al aroma de los pinares, a la pesca desde las rocas: a ese mar Mediterráneo asociado a los recuerdos familiares. Un aprecio que sigue intacto: muchos años después, Fernando Casado y su esposa disfrutaban con toda su familia en verano en estos hermosos parajes como hizo él en su infancia.

Aquellos pinos enraizaban en la tierra e imprimían al paisaje un carácter único. De manera similar, el ejemplo de sus padres y el paso por ambos colegios plantaron las raíces de la personalidad de Fernando Casado: objetivo, ponderado, con valores sobre la equidad, la justicia y el amor a la familia muy arraigados y consciente de la necesidad del esfuerzo y de la perseverancia para desarrollar cualquier actividad.



1964, a los 18 años, en la Costa Brava.



1962, como testigo en la boda de su hermano.



Momentos de juventud en 1963 y 1964.



CAPÍTULO 2

INICIOS: EL TÁNDEM VITAL CON SALOMÉ CAÑEQUE Y EL COMIENZO DE LA CARRERA PROFESIONAL

“He intentado comprometerme al máximo con las exigencias personales y profesionales en cada etapa de mi vida. Pero si hay un hilo conductor que siempre ha estado presente es el de la familia que hemos formado Salomé y yo”.

En el fondo de cada historia, hay pilares que sostienen una vida: son la estructura de un legado. En la trayectoria de Fernando Casado, esos pilares los puso primero su familia y el paso por los dos colegios en los que adquirió el valor de la racionalidad y la capacidad de análisis. También el sentido de la amistad. Esas bases están construidas de un ‘material’ sin el que Fernando no concibe su vida: el compromiso. Cumplir con lo que éticamente cree que es su deber ha caracterizado cada una de las etapas de su vida, siempre fiel a dos rasgos de su personalidad: la discreción y la falta de pretensión.

Fernando Casado ha intentado fraguar un camino coherente con ese compromiso en toda su trayectoria personal y profesional, un itinerario marcado por un hilo conductor presente en cada paso que ha dado: su familia.

El logro más importante de su vida ha sido formar su propia familia junto a Salomé Cañeque, con la que contrajo matrimonio en octubre de 1969. Tuvieron cuatro hijos en seis años: Cristina, Fernando, Inés y Alfonso. *“Fue una época de mucho esfuerzo, al tener que compaginar la crianza de los hijos con las responsabilidades profesionales y académicas de ambos”*, asegura.

Cuando Salomé Cañeque se casó, tenía solo 20 años, y a los 26 ya tenía cuatro hijos y había padecido también un aborto. Superó el percance y, a pesar de la intensidad de su trabajo gestionando la familia, ingresó en la Universidad de Barcelona para estudiar Filosofía, Letras y Psicología, finalizando brillantemente su carrera en la especialidad de Psicología con sobresaliente.



1969, boda con Salomé Cañeque.



1970, nacimiento de Cristina.



1972, nacimiento de Fernando.



1975, nacimiento de Inés.



1977, nacimiento de Alfonso.

En ese periodo se consolidó una unión que dura toda la vida, en la que el esfuerzo, la perseverancia y la ayuda mutua han sido una constante entre los dos: ella ha supuesto un apoyo sólido y continuo para Fernando, sin el cual no hubiera podido ejercer todas las responsabilidades que ha asumido durante su vida académica y profesional.

A lo largo de los años de convivencia, se fue creando una cultura familiar que se ha extendido también a los hijos. Fernando y Salomé han enseñado, asumido y transmitido valores esenciales sobre la importancia de tener una familia unida y comprometida con la virtud de apoyar en cualquier momento y en cualquier ocasión a quien lo necesite.

Mientras el joven matrimonio asentaba los cimientos de la familia, Fernando Casado, que había estudiado Ciencias Económicas y Empresariales, emprendió la aventura de crear una consultoría, especialmente para ofrecer servicios como consultor de *marketing*, un área que entonces era muy novedosa, teniendo como clientes a la empresa de comunicación Slogan y al Banco Industrial del Mediterráneo, hasta que fue absorbido. Al mismo tiempo, su esposa y él constituyeron una gestoría, porque el padre de Salomé tenía una concesión de automóviles Renault en Barcelona y los dos vieron una posibilidad de negocio.

Durante esos años, su vida se dividía y estructuraba entre la universidad, dando clases, y el despacho de consultoría y la gestoría, teniendo siempre como prioridad la atención a la familia.

Fernando Casado siente pasión por los estudios y por el entorno empresarial y así se lo ha trasladado a sus hijos. Todos estudiaron y se licenciaron en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona y, posteriormente, Cristina, Inés y Alfonso hicieron el Máster en Business Administration en el IESE, mientras que Fernando cursó el Máster en Administration and Communication en la Universidad de Columbia en Nueva York.

Cristina, Fernando, Inés y Alfonso han tenido cada uno dos hijos, con lo que la familia se ha ampliado a lo largo de los años con ocho nietos: Blanca, Inés, Teo, Pablo, Uri, Sofía, Leo y Lola, además de su yerno David y sus nueras Patricia y Paula. Si algo satisface en la vida es ver cómo una familia va creciendo y, además, con esos valores que para Salomé y Fernando son esenciales.

Salomé Cañeque heredó algunos bienes inmuebles de su padre, por lo que decidieron potenciar juntos esta área de negocio familiar. Constituyeron una empresa, Proemio SL, y fue Salomé quien se puso al frente. Años más tarde se incorporó algún hijo y, actualmente, Alfonso e Inés están totalmente integrados en el funcionamiento de la compañía.





*Con su esposa, Salomé Cañeque, a lo largo de los años:
en 1970, en 1974, en 1990, en 2001 y en 2018.*

Proemio SL se ha ido desarrollando y ampliando con el tiempo, especialmente en la promoción inmobiliaria, y ha adquirido una dimensión aceptable. Salomé ha puesto en marcha muchos proyectos, generalmente en el ámbito inmobiliario. Su intervención en iniciativas de inversión ha sido constante, respaldadas y apoyadas por Fernando: *“Salomé tiene el espíritu emprendedor de su padre. En nuestra familia decimos que ella es la empresaria y yo el académico. Las iniciativas empresariales y de inversión siempre parten de ella”.*

En este grupo empresarial, liderado por su esposa, Fernando Casado forma parte del Consejo de Administración, junto con Salomé y sus cuatro hijos. Se reúnen cada mes y de forma conjunta establecen las líneas estratégicas del grupo.

Aparte de los dos hijos que están incorporados en Proemio SL, Cristina y Fernando mantienen actividades profesionales independientes del grupo empresarial familiar.

El compromiso con su familia ha sido y es su motivación principal para promover la seguridad de las personas y de las empresas, un vínculo que le inspira a fortalecerla en todas las áreas de su vida. Para él, la familia es el núcleo de la existencia, una relación que ha sido una fuerza impulsora constante a lo largo de los años, resultado del excelente compromiso entre todos los que forman parte de ella.

Esta cultura y estos valores se pusieron de manifiesto durante muchos años en los que Fernando Casado, debido a sus compromisos en el Instituto de la Empresa Familiar y en el Consejo Empresarial para la Competitividad, tuvo que residir muchos días fuera de Barcelona.

Esa circunstancia se superó gracias al apoyo familiar y a la estrecha conexión con su esposa.



1977: Cristina, Fernando, Inés y Alfonso Casado Cañequé con sus padres, y en 1979.

Este acompañamiento a lo largo de la vida le ha permitido desarrollar sus actividades profesionales y académicas con notable éxito, siempre respaldado por el resto de su familia, el pilar fundamental que le ha permitido obtener todos sus logros.

La unión con su mujer y sus cuatro hijos perdura actualmente, con la incorporación de los ocho nietos. Todos forman un núcleo familiar muy integrado que constituye la base para desarrollar nuevas actividades y afrontar todos los riesgos e imprevistos que puedan surgir en el futuro.



Los cuatro hijos de Fernando y Salomé en 2000 y en 1992. En el centro, los nietos de Fernando Casado en 2022 y el matrimonio con sus hijos en el año 2000.



Los ocho nietos en 2022 y con sus abuelos, Fernando y Salomé, en 2023.



2001, con Salomé en Roma, y en 2022, en un acto como doctor.



Recuerdos de las reuniones de familia 2017.



Recuerdos de las reuniones de familia en los años 2012 y 2022.



Con la familia en las Minas de Sal, Cardona en 2016.



En casa con Papá Noel en 2020.



Celebrando el 80 cumpleaños de Fernando Casado en 2023.



CAPÍTULO 3

PASIÓN POR EL TENIS: LAS BASES DE LA COMPETITIVIDAD Y LA PERSEVERANCIA

“El tenis me ayudó a conformar un carácter y una manera de ser basada en el compromiso. Competir y ganar torneos me confirmó la creencia de que el valor del esfuerzo constante compensa”.

La familia también está en el origen de una gran pasión en la vida de Fernando Casado: el tenis. Antes de emprender su carrera académica y empresarial, se implicó en este deporte, que le enseñó la importancia de la dedicación y la determinación, cualidades que se convertirían en su sello distintivo a lo largo de los años.

El origen de esta afición procede del amor de su padre por el tenis. Alfonso Casado lo practicaba y le inculcó ese interés a su hijo. A corta edad le hizo socio del Real Club de Tenis Barcelona, y a los 10 años empezó a jugar. A los 13 quedó campeón de España infantil en San Sebastián y, a partir de entonces, competía con mucha asiduidad. Cada día, cuando salía del colegio, iba al Real Club de Tenis Barcelona a entrenar. En 1961 llegó a ser campeón del Club, y en el Trofeo Conde de Godó de 1962 llegó a los cuartos de final.

En el tenis, nace una fuerte amistad con Valentín Fuster, uno de los grandes médicos contemporáneos a nivel mundial. Tanto es así que, en 1961, los dos quedaron campeones de España Junior (menores de 18 años) en dobles, y Fernando también venció en la categoría individual.

Esta relación ha perdurado a lo largo de todos estos años, y hoy en día mantienen una amistad muy entrañable en la que el apoyo mutuo es constante.



1956, jugando al tenis. El mismo año, recibiendo un trofeo y jugando una final de dobles con Javier Godó, José María Gisbert y Albert Esplugas.

Fernando Casado jugó torneos internacionales, como el Roland Garros junior. El tenista Manuel Santana explica en sus memorias que el primer año que ganó Roland Garros, en 1961, no acudió el entonces Príncipe Juan Carlos, ni ningún ministro, ni nadie de la política española, y que el único que estaba ahí era un júnior, Fernando Casado, *“que había llegado a la final de juveniles de menores de 18 años”* (aunque alcanzó la semifinal, no la final) y se fueron los dos a cenar, a celebrar su triunfo en los Campos Elíseos”.

Fernando también jugó en Estados Unidos (en Miami le hicieron ciudadano de honor del estado de Florida) y en Sudamérica. En México coincidió también con Manolo Santana: a Fernando le eliminaron en la segunda ronda y Santana quedó campeón del torneo.



1957, jugando con Valentín Fuster. Abajo, a la izquierda, Campeonatos de España infantil (San Sebastián). Victoria sobre Valentín Fuster en 1961 en la semifinal del Campeonato de España Júnior.



2016 y 2019, con Valentín Fuster en Nueva York (ambos sostienen una foto juntos de 1957).



2022, con Valentín Fuster en su casa de Nueva York y en 2023 en su casa de Cardona.



1961, con los jugadores del torneo de México, entre ellos, Santana, Laver, Osuna y Roche.



1961, representando a España en el trofeo de juniors por Naciones en México.



1959, jugando un torneo internacional.



1962, recibiendo un trofeo como campeón social del Real Club de Tenis de Barcelona.



Certificado de Ciudadano Honorífico de Florida.



1961, en el campeonato mundial de juniors en Miami (Estados Unidos).

El tenis no era una simple afición: era una parte muy importante de su vida en la que se esforzaba al máximo. Fernando Casado acababa el colegio en junio y jugaba todos los torneos internacionales de verano. Así estuvo hasta los 21 años. Formó parte del equipo de España de Copa Galea durante tres años, y en uno de esos campeonatos jugó los dos individuales de la final contra Francia, que se perdió por 3 a 2.

El deporte y sus valores han sido una gran escuela de vida. Su dedicación al tenis le enseñó que la seguridad en uno mismo es esencial: se ha de tener

confianza en todos los golpes que se juegan. Igual que en un partido de tenis cada movimiento debe ser preciso, su trayectoria profesional se ha basado también en el compromiso y en la seguridad en sí mismo.

Jugar al tenis no solo le brindó lecciones sobre la superación personal, sino que funcionó como una base vital que le ha llevado a actuar en el trabajo con eficacia y responsabilidad.

Toda esta actividad deportiva le ayudó a conformar un carácter y una manera de ser que le han marcado toda la vida.



1962 y 1963, formando parte del equipo de España de la Copa Galea (menores de 21 años).

1962, jugando el campeonato de España contra Juan Manuel Couder en Valencia.

1964, final de dobles con José Luis Arilla de pareja.

Como ejemplo de ese sentido de la responsabilidad, al acabar el colegio, en lugar de ir a jugar con los amigos, Fernando se iba al Tenis Barcelona a tirar bolas con Valentín Fuster, que también tenía la misma inquietud. No iba a disfrutar: se trataba de entrenar y esforzarse para mejorar, que es lo que va fijando la manera de ser y de comprometerse con los objetivos. Esto suponía no darse nunca por vencido, no dar nada por perdido y luchar, perseverar y seguir luchando ante las adversidades. Y esto mismo es lo que hace que ahora, con 81 años en el momento de escribir este legado, siga activo y con muchas responsabilidades a su cargo.

El tenis ha sido un pilar fundamental en su formación personal. La disciplina y el esfuerzo han sido la base de una trayectoria comprometida, responsable y positiva, reflejada en cada paso que ha dado.

Todo este proceso formativo forjó en Fernando Casado una concepción firme sobre las responsabilidades adquiridas. Para él, *“el compromiso es la dedicación y obligación personal hacia una causa, tarea, objetivo o responsabilidad específica. Implica un vínculo emocional y una promesa posible de cumplir con un deber o tarea de manera constante y consistente. El compromiso implica la disposición de invertir tiempo, esfuerzo y recursos para alcanzar un objetivo o cumplir con una responsabilidad, incluso cuando surgen desafíos o dificultades”*.

Su concepto del compromiso no solo se ciñe a la actividad profesional. Tiene que ver con ese profundo sentido ético y humanista que, años más tarde, defendería en su discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Empresariales. Como él argumenta, *“el compromiso puede manifestarse en diversas áreas de la vida, como el trabajo, la familia, una causa social o un objetivo personal. En el tejido vital de cualquier persona, encontramos compromisos que guían el camino, una dedicación que trasciende a todas las etapas de la vida”*.

El tenis ha sido esa escuela de vida que le ha enseñado a luchar hasta el último punto para lograr juego, set y partido.



CAPÍTULO 4

TRANSICIÓN AL MUNDO LABORAL: ENTRE LA DEDICACIÓN Y EL COMPROMISO

“Compaginar estudios universitarios, tenis y trabajo hizo que me acostumbrara a simultanear diferentes responsabilidades, un aprendizaje que me ha permitido tener siempre dos o tres actividades profesionales a la vez”.

En la vida hay muchos puentes que vamos atravesando. Conviene elegir bien cuál vamos a cruzar para seguir nuestro camino. Y el que nos conduce a decidir los estudios y nuestro futuro laboral es uno de los más relevantes. Fernando Casado pasó ese puente cuando ya tenía asentados unos valores aprendidos en la familia, la escuela y la práctica del tenis.

En 1962, decidió estudiar Ciencias Económicas y Empresariales. Estuvo el primer año en la Universidad Central, en Plaça Universitat, y en segundo ya les trasladaron al Campus de la Diagonal. A partir de tercer curso, trabajaba por las mañanas y por la tarde asistía a la facultad.

La economía familiar no era boyante, y a los 22 años se puso también a trabajar para poder acabar la carrera universitaria. Pasó a llevar la secretaría de la empresa Recolons, que se dedicaba a la explotación de salas de cine y discotecas en Barcelona y en la provincia de Gerona. Aquella fue su primera experiencia laboral, en la que aprendió lo que significa tener responsabilidades de gestión. Esta colaboración duró hasta que finalizó su carrera universitaria, cuando pudo incorporarse como director técnico en una empresa de estudios de mercado.

Al final cursó dos especialidades: Economía de la Empresa y Actuario de Seguros, aunque esta última no la ha ejercido nunca. Se graduó en ambas en 1967.

Durante esos años, realizó las Milicias Universitarias en Talarn (Lérida), donde se salía licenciado como Cabo Primera. En aquella época se solicitaban antecedentes penales para muchas actividades. Se dio el caso de que

uno de sus tíos, José Juan Serna, había sido juez en la República. Al final de la Guerra Civil tuvo que salir andando por la frontera y estuvo internado en un campo de concentración en Francia. Desde allí pudo irse a Sudamérica, a Costa Rica y a Venezuela, donde murió. Y su padre, Alfonso Casado Acero, fue juzgado por pertenecer a la Masonería e inhabilitado para ejercer cargos públicos de por vida. En aquellos años, con esos antecedentes, no era fácil que le aceptaran en instituciones oficiales.

En este contexto se desarrollan sus años de Licenciatura. Y a la vez que realizaba sus estudios universitarios, seguía jugando al tenis y trabajaba. Compaginar varias actividades le ayudó a acostumbrarse a simultanear diferentes responsabilidades. Ese aprendizaje de juventud se ha afianzado a lo largo de los años y le ha permitido tener siempre dos o tres actividades profesionales a la vez.

Justo antes de casarse con Salomé Cañeque, en 1969, obtuvo una beca para estudiar en la entonces Escuela de Negocios en Gante (Bélgica), una de las más importantes de aquella época en Business Administration. Sin embargo, la joven pareja desestimó esta opción, y decidieron empezar el matrimonio en Barcelona con un trabajo estable que Fernando ya tenía en el Instituto DYM.

Nada más acabar la carrera, un profesor de la universidad, especialista en Investigaciones de Mercados, José Ramón Santolalla, le seleccionó para ir a trabajar a este Instituto como director técnico. El profesor Santolalla colaboraba con el Instituto DYM, una entidad que tenía entre sus socios a Leopoldo Rodés, que posteriormente tuvo una gran trascendencia en la vida profesional de Fernando.

En el Instituto, en 1968, pasó por un *stage* en Roma para estudiar con el que era considerado el mejor especialista en estudios de mercado, el profesor Tagliacarne, aprendiendo todas las técnicas relativas a este ámbito.

Posteriormente, hizo un *stage* en Francia, en la empresa de estudios de mercado CECODIS, que había desarrollado el panel de consumidores. Fernando Casado estudió su funcionamiento, y esa es la razón por la que el Instituto DYM fue el primero en España en ponerlo en marcha. El panel estaba formado por una muestra permanente de 4.000 familias, que periódicamente suministraban información sobre sus hábitos de compras y consumo.



1963, realizando Milicias Universitarias en el campamento de Talarn (Lérida).

Esa experiencia le permitió conocer el valor de la información a través de las técnicas de los estudios de mercado. Y eso le ha servido para valorar en cada momento, y en cada circunstancia, la importancia de la información, lo que piensa la población y la realidad de sus hábitos de compra y consumo para poder establecer las políticas más adecuadas.

Tesis doctoral

Un año después de finalizar la carrera universitaria, en 1967, el doctor y catedrático de Estructura Económica Antonio Verdú le propuso entrar en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona como profesor de clases prácticas de Economía de la Empresa. Este fue el inicio de su carrera académica en la Universidad de Barcelona, que ya no abandonó hasta que, por imperativo legal, a los 70 años, tuvo que dejar de impartir docencia.

Fernando Casado tuvo la oportunidad de compartir departamento universitario con el doctor Jaime Gil Aluja, por entonces catedrático en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona y director del Departamento de Economía de la Empresa, quien le animó a hacer la tesis doctoral y, ya desde entonces, le fue guiando académicamente. Para Fernando, el doctor Jaime Gil Aluja fue y sigue siendo su tutor académico.

En 1976, alcanza el grado de doctor en Ciencias Económicas y Empresariales con la calificación de Sobresaliente “Cum Laude” con la tesis *El marketing en la Banca*, un tema que en ese momento era considerado muy novedoso.

Posteriormente, en 1980, publicó el libro *El marketing en la banca* (Editorial Hispano-Europea). En esta publicación constata que el *marketing management* es una de las técnicas de gestión que ofrece mayores posibilidades para desarrollar el espíritu creativo e imaginativo necesario para resolver las situaciones críticas, como las que afrontaba en ese momento el sector financiero en general y el bancario en particular.

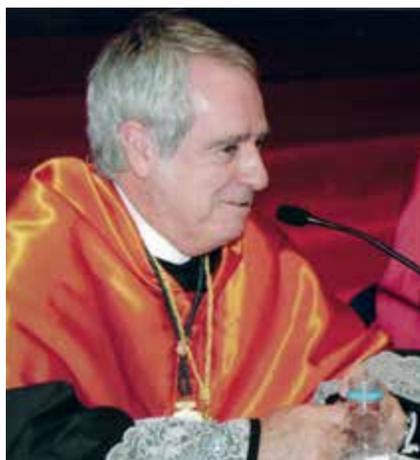
En 1980, junto con el profesor de *marketing* Luis de Borja, publicó el libro *Marketing estratégico para los 80*, que mereció el premio Prat Gaballi de Economía otorgado por la Editorial Hispano-Europea en 1981.

El libro afronta con rigor y experiencia profesional toda la problemática relativa a los fundamentos, políticas y técnicas del *marketing*, así como su aplicabilidad en la gestión diaria de la empresa. También se estudia el análisis instrumental de las prospecciones de mercado con una visión sociológica, psicológica y cultural, para conocer las acciones y reacciones conscientes e inconscientes de los consumidores en la sociedad, analizándose en algunos capítulos el rechazo de la clientela frente a determinados malos usos de algunas políticas de *marketing*.

Haber estudiado y analizado profundamente las técnicas de *marketing* aplicadas a la banca le valió ser requerido como asesor del Banco Industrial del Mediterráneo y, posteriormente, entrar a formar parte del Consejo de Administración de la banca FIBANC, que un tiempo después pasó a denominarse Banca Mediolanum.

Toda esa experiencia en ambas instituciones la pudo aplicar en responsabilidades ligadas al ámbito bancario, siendo miembro del Consejo de Administración de Corporación Financiera Alba, propietaria de la Banca March y, posteriormente, ejerciendo como presidente de Catalunya Caixa.

Estos fueron sus primeros pasos en la transición al mundo laboral. Su compromiso con la excelencia no se limitó a las canchas de tenis. Con su sólida formación académica, incluyendo el doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, se convirtió en un académico ligado al mundo de la universidad y al ámbito empresarial. Esa dualidad le ha acompañado toda su vida y ha hecho de Fernando Casado un experto 'ingeniero' entre estos dos mundos, que no siempre están lo bien conectados que sería deseable para un mayor bien común.



*Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y dando una conferencia como doctor en 2018.
Fernando Casado es autor y coautor de libros sobre 'marketing' que son un referente.*



CAPÍTULO 5

FORJANDO PUENTES ENTRE LA EMPRESA Y LA ACADEMIA

“Comprendí pronto la importancia de la educación en la construcción de un futuro seguro. Mi compromiso con la excelencia académica se desarrolló a la par que mi compromiso con la formación y capacitación para empresas y trabajadores”.

Ni la vida ni el trabajo son compartimentos estancos. En lo que somos y en lo que hacemos hay una transversalidad que favorece la comunicación entre áreas distintas que tiene una gran ventaja: ampliar el foco para tener más perspectiva y, en consecuencia, actuar con más información y actuar mejor. Desde que inició su trayectoria profesional, Fernando Casado ya hizo gala de esa capacidad no solo para compaginar varias actividades, sino para conectarlas: para tender puentes entre la empresa y la academia. Así empezó a forjar esos puentes.

En 1968, pasó de ser profesor de clases prácticas a convertirse en profesor asociado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona (UB). En esa época, empezó a simultanear, por un lado, el trabajo en el Instituto DYM y, por otro, la labor docente en la Universidad de Barcelona.

En 1970, le seleccionaron como director de *marketing* de artes gráficas en la empresa Busquets Gruart SA, en Sabadell. Era una oportunidad para ejercer una gestión profesional con responsabilidades plenas y directas en el ámbito del *marketing*. Llegaba a las ocho de la mañana a Sabadell y regresaba a Barcelona para impartir clases en la facultad.

De forma complementaria, también empezó a ejercer de consultor. Colaboraba con la agencia de publicidad Slogan y con el Banco Industrial del Mediterráneo, siempre en el área de *marketing*.

En ese momento de su vida, acumuló hasta cuatro responsabilidades profesionales, simultaneando su trabajo en la empresa Busquets Gruart, la labor docente en la UB y el ejercicio de asesor en Slogan y en el Banco Industrial del Mediterráneo.

Al mismo tiempo, Fernando Casado seguía plenamente con la vida académica. Ya formaba parte de tribunales de oposición y de tesis doctorales e impartía clases en la licenciatura de Economía de la Empresa en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, en el Departamento de Economía de la Empresa que dirigía el doctor Jaime Gil Aluja. Pero siempre simultaneando esta vida académica con responsabilidades profesionales empresariales.

En 1984, tuvo la oportunidad de concurrir a una oposición para la cátedra de Economía de la Empresa en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo. En aquella época, la oposición constaba de seis ejercicios muy difíciles, pero Fernando se presentó y la obtuvo. Enseguida consiguió que le dieran Comisión de Servicio en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona y, con ello, continuó en la Ciudad Condal desarrollando todas sus actividades académicas y profesionales.

Posteriormente, en 1986, se convocó una plaza para la cátedra de Economía Financiera y Contabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, a la que se podía acceder por méritos o haciendo los ejercicios de oposición. El rector quiso que se adjudicara tras superar los ejercicios de oposición correspondientes. Fernando Casado realizó la oposición y obtuvo la plaza.

Al año siguiente, en 1987, se convocó la plaza de catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados, también en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona. Era un ámbito de conocimiento al que estaba especialmente dedicado, y se le adjudicó la plaza por méritos académicos.



1995, como ponente en un Simposio de Societat de Estudis Economics. Clausurando unas jornadas en la Universidad de Cádiz, en 2007.

Fernando Casado estuvo vinculado a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona como catedrático hasta 2013, cuando tuvo que abandonar su labor de profesor en activo por imperativo legal al cumplir los 70 años. Durante ese largo periplo universitario, participó de forma muy activa en la vida académica: impartió numerosas conferencias, dirigió tesis doctorales y formó parte de múltiples tribunales de oposición.

Todo este esfuerzo es una muestra más de su compromiso con la investigación y la educación superior, que ha dejado una huella notable en el ámbito académico.

La cultura del esfuerzo y la excelencia que desarrolló en su juventud se ha traducido en una sólida formación en la que ha obtenido tres cátedras universitarias. Posteriormente, en 1991, fue nombrado miembro de número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Siempre ha defendido que la educación es la base sobre la que las personas construyen un futuro seguro. También es el pilar del progreso de las naciones. Para él, el compromiso con la educación se extiende no solo a la vida académica, sino también a la formación y capacitación para empresas y trabajadores, un área en la que siempre ha estado muy involucrado.



2012, como conferenciante. 2015, ponente en unas Jornadas en S'Agaró.

En la década de los años 80, su labor docente en la facultad se centraba en impartir conocimientos de *marketing* e investigación de mercados. Tenía la ventaja de estar trabajando en un banco, en una empresa de comunicación y, luego, como director de *marketing* en una empresa de artes gráficas (Busquets Gruart).

Esa experiencia y conocimiento le permitía aportar en las clases conceptos reales de lo que es la gestión empresarial, más allá de la teoría, que luego los alumnos podrían utilizar donde ejercieran su profesión.

Tenía y tiene la firme convicción de que hay que impartir los conocimientos que se van a utilizar cuando los alumnos lleguen a las empresas para que luego ellos también puedan aportar algo a las compañías donde se incorporen a trabajar. Siempre ha sido un firme defensor de una mayor conexión entre el mundo académico y el empresarial. Al conocer bien los dos ámbitos, toda su vida ha tendido puentes entre ambas orillas, que él entiende como oportunidades de progreso.

Para Fernando Casado, el *marketing* es el conjunto de actividades y estrategias destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que se alcanzan los objetivos de una empresa. Implica entender el mercado y a su audiencia, desarrollar productos o servicios que satisfagan esas necesidades, promocionarlos de manera efectiva, fijar precios adecuados y distribuirlos de manera eficiente. En resumen, el *marketing* busca crear valor para los clientes y generar relaciones sólidas con ellos, al mismo tiempo que impulsa el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

A la hora de aplicar cualquier política de actuación empresarial es básico el conocimiento del mercado y el análisis de las rentabilidades de productos. Como Fernando estaba viviendo todo ese proceso en diversas empresas, consideraba muy útil explicarlo para que los alumnos lo utilizaran luego en su actividad profesional. Esto es lo que él considera como más significativo de su aportación docente.

Es una satisfacción comprobar que, con frecuencia, sus antiguos alumnos aún le recuerdan y le dicen con orgullo: "*Usted fue profesor mío y me fue muy bien*".

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

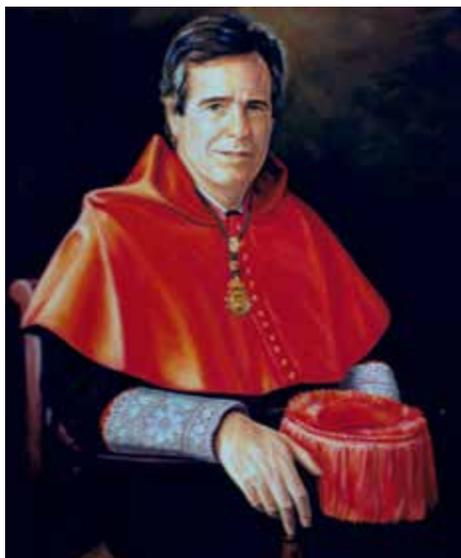
En 1989 consideraron que sería positivo que un catedrático muy vinculado al mundo empresarial fuera decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona. Fernando Casado se presentó y fue elegido decano por el periodo de 1989 a 1991 (entonces la duración de los mandatos para este cargo era de tres años).

Cuando concluyó este primer mandato, se volvió a presentar y fue reelegido por unanimidad. Al final de 1993 tuvo que abandonar el decanato por ser incompatible con su cargo de director del Instituto de la Empresa Familiar.

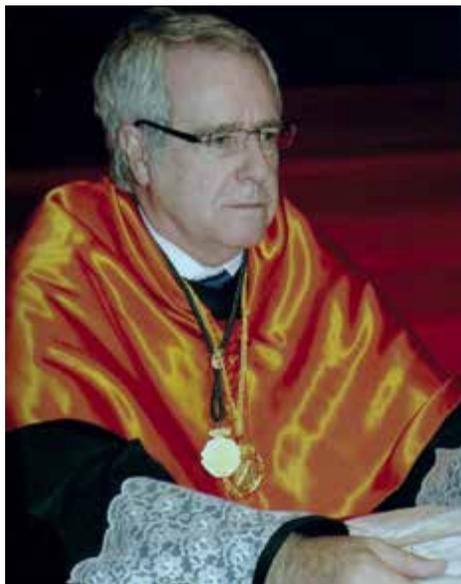
En la universidad, Fernando se congratula de haber participado en dos temas que para él han sido muy importantes, ambos en esa línea de crear vínculos entre universidades, empresas y, sobre todo, personas: la red Erasmus y el programa EUS (Empresa Universidad Sociedad).

El rector José María Bricall, con el que aún mantiene una gran amistad, le encargó en 1990 crear toda la red Erasmus en el ámbito de las Ciencias Económicas y Empresariales. Esto supuso viajar a distintas universidades para formalizar los acuerdos correspondientes y estructurar el programa. Como consecuencia, Fernando Casado tejó una red de colaboradores profesores y gestores universitarios de varias nacionalidades con los que se fue relacionando posteriormente en las distintas responsabilidades que ha ejercido a lo largo de su vida académica y profesional.

Otro de esos puentes entre el mundo académico y el empresarial fue la creación en 1989 del programa EUS para los alumnos de 4º curso de licenciatura, gracias al cual



Retrato de Fernando Casado pintado por Martín García Cros en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona en 1997.



Participando en 2017 como ponente en un acto académico de la Universidad.

estaban un curso completo trabajando en una empresa y luego seguían sus estudios en la universidad hasta licenciarse. Las empresas las proporcionaba el Círculo de Economía, con el que se llegó a un acuerdo para poner en marcha este proyecto.



1996, con el Príncipe Felipe en representación de la Universidad de Barcelona.

Para Fernando, *“los alumnos que pasaban por el programa EUS tenían más ventajas que los que no habían estado en una empresa o los que solo habían hecho un mes o dos de prácticas en verano. Estar un año en una compañía les daba una visión más amplia y también podían desempeñar ciertas responsabilidades y no quedarse solo con el conocimiento teórico. Hoy en día el problema es que las empresas se encuentran a alumnos de las universidades que no tienen experiencia y saben muy poco de la realidad de la gestión empresarial. Las prácticas son una forma de superar este déficit formativo, pero muy limitada”*.

El tema de la desconexión entre el mundo académico y el empresarial sigue siendo objeto de debate, pero Fernando Casado siempre ha creído que la universidad y la empresa deben estar más conectadas y atentas a las demandas reales de la sociedad en cada momento. No solo lo cree, sino que ha trabajado desde las responsabilidades que ha desempeñado para promover estos vínculos tan necesarios.

Actualmente, el programa EUS sigue en la facultad, pero los alumnos no están un curso fuera de la Universidad, sino que realizan las prácticas en el periodo de vacaciones. El objetivo fundamental era que los alumnos, cuando saliesen de la universidad, ya supieran lo que es trabajar en una empresa y fueran capaces de desarrollar funciones dentro de la misma.

Fernando Casado sigue muy activo en el ámbito de la formación, gracias a su cargo como presidente de la Fundación Formación y Futuro, aportando conocimientos, valores y experiencia. Cree que, a pesar de la edad, se puede contribuir a muchos aspectos positivos y considera que jubilar a los 70 años a un profesor de universidad es desperdiciar una experiencia, unos conocimientos, unos valores y una forma de actuar que se podrían emplear para ayudar a la formación de los actuales estudiantes.

Escuela de Administración de Empresas

La voluntad de conectar el mundo académico y el empresarial también se desarrolló en otro ámbito docente. Durante ese periodo, y con esa trayectoria, se dio la circunstancia de que existía la Escuela de Administración de Empresas (EAE), cuyo presidente era el doctor Mario Pifarré Riera, que también era decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, y cuyo director era el doctor Jaime Gil Aluja. En 1988 vencía el mandato del director, y profesores de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC) querían hacerse cargo de la dirección de la Escuela, porque su origen había estado en la Escuela de Ingenieros de la UPC.

En este contexto, el doctor Mario Pifarré y el doctor Jaime Gil Aluja solicitaron a Fernando Casado que se presentara como candidato a dirigir esa escuela para que siguiera vinculada a la facultad. Se presentó y lo eligieron.



1994, conferencia en el Cercle Financer.



1996, como ponente en un almuerzo.



2006, con José Manuel Lara.



2015, en el IESE de Shanghai.

A partir de ahí, simultaneó sus responsabilidades en la Universidad de Barcelona con el cargo de director de la EAE. La Escuela dependía del Ministerio de Industria y, con el traspaso de las competencias a las autonomías, teóricamente debería haber dependido de la Generalitat de Cataluña. Sin embargo, la Generalitat no se hizo cargo, con lo que la Escuela pasó a no depender de ninguna entidad oficial.

De acuerdo con el Patronato de la Escuela, en 2006 se creó una Fundación que mantuvo el mismo patronato que había en la EAE. Se denominó Fundación de la Escuela de Administración de Empresas. Fernando Casado fue designado presidente, un cargo que sigue ocupando en la actualidad.

Su funcionamiento fue muy positivo, y con los resultados que se iban obteniendo se pudo construir un edificio propio en la calle Aragón, se compraron algunos locales en la calle Tarragona y, posteriormente, también en la calle Sabino de Arana.

Así funcionó durante varios años, hasta que en 2006 la matriculación de alumnos empezó a bajar de forma considerable, producto de una crisis. En ese contexto, se llegó a un acuerdo con el Grupo Planeta para que adquiriera el 80% de las acciones de la Escuela, mientras que la Fundación se quedó con el 20% de las acciones.

En la actualidad, la Fundación es propietaria de una quinta parte de la EAE Business School, y también del 20% de OBS Business School (una escuela *online* que se escindió de la EAE Business School). En representación de la Fundación, Fernando Casado forma parte de ambos Consejos de Administración.



2002, con el ministro José María Michavila
y con José Manuel Lara.



2008, con José Manuel Lara.

En 2017, la Fundación EAE cambió su denominación para no confundirse con EAE Business School, y pasó a denominarse Fundación Formación y Futuro.

La Fundación ha ido incrementando su participación en centros de formación. Actualmente posee el 20% del Centro de Estudios Universitarios adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos en Madrid (CEDEU) y el 20% del Escuela Lleó XIII, encargado de la formación académica de todos los chicos y chicas del Fútbol Club Barcelona. En 2018, creó el centro de formación universitario IGEMA, cuyo 100% pertenece a la Fundación, y que está adscrito a la Universitat Rovira i Virgili.

La Fundación es una plataforma a través de la cual se desarrollan centros de formación, porque la vocación de su presidente es ofrecer a los alumnos posibilidades para que sean excelentes profesionales.

Gracias a la Fundación, Fernando Casado ha logrado mantener esa motivación para seguir formando personas que sean útiles para la sociedad, siempre en base a una formación que vincula la universidad y la empresa.

En el patronato de la Fundación figuran personas tan cualificadas como María Teresa Samaranch, Pedro Fontana, José María Coronas, Alfonso Cebrián y Juan Corona, entre otras.

La formación ha evolucionado mucho y, sin embargo, nuestras universidades no han progresado suficientemente en este aspecto. Fernando Casado fue un precursor en este ámbito, al crear el programa Empresa-Universidad-Sociedad en el año 1993, junto con el Círculo de Economía.

Precisamente hoy en día se está intentando desarrollar la llamada “formación dual”, que combina los estudios en los centros de educación y en las entidades empresariales, como el sistema más apropiado para la formación profesional de los alumnos.

Como muestra de esa conexión entre el mundo académico y la empresa que Fernando Casado defiende, pone el ejemplo de nietos y nietas de amigos que están estudiando en universidades extranjeras. Cursan los dos primeros años en la universidad, pero el tercer año lo pasan entero en una empresa, para luego volver a la universidad. *“Esto les da una valiosa capacidad de asimilar los conceptos y de tener una experiencia de lo que es gestionar y lo que es estar en la empresa y conocer su cultura, lo que les permitirá integrarse con mayor facilidad cuando se incorporen a la vida profesional”*.

Fernando cree que, en general, hay una cierta disociación entre los conceptos que se exponen en los centros universitarios y las necesidades reales de las empresas y los mercados. A su juicio, *“los graduados que llegan no tienen los conocimientos para poder empezar a trabajar con rendimiento efectivo. Les han de dar una formación adicional. ¿Por qué no se adapta la universidad? Si uno quiere cambiar unos planes de estudio es muy complicado, muy dificultoso, hay que hacer todo tipo de instancias. Se necesita mucho tiempo para cambiar un plan de estudios. Y hoy en día las necesidades, al margen de los planes de estudios que están aprobados, evolucionan muy rápidamente. Solo hay que ver la problemática que se está planteando con la Inteligencia Artificial”*.

En este sentido, el Consejo Económico y Social ha publicado recientemente el informe 01/2023 *La formación dual en España: situación y perspectivas*, aprobado en sesión ordinaria del Pleno de 29 de marzo de 2023. En él se aprecia que los estudiantes con formación dual tienen una mayor facilidad para integrarse en el ámbito profesional y con unos salarios superiores a los de aquellos que no han seguido este tipo de formación.

Esa disociación entre los conceptos que estudian las ciencias sociales y la realidad de lo que utiliza el mercado es lo que realmente le preocupa a Fernando Casado. No se puede ignorar que muchos alumnos van a estudiar a universidades extranjeras donde los planes de estudios están mejor adaptados a las necesidades reales de los mercados. *“No podemos perder el potencial de los jóvenes”*, reflexiona.

Para Fernando, este es el camino por donde tiene que ir la universidad. Esto es necesario para adecuarse a la evolución de los mercados y de las tecnologías, que progresan muy deprisa. Sin duda, se requiere una prepa-

ración universitaria especializada para adaptarse a las nuevas tendencias y formar personas que sean eficaces y aporten aspectos positivos en esos mercados tan dinámicos. El proceso es muy complejo, especialmente en las universidades públicas, donde los cambios de planes suelen ser muy lentos y, por tanto, les resulta muy complicado adaptarse a la dinámica de los mercados.

Fernando Casado también demanda que las universidades den formación a las personas llamadas *séniors*, ya que el ciclo formativo no se reduce a la fracción de edad entre 18 y 28 años, sino que se extiende a lo largo de toda la vida activa de las personas.

El futuro de la formación universitaria estará marcado por los cambios y tendencias que reflejan las necesidades y demandas de la sociedad. Para ello, es preciso incluir las transformaciones que están produciéndose en el mercado laboral e incorporar los avances tecnológicos.

Por tanto, es imprescindible que los centros de formación universitaria tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- El uso de la tecnología en la formación, con especial incidencia en el aprendizaje digital, la Inteligencia Artificial y la realidad virtual.
- Se debe formar especialmente en aquellos temas que afectan al pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la insistencia en potenciar la alfabetización en un mundo cada vez más tecnológico.
- Los programas de formación deberían ser más flexibles y personalizados, para que se adapten a las necesidades individuales de los estudiantes. Para ello, se debe tener en cuenta el uso de técnicas de formación como:
 - La educación a distancia.
 - El *blended learning* o formación dual.
 - La obtención de créditos por haber realizado una experiencia laboral.
- La formación superior debería centrarse más en la sostenibilidad ambiental, social y económica, de modo que estos temas formen parte de

sus planes de estudio, promoviendo la responsabilidad social corporativa y el compromiso cívico entre los estudiantes.

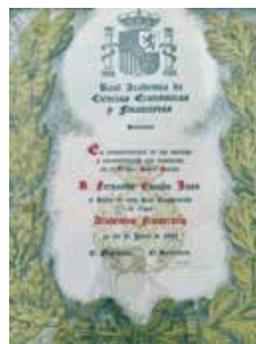
- La formación superior debería ser más globalizada y estar más enfocada a considerar la internacionalización, promocionar las oportunidades de especialización en el extranjero y promover la diversidad cultural.
- Potenciar la colaboración de las universidades con empresas e instituciones empresariales, para que los planes de estudio estén más adecuados a las necesidades de los mercados y proporcionar oportunidades para realizar prácticas en estas instituciones.
- Las universidades deberían de adaptarse para satisfacer las necesidades de formación a lo largo de la vida de las personas, ofreciendo programas y servicios de formación para todas las edades y todas las etapas de la vida profesional.

En síntesis, el futuro de la formación universitaria debe caracterizarse por la colaboración, la flexibilidad, la responsabilidad social y la sostenibilidad, así como por el compromiso permanente con la diversidad y la globalización, incorporando todas las nuevas tecnologías que puedan surgir.

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

La extensa trayectoria de Fernando Casado relacionada con la educación y la vida académica se amplió con su ingreso, en 1991, en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF) como académico de número. Lo hizo con el discurso *La ética en la gestión empresarial*.

Su experiencia en el mundo empresarial era amplia y defendió, antes de que las compañías incorporaran los criterios ESG a sus estrategias, que “*un comportamiento ético [por parte de las empresas] crea una serie de sinergias entre las que destaca, en mi opinión, la exaltación de la dignidad de las personas, que se encuentran más predisuestas a ‘hacer lo que se debe’, aunque las circunstancias y presiones ambientales empujen precisamente a lo contrario*”. Como concluyó en ese discurs-



so: *“La ética empresarial es, ante todo, la ética de las personas que componen esa organización”*.

Desde 1991 ha pertenecido a esta Real Corporación, una de las diez Reales Academias que pertenecen al Instituto de España que preside S.M. el Rey. Y desde 1993 ha formado parte de su Junta de Gobierno, en la que actualmente ocupa el cargo de secretario académico.



1991, ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

La Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras tiene numerosos antecedentes históricos. En mayo de 1940 se elaboraron sus estatutos.

En enero de 1958, el Ministerio de Educación Nacional dictó la Orden que aprobaba la llamada, desde entonces, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, calificada de organismo oficial de carácter científico y técnico, siendo la única de las Reales Academias que tiene su sede en Barcelona.



1991, en el discurso de ingreso como académico de número.



2017, con S.M. el Rey Felipe VI.



1993, con el doctor Jaime Gil Aluja.



2022, recibiendo un diploma de la Universidad de Krajujevac (Serbia).

El objetivo de la Real Academia es unir la investigación y la docencia con la preocupación por las realidades económicas de cada momento. Además, se encarga del asesoramiento de las instancias públicas, profundizando en el estudio de las ciencias económicas y financieras, con el propósito de expandir la luz del conocimiento a todos los países.

Y todo ello con la doble vertiente de pensar y actuar, divisa que a día de hoy aún es propia de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras: “Utraque Unum”, emblema de la moneda colonial española que esta Real Corporación adoptó como lema en su escudo y sus medallas.



2019, con S.M. el Rey Felipe VI.



2023, ingreso de Ignacio Garralda como académico de honor de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF).



2005, dando respuesta al discurso de ingreso del Dr. Jaime Lamo de Espinosa en la RACEF.



2023, con el Premio Nobel Eric Maskin.

La Real Academia la componen 48 académicos de número y académicos correspondientes nacionales y extranjeros, entre los que se encuentran, o han formado parte, seis Premios Nobel de Economía: Robert J. Aumann, Finn E. Kydland, Eric Maskin, Alvin E. Roth y Joseph E. Stiglitz.

Desde su puesto como secretario académico, Fernando Casado contribuye a la realización de las actividades que desarrolla actualmente la Real Academia, entre las cuales merecen destacarse:

- La creación del Business Economics Network, que congrega a académicos nacionales y extranjeros, con una reunión anual que se realiza en noviembre en Barcelona a la que asisten gran parte de sus miembros.
- La creación y desarrollo de la Escuela de Economía Humanista de Barcelona.
- La puesta en marcha del Legado biográfico de la RACEF.
- Los actos académicos que se promueven, tanto en España como en el extranjero, en colaboración con otras instituciones académicas.
- El Acto Internacional que reúne a numerosos académicos, tanto nacionales como extranjeros en el otoño barcelonés.
- Las publicaciones del Observatorio Económico-Financiero, donde se editan los trabajos de investigación que realizan los académicos de número y los académicos correspondientes de la Real Corporación.

Participación en otras instituciones académicas

Además de su vinculación a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Fernando Casado ingresó en 2005 como miembro de número de la Real Academia Europea de Doctores. Su discurso de ingreso llevó por título *Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración de individuo*. Actualmente, es académico emérito de la misma.



2017, con el presidente Dr. Jaime Gil Aluja.



2023, en la Real Academia con su hija Cristina.



Ingreso como académico correspondiente de Juli Minoves, en 2022.

La Real Academia Europea de Doctores es centenaria. Denominada Real Academia Europea de Doctores (RAED) desde febrero de 2016, la institución ha tenido distintos nombres oficiales en su siglo de historia: Agrupa-

ción de Doctores Matriculados de Cataluña (1914-1920), Colegio de Doctores Matriculados del Distrito Universitario de Barcelona o simplemente Colegio de Doctores (1920-1954), Academia de Doctores de Cataluña y Baleares o simplemente Academia de Doctores (1954-1990) y Real Academia de Doctores (1990-2016).



2024, dando una conferencia.



2019, en un acto de la RACEF.



2018, en un acto como doctor en Ciencias Económicas y Empresariales.

Desde su fundación, en 1914, la Real Academia Europea de Doctores ha estado comprometida con la defensa del prestigio del título de doctor.

En este ámbito de las instituciones académicas, Casado también es desde 2002 profesor invitado del IESE, una escuela de negocios de referencia mundial, inspirando a líderes que piensan que todo el mundo es importante. Aportan un significado más profundo a la actividad de hacer negocios a través de programas de dirección globales y de un liderazgo basado en una investigación relevante.

Fernando Casado también es miembro del European Corporate Governance Institute (ECGI).

Esta institución ha desarrollado una sólida red de académicos y profesionales de todo el mundo y ha publicado más de 860 documentos de trabajo sobre temas vitales y actuales. El Instituto está formado por más de 600 miembros de más de 57 países, organiza conferencias internacionales, numerosos talleres y ofrece capacitación a estudiantes de doctorado. Mantiene un directorio de códigos internacionales de gobierno corporativo de más de 100 jurisdicciones. Tres de sus 190 miembros investigadores han ganado un Premio Nobel: Jean Tirole, Bengt Holmström y Oliver Hart.



2018, entrega del premio Aemark a la trayectoria académica, publicado en El Economista el 18 de septiembre.

En este ámbito académico, también ha pertenecido o sigue siendo miembro de las siguientes instituciones:

- Fue miembro del Patronato de la Fundación Bosch i Gimpera (Universidad de Barcelona) de 1992 a 2000. Esta fundación es la oficina de transferencia de conocimiento y tecnología de la Universidad de Barcelona desde 1983. Conectan universidad y empresa para transferir innovación a la sociedad. Ofrecen servicios a más de 3.000 investi-

gadores que realizan investigación básica y aplicada en la Universidad de Barcelona y gestionan unos 800 proyectos anuales, de los cuales más de 600 son contratos con empresas e instituciones.

- Es miembro de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), en la que tuvo el cargo de vicepresidente de 1990 a 1995. Es un foro de intercambio de experiencias docentes e investigadoras en las disciplinas de la Dirección y Gestión de Empresas. Fue fundada en el año 1983 para el fomento de la excelencia docente e investigadora en Ciencias Empresariales.
- Es miembro de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (Aemark), que en septiembre de 2018 le otorgó el premio a la trayectoria académica por su labor en el ámbito de la Universidad.

Se trata de una organización dedicada a apoyar a los profesionales del área de *marketing*, tanto a profesores e investigadores como a directivos y consultores. La misión de Aemark es ofrecer un ámbito para estimular, promover, divulgar y aplicar la enseñanza y la investigación de la disciplina. Entre sus objetivos se incluyen:

- Promover el desarrollo de la enseñanza y la investigación en el área de *marketing*.
- Contribuir a la difusión y desarrollo de las técnicas de *marketing*.
- Actuar como foro de debate para fomentar y defender el prestigio del área como disciplina universitaria.
- Potenciar el acercamiento y colaboración entre el mundo académico, el profesional y los organismos públicos cuyas decisiones puedan afectar a sus socios.
- Fomentar el contacto con otras organizaciones que tengan objetivos similares a los de Aemark.
- Coordinar actividades sociales y profesionales que favorezcan el intercambio de conocimiento de *marketing*.
- Desarrollar, divulgar y defender los Códigos de Ética Profesional y Guías de Conducta en el área.

El desempeño de Fernando Casado como decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, director de la Escuela de Administración de Empresas, académico de número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Empresariales, así como su participación en otras instituciones académicas, va más allá de la responsabilidad de ejercer con entrega y honestidad estos cargos. Toda esa experiencia y el conocimiento del mundo académico la ha puesto siempre al servicio de la otra gran dedicación en su vida profesional, la empresa, y de forma muy especial, de la empresa familiar, para la que también ha tendido puentes de progreso.



CAPÍTULO 6

INSPIRANDO EL LIDERAZGO EMPRESARIAL: LA CONTRIBUCIÓN TRASCENDENTE A LAS EMPRESAS FAMILIARES

“Las empresas familiares constituyen la base económica más importante de cualquier estructura económica en los países occidentales. La prioridad es que exista un entorno más favorable a su desarrollo y que puedan funcionar mejor, tanto en el ámbito interno como en el externo”.

El compromiso de Fernando Casado con la sociedad ha ido más allá de su profunda implicación con el mundo académico y su visión para conectarlo con el ámbito de las empresas. La proyección responsable de su trayectoria empresarial le ha llevado a asumir puestos de especial relevancia en asociaciones empresariales que garantizan el bienestar de las personas y las empresas, como pueden ser el Instituto de la Empresa Familiar, el Consejo Empresarial para la Competitividad, la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo o la CEOE.

En este contexto es donde se ha puesto de manifiesto su personalidad en cuanto a la discreción. Nunca ha hecho trascender la información que poseía por sus responsabilidades, y siempre ha atribuido los logros conseguidos a las instituciones y no a su actuación personal.

Instituto de la Empresa Familiar

El vínculo de Fernando Casado con las empresas familiares se fortaleció durante los 17 años que fue director del Instituto de la Empresa Familiar (IEF). En este largo periodo de tiempo, mantuvo una estrecha relación con todo tipo de empresas familiares, lo que le proporcionó un gran conocimiento de estas compañías, esenciales en el tejido económico español.

El Instituto de la Empresa Familiar es una organización empresarial independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito estatal, que agrupa a un centenar de empresas familiares líderes en sus sectores de actividad, con presencia de compañías de toda España.

Desde su fundación, en 1992, el Instituto se ha consolidado como un referente del ámbito empresarial, volcado en defender los intereses de la empresa familiar, identificar las mejores prácticas en gobierno corporativo y gestión, además de velar por la formación de las siguientes generaciones. Asimismo, es independiente de todo poder político.

En 1993, Leopoldo Rodés era el presidente del Instituto de la Empresa Familiar y su director era Alfredo Pastor, compañero de Fernando en el Liceo Francés y también en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. A Pastor lo nombraron secretario de Estado de Economía, y el IEF encargó la selección de un nuevo director a Seeliger y Conde, consultoría especializada en gestión del talento directivo.

Para esa selección del nuevo director, Fernando Casado se reunió con el presidente de la firma, Luis Conde, en su casa en la Costa Brava, en Cala S'Alguer (siendo prácticamente vecinos), y allí le propuso el cargo y aceptó. El acuerdo le permitía seguir sus funciones como profesor de la UB y una cierta libertad para ejercer como consejero o asesor de empresas e instituciones.



1993, foto de familia de S.M. el Rey Juan Carlos I con los miembros del Instituto de la Empresa Familiar.



Ese mismo día, recepción en el Palacio de la Zarzuela.

Su responsabilidad en el IEF fue desarrollar fundamentalmente dos áreas de actuación: impulsar las relaciones con el Gobierno y con los partidos políticos, y profundizar en el análisis de las relaciones entre familias y empresa.

El objetivo de la primera área de actuación era tratar de conseguir un marco fiscal más favorable para la empresa familiar, dado que para este tipo de compañías la fiscalidad condiciona de forma determinante su desarrollo futuro. La meta era obtener la exención del impuesto de patrimonio, que no existía ni existe en la mayoría de los países europeos. Las empresas familiares españolas tenían un gravamen adicional que les impedía ser igual de competitivas que sus homólogas europeas.

Se realizaron estudios que demostraban esa realidad, y se contactó con todas las fuerzas políticas para convencerlas de esa necesidad de cambios.

Debido a quien representaba el IEF, el director del Instituto tenía acceso al primer nivel del Gobierno y los encuentros con los presidentes Felipe González y José María Aznar eran bastante frecuentes.

La mayor fluidez en las relaciones contribuyó a que, estando de presidente del Gobierno Felipe González, se consiguiera la exención del Impuesto sobre el Patrimonio para las empresas familiares, siempre y cuando concurrieran una serie de circunstancias y condiciones en las mismas.

Posteriormente, se realizaron estudios que demostraban que con el Impuesto de Sucesiones las posibilidades de recapitalización de las empresas familiares no eran las deseables para la continuidad de dichas empresas.



1994, con el presidente del Gobierno, Felipe González.



2000, con el presidente del Gobierno Felipe González.

2006, con Javier Solana y Juan Roig.



1994, con José María Aznar



1997, saludando a Aznar.

Se contactó de nuevo con todas las fuerzas políticas y, estando de presidente del Gobierno José María Aznar, se logró la exención del 95% en el Impuesto de Sucesiones y Donaciones, una medida con la que Felipe González también estuvo de acuerdo. Para acceder a ella, era necesario cumplir los requisitos que existían para la exención del Impuesto de Patrimonio de las empresas familiares. Ambas son exenciones impositivas que permanecen hoy en día.

Pero hubo más avances y logros en cuanto a la exención fiscal. Y en este contexto, fue interesante cómo sucedió la supresión del tipo existente del Impuesto del Patrimonio por unos años en España.

El por entonces ministro de Economía, Pedro Solbes, consideró que se había de suprimir el Impuesto de Patrimonio (inexistente antes y ahora en casi todos los países de la Unión Europea). Se daba y da la circunstancia de que el marco legal de las exenciones de la empresa familiar está ligado a que se cumplan unos determinados aspectos del Impuesto de Patrimonio. Si se suprimía este impuesto, se eliminaba también la exención de la empresa familiar en los Impuestos de Sucesiones y Donaciones.

Fernando Casado le comentó al ministro Pedro Solbes la posibilidad de elaborar una nueva ley para la exención de sucesiones y donaciones de las empresas familiares que no estuviera referida al Impuesto de Patrimonio. Según el ministro, esto no se podía hacer, ya que se debían modificar muchos artículos de la legislación y eso no era posible en el contexto político existente en aquel momento.

El ministro pensó que lo más sencillo era que el Impuesto de Patrimonio estuviera a tipo cero y así se redactó la norma. Era muy simple para cualquier político poner un tipo determinado, pues no suponía cambiar ninguna legislación. Y así sucedió unos años después.

En ese momento, Fernando Casado considera que no se fue lo suficientemente activo como para cambiar más leyes, con el objetivo de preservar la exención de sucesiones y donaciones en las empresas familiares suprimiendo el Impuesto sobre el Patrimonio.



1997, con el presidente del Gobierno, José María Aznar. 2000, también con Aznar.

La segunda área de actuación de Fernando Casado al frente del IEF se centró en profundizar en el análisis de las relaciones entre familia y empresa. Para ello, contactó con los principales especialistas con el objetivo de que elaborasen la conceptualización de esas relaciones en documentos operativos: consejos de familia, protocolos, pactos de familia, pactos sucesorios, etc.

En este ámbito de actuación, se creó la red de Cátedras de Empresa Familiar en distintas universidades para favorecer el estudio y análisis de las empresas familiares.

Hoy en día, esa red de Cátedras de Empresa Familiar está en 39 universidades españolas en las que trabajan 200 profesores universitarios que forman a una media de 2.000 alumnos al año en toda España.

Asimismo, se potenció la creación del Fórum Familiar del Instituto de la Empresa Familiar. El Fórum Familiar es el área creada para los familiares de los socios, de entre 20 y 45 años, que representan la continuidad generacional en las empresas del Instituto.



1995, con el ministro Pedro Solbes.



2004, con el ministro Pedro Solbes y Alfonso Solans.



2006, con el ministro Josep Piqué.



2006, con el ministro Jordi Sevilla y Juan Roig.

Es el punto de encuentro de las siguientes generaciones de accionistas, consejeros y ejecutivos de las empresas del IEF. Los miembros del Fórum representan la continuidad generacional en sus empresas, estén o no trabajando en la empresa familiar.

Entre las principales actividades del Fórum, destacan las visitas formativas a diferentes compañías, las reuniones informativas con personalidades del mundo de la empresa, el programa de formación en Dirección y Gobierno de Empresas Familiares y el Encuentro Nacional del Fórum Familiar que se realiza anualmente.

La finalidad principal del Fórum es ofrecer a este grupo de jóvenes empresarios un mayor conocimiento de los retos que plantea la gestión de este tipo de compañías, compartir los valores de la empresa familiar, fomentar la implicación de los familiares en la empresa, facilitar el apoyo para la transición generacional y crear un espacio en el que desarrollar actividades formativas, relacionales y de mejores prácticas empresariales.



1998, ponente en las Jornadas de S'Agaró.



2010, conferencia en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona con José Manuel Lara, presidente de Planeta.



2007, conferencia en la Cámara de Comercio e Industria.



2016, conferencia en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona con Marc Puig, presidente de Puig.



1996, el Fórum Familiar del Instituto de Empresa Familiar (IEF) con el Príncipe Felipe.



2004, con S.M. el Rey Juan Carlos I.



1996, la Junta del IEF con el presidente del Gobierno, José María Aznar.



2005, la Junta del IEF con el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero.

En 2006, la Generalitat de Catalunya otorgó al Instituto de la Empresa Familiar la Creu de Sant Jordi, en reconocimiento a su papel positivo de transmisión a la sociedad de la importancia de las empresas familiares en la generación de riqueza y trabajo.

Este reconocimiento se creó a partir del Decreto 457/1981 de 18 de diciembre con el fin de “distinguir a las personas naturales o jurídicas que, por sus méritos, hayan prestado servicios destacados a Cataluña en la defensa de su identidad o, más generalmente, en el plano cívico y cultural”.

De hecho, las relaciones con la Generalitat siempre fueron muy fluidas y cordiales.

En 1999 se llegó a un acuerdo de colaboración con Fira de Barcelona para una mayor presencia de las empresas familiares.

A nivel internacional, hay dos organizaciones muy significativas en la empresa familiar: Family Business Network y Family Firm Institute, con las que Fernando Casado mantuvo una estrecha relación. De nuevo, fue importante tender puentes para ampliar conocimientos y relaciones que permitieran el progreso de las empresas.

La Family Business Network (FBN), de la que Fernando Casado fue miembro del *Executive Board* desde 1994 a 2001, está ubicada en Lausana (Suiza). Es la organización de familias empresarias líder en el mundo y se constituyó en 1989. La FBN es una comunidad activa que reúne a 4.000 familias empresarias, que abarcan 17.000 miembros individuales, de los cuales 6.400 son de la próxima generación (entre 18 y 40 años).



2006, recibiendo la Creu de Sant Jordi en representación del IEF de manos del 'president', Pasqual Maragall.



1993, con el 'president' Jordi Pujol y Miquel Roca.



*1994, con el 'president' Jordi Pujol
y José María Núñez*



*Con el president Jordi Pujol
y con Juan Roig en 2007.*

Otra organización internacional relevante es el Family Firm Institute (FFI), del que Fernando Casado fue miembro del *Executive Board* de 2004 a 2011. El Instituto está ubicado en Boston (Estados Unidos) y se ha dedicado durante más de treinta años a educar, conectar e inspirar a los profesionales que prestan servicios a las empresas familiares.

FFI es la asociación líder a nivel mundial para profesionales de empresas familiares y la organización elegida por asesores, consultores, educadores e investigadores que ayudan a perpetuar las empresas familiares transgeneracionales. Al adoptar una perspectiva multidisciplinaria y global, FFI entiende la empresa familiar como un motor fundamental del crecimiento económico, la prosperidad y la estabilidad globales.

La misión de FFI es ser la red global más influyente de líderes de opinión en el campo de la empresa familiar. Proporcionan aprendizaje basado en investigaciones y herramientas relevantes para que asesores y consultores, académicos y miembros de empresas familiares impulsen el éxito.

Fernando Casado se integró intensamente en estas organizaciones y pudo relacionarse con los más cualificados expertos en la materia, mejorando los conocimientos sobre la empresa familiar que luego aplicaba en el funcionamiento del IEF.

En el Instituto de la Empresa Familiar, Fernando Casado permaneció 17 años como director (1993 a 2010), una amplia trayectoria que le procuró una estrecha relación con todas las empresas familiares.



Firma del acuerdo de colaboración del IEF con la Fira de Barcelona en 1999.



2006, en la cena de gala del FBN en Roma.



2000, con el profesor de EE.UU. Iván Lansberg, consultor de empresa familiar.

Durante este tiempo, uno de los objetivos que se impuso como director del IEF fue visitar a cada uno de los cien socios del Instituto en su empresa, cada dos años. De ahí que la relación con ellos fuera muy intensa.



1998, con miembros del Board del FBN.



2003, recibiendo una distinción en el FFI en Toronto (EE. UU.).

Las empresas familiares asociadas al IEF son las cien que se encuentran entre las más importantes del país, donde figuran compañías como Mercadona, Inditex, Acciona, Ferrovial o Banco de Santander, entre otras.



1996, en el despacho del IEF.



1999, con Mariano Puig en Palma de Mallorca.

La naturaleza de las empresas familiares hace que sean muy especiales. En muchos casos, algunos de los responsables de estas empresas, cuando tenían un problema con los hijos, con los testamentos o algún conflicto similar, se dirigían al Instituto, explicaban su problemática y Fernando actuaba como asesor de familia. Es evidente que cuando se confía en una persona un tema que afecta a la propia familia se desarrolla un aprecio entre quien actúa de asesor y la familia correspondiente, que en la mayoría de los casos todavía perdura.

En esta situación, cobra un especial valor y relevancia uno de los rasgos más característicos del perfil de Fernando Casado. Su discreción se puso de manifiesto en este ámbito, ya que en ningún momento ha hecho trascender absolutamente nada de los temas tan personales que le planteaban en muchos casos.

También en ese periodo, y para extender los conocimientos que tenía el IEF sobre la problemática de las empresas familiares al mayor número posible de compañías de esta índole afincadas en el país, a partir del año 2000 se potenció la creación de 18 Asociaciones de Empresa Familiar (una por cada comunidad autónoma), vinculadas al IEF, que todavía persisten. Fernando las visitaba anualmente para coordinar las actuaciones y políticas con el IEF.



2007, con la vicepresidenta del Gobierno María Teresa Fernández de la Vega y Juan Roig.



2009, con el presidente José Luis Rodríguez Zapatero.

Las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar están formadas por empresas familiares líderes en los distintos sectores de actividad de su región. Uno de sus principales objetivos es ser referente institucional, social, económico y académico de la realidad de la empresa familiar en su comunidad autónoma.

La vinculación entre el Instituto y las Asociaciones Territoriales se realiza a través de un convenio de colaboración, que incluye una identificación pública como “Asociación vinculada al Instituto de la Empresa Familiar”. El IEF comparte con sus asociaciones objetivos y actividades encaminadas a la promoción de los valores y principios de las empresas familiares y su papel fundamental en la economía regional y nacional.

Las 18 Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar engloban a 1.800 empresas de todos los sectores de actividad. El Congreso Anual de la Empresa Familiar reúne a estas empresas familiares y a los socios del IEF.

Durante el tiempo que Fernando Casado fue director del Instituto de la Empresa Familiar han pasado por la presidencia de esta institución importantes empresarios como Leopoldo Rodés, uno de sus referentes, y Mariano Puig, de Puig, en cuyo mandato se creó la Asociación Europea de Empresa Familiar. Después estuvo José María Serra, de Catalana de Occidente. En ese periodo se trabajó mucho para estudiar y desarrollar un protocolo familiar para las relaciones Familia-Empresa. Luego fue presidente Rafael

del Pino Moreno, de Ferrovial, y a este le siguió José Manuel Lara (otro de sus referentes personales), de Planeta. Más tarde, continuaron Alfonso Solans, de Pikolin; Juan Roig, de Mercadona, y Simón Pedro Barceló, del Grupo Barceló. El año que dejó el Instituto, el presidente del IEF era Isak Andic, de Mango.



1997: Junta Directiva del IEF en las bodegas de González Byass.



2005, con Mariano Rajoy y Juan Roig.

Como el mandato de presidente del IEF solo era de dos años, todo el desarrollo de los proyectos y el contacto con los estamentos políticos lo realizaba el equipo directivo y, posteriormente, los planes eran ratificados y aprobados por la junta directiva del Instituto. Los presidentes, debido a la propia actuación que tenían que ejercer en sus empresas y a que el mandato era tan breve, actuaban fundamentalmente como representantes institucionales.

En este contexto, las relaciones con los principales y más altos representantes del Gobierno eran muy frecuentes. Estas relaciones eran esenciales para elaborar políticas que favorecieran el desarrollo empresarial.

Fernando considera que el problema de la empresa familiar española es su dimensión. Comparadas con el resto de la Unión Europea, las compañías españolas tienen una dimensión media inferior a la que poseen los países más significativos. Entre las causas que pueden originar esta situación se encuentra la de la propia mentalidad del empresario: el que tiene su empresa y obtiene unos resultados positivos le cuesta mucho compartir su accionariado con otras personas o instituciones. Y, por ello, en la mayoría de los casos, resulta difícil crecer sin una aportación significativa de capital.

Una de las cuestiones que más debate generan en una empresa familiar es si la gestión debe profesionalizarse. Fernando Casado señala que *“no se puede*

incorporar a todos los familiares. Hay un momento en que se ha de profesionalizar la gestión y crear un consejo de familia que supervise la gestión profesional de la empresa. Y eso no resulta nada sencillo cuando hay familiares que, además, son accionistas y quieren participar en la gestión, aunque a veces no tengan el perfil profesional adecuado”.



2010, con el presidente del Gobierno José Luis Rodríguez Zapatero.



1995, con el vicepresidente del Gobierno Narcís Serra.

Existen estadísticas que destacan que solo un 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación, y son precisamente las que han profesionalizado la gestión las que tienen más continuidad. Un ejemplo es la multinacional L'Oréal, donde sí hay continuidad: Françoise Bettencourt no está en la empresa, pero ella controla el consejo.

En opinión de Fernando Casado *“muchas empresas extranjeras suelen tener una mayor dimensión, pues la familia solo está presente en una parte del consejo de administración (otra parte de los consejeros son independientes) y ese proceso favorece un mayor desarrollo de esas empresas. En nuestro país cuesta mucho implementarlo, ya que consideran que están bien con la evolución de sus resultados y, por tanto, difícilmente incorporan consejeros independientes que les podrían procurar un mayor desarrollo”.*

Para Fernando Casado, los problemas más significativos que tiene la empresa familiar para su continuidad son los siguientes:

- La sucesión. La transición del liderazgo de una generación a otra no suele ser fácil. Los problemas surgen cuando no hay un plan claro para la sucesión, cuando los miembros de la familia no están preparados para asumir roles de liderazgo o cuando hay conflictos sobre quién debería liderar la empresa.



1996, con el ministro Francisco Álvarez Cascos.



1996, con el vicepresidente del Gobierno Rodrigo Rato.

- Los conflictos familiares. Las tensiones y disputas entre miembros de la familia pueden afectar negativamente al funcionamiento de la empresa. Los conflictos pueden surgir debido a diferencias en visiones, valores o expectativas que se tienen sobre la gestión de la empresa y, en algunos casos, también a rivalidades personales. También suelen originarse conflictos de interés entre los intereses de la familia y los intereses comerciales. Por ejemplo, decisiones sobre compensación, promoción o inversión pueden estar influenciadas por relaciones familiares en lugar de derivarse de consideraciones puramente comerciales.
- La profesionalización de la gestión. Muchas veces las empresas familiares tratan de equilibrar las relaciones y decisiones familiares con las necesidades de una gestión profesional. Puede haber resistencia a la implementación de procesos formales de gestión, estructuras organizativas claras o prácticas de contratación basadas en el mérito.



1996, con el ministro Alberto Ruiz Gallardón.



1999, con el ministro Abel Matutes y Rafael del Pino.



1996, con Mariano Puig.



1998, en el consejo del European Family Bussines.

- La diversificación de productos o servicios. Las empresas familiares a veces pueden estar muy centradas en un mercado, producto o servicio. La falta de diversificación puede aumentar la vulnerabilidad a los cambios en el entorno empresarial. Aquí puede considerarse también la visión a largo plazo, que puede llevar a una falta de adaptación a los cambios en el mercado, falta de innovación o inversión insuficiente en el crecimiento futuro.
- La falta de formación, de desarrollo profesional y capacitación adecuada para los miembros de la familia que trabajan en la empresa puede limitar su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías, prácticas comerciales o cambios en el mercado.



2000, en el congreso del EFB en París, junto a la ministra Pilar del Castillo.



Conferencia en Toronto durante el 'meeting' anual del FFI en 2003.



2008, con el presidente del Gobierno José Luis Rodríguez Zapatero y Simón Pedro Barceló.



Con la vicepresidenta del Gobierno Elena Salgado, en 2010.

La experiencia adquirida a lo largo de esos 17 años se materializó en numerosas iniciativas que se pusieron en marcha buscando siempre el beneficio de las empresas, como se ha explicado aquí. Esto forma parte del Legado de Fernando Casado. Durante este tiempo, adquirió un gran conocimiento sobre la singularidad de las empresas familiares, pero también aprendió grandes lecciones sobre las personas: allá donde entra en juego la familia, hay consideraciones humanas que no se pueden ignorar.

El contacto directo y el trato personal con las principales empresas familiares españolas y la participación en las organizaciones internacionales más relevantes que representan a estas compañías ha supuesto una parte esencial de su trayectoria. También una lección de liderazgo, que se complementó con otra faceta: la que ha ejercido como profesional siempre al servicio de la cohesión económica de España.



CAPÍTULO 7

LIDERAZGO CONSOLIDADO: UN PROFESIONAL DESTACADO AL SERVICIO DE LA COHESIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS

“He tenido la oportunidad de reflexionar sobre la gobernanza de las instituciones y la importancia de la transparencia y la actuación ética, y también la suerte de conocer a grandes empresarios que representan lo mejor de los valores que hacen avanzar a un país”.

Al valioso conocimiento adquirido en el trato directo con las empresas familiares, se sumaron unos años muy intensos en los que Fernando Casado asumió otras responsabilidades profesionales, entre ellas, la de director del Consejo Empresarial para la Competitividad. Fue una época de poner su trabajo y su experiencia al servicio del progreso económico de España. También fue un tiempo donde tuvo un trato cercano con grandes empresarios y altos cargos políticos que han conformado la historia reciente del país.

Presidente de Catalunya Caixa

A finales de 2010 se planteó la sustitución de Narcís Serra como presidente de esta entidad. Debido a sus actividades profesionales y universitarias, Fernando Casado se relacionó con el *president* de la Generalitat José Montilla. Y, por su actividad en el Instituto de la Empresa Familiar, también conoció al *president* Artur Mas.

Posiblemente por ello, se dio la circunstancia de que en la única persona en la que se pusieron de acuerdo Artur Mas y José Montilla para nombrar nuevo presidente de Catalunya Caixa fue Fernando Casado. Y así, en noviembre de 2010, se lo propusieron.

Antes de aceptar el cargo, él lo consultó con las tres personas que en aquel momento eran un referente para él: Leopoldo Rodés, José Manuel Lara y Jaime Gil Aluja. Posteriormente, también ha considerado como referente en su vida profesional a César Alierta. Por lo tanto, tres en el ámbito profesional y uno en el mundo académico.

“Aprendí mucho del gran sentido de la responsabilidad de Leopoldo Rodés y de su carácter pragmático: concretaba las ideas en actuaciones prácticas. Era una persona muy bien relacionada en España y en el mundo, de las que hacen que los proyectos salgan adelante”, cuenta Fernando.



2005, con el entonces ‘conseller’ de la Generalitat de Catalunya Artur Mas.



2006, con el ‘president’ de la Generalitat, Josep Montilla.

A José Manuel Lara lo define, de forma afectuosa, como *“un terremoto”*. *“Era una persona realmente emprendedora y con unos valores muy firmes. Siempre me decía: ‘Lo más importante en la vida es la familia. Si te van bien los negocios, te olvidas, pero la familia es lo único que no puedes olvidar’. Siempre tengo muy en cuenta esto, que no hace sino ratificar mi propia convicción de que la familia es lo primero”*.

Con César Alierta pasó ocho años ‘mano a mano’. *“Hablabamos mucho con él. Tenía todo en la cabeza; una capacidad inmensa para gestionar y una visión global de los negocios, que luego era capaz de sintetizar y aplicar en proyectos relevantes y concretos. Pero, sobre todo, era un hombre de gran humanidad, que luego se volcó en proyectos como el programa de educación digital ProFuturo para reducir la brecha educativa de niños y niñas en entornos vulnerables”*.

En cuanto a Jaime Gil Aluja, es su gran referente en el mundo académico. *“Cuando yo estaba analizando el estudiar o no las oposiciones, es el que me animó a hacer la tesis doctoral y quien me guió hacia la cátedra. Es una persona excepcional, que enunció la teoría de los subconjuntos borrosos en la gestión de empresas que ha sido la base para el desarrollo de los algoritmos que se utilizan actualmente”*.

Después de consultar con Leopoldo Rodés, José Manuel Lara y Jaime Gil Aluja, finalmente acabó aceptando el cargo de presidente de Catalunya Caixa. Esta decisión también implicaba abandonar el cargo de director del Instituto de la Empresa Familiar y ser miembro del Consejo de Administración de Corporación Alba, ya que esta es propietaria de la Banca March (había incompatibilidades evidentes).

Una vez incorporado como presidente de Catalunya Caixa, empezó a analizar la situación y las particularidades que concurrían en la entidad. Se encontró con circunstancias muy anómalas y que no se ajustaban a los criterios de ética empresarial que él consideraba.

Tanto es así, que consultó con varias personas significativas del ámbito financiero la situación y le recomendaron que reconsiderara su continuidad como presidente de la entidad. En consecuencia, el 27 de diciembre de 2010, Fernando fue a ver al *president* Artur Mas para ofrecerle su dimisión. Éste le solicitó que esperara hasta la celebración del consejo en el que se decidiera transformar Catalunya Caixa en Banco Catalunya Caixa.

Así lo hizo. En el consejo de febrero de 2011, se aprobó esta transformación y Fernando Casado presentó su dimisión irrevocable.

Posteriormente, fue el BBVA quien se hizo cargo de Catalunya Caixa, pero se tuvieron que invertir 12.000 millones de euros para sanear la entidad.

Su paso por Catalunya Caixa le da la oportunidad de reflexionar sobre la gobernanza de las instituciones. Fernando Casado entiende la gobernanza como aquellos principios que guían la toma de posiciones y la administra-

ción de una institución, ya sea pública o privada. Considera fundamental tener en cuenta toda una serie de criterios, que evidentemente no se cumplieron en Catalunya Caixa ni en muchas otras cajas de ahorro que tuvieron que ser intervenidas, para asegurar una buena gobernanza. Entre estos criterios, cita los siguientes:

- Transparencia en todo lo relativo a las actividades, decisiones y resultados de la institución, de modo que la información esté disponible y sea accesible para todos los que pudieran estar interesados (tanto interna como externamente). Con ello, se consigue una mayor responsabilidad de los líderes de la institución, e incluso de los accionistas, en las actividades realizadas.
- Hacer partícipes en los procesos de decisión a todas las partes que pudieran estar interesadas en la definición de las políticas y estrategias de la institución, sin considerar su nivel de jerarquía en la organización (incluso tener en cuenta a clientes, proveedores o cualquier *stakeholder* relevante).
- Considerar la capacidad de la institución para lograr sus objetivos de forma que estos se puedan lograr de forma eficiente y actuando de una manera ética y honesta en todas las actividades de la institución, respetando los estándares éticos y profesionales aceptados.
- Los objetivos propuestos deben de ser justos y equitativos para todas las partes interesadas, sin establecer discriminaciones de ningún tipo.
- Evidentemente, la institución debe cumplir con todas las regulaciones y normativas que se apliquen en su sector y localización geográfica.

Si se hubieran aplicado estos criterios, Fernando Casado considera que la evolución de algunas cajas de ahorro no hubiera sido la que fue, pues con ello se consigue promover la confianza, la estabilidad y la consecución de los objetivos de cualquier institución, privada o pública, de una forma ética y positiva para toda la sociedad.

El Consejo Empresarial para la Competitividad

A principios del año 2011, se vivían momentos difíciles: la crisis financiera golpeaba de pleno. En ese contexto, los catorce presidentes de las empresas más importantes del país, junto con el Instituto de la Empresa Familiar,

decidieron crear una institución, el Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC), que representase a los grupos empresariales más significativos y al que solo pudieran asistir sus presidentes.

El objetivo primordial era reforzar la imagen de España en el mundo, haciendo propuestas constructivas con la vista puesta en el medio y largo plazo, a través de la colaboración público-privada.



2013, el CEC reunido con el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy.



2012, con SS.MM. los Reyes de España, Juan Carlos I y Doña Sofía.



Fotografía de grupo de la constitución del CEC en febrero de 2011.

Conocedores de la situación de Fernando Casado en Catalunya Caixa, y de que iba a dejar esta responsabilidad próximamente, le ofrecieron hacerse cargo de la dirección del Consejo Empresarial para la Competitividad, que aceptó.

El CEC jugó un importante papel en la salida de la crisis iniciada en 2009, contribuyendo a la construcción de la España del futuro, buscando un país más moderno, competitivo, resiliente y capaz de proporcionar más y mejores oportunidades a las personas.

Y así, en febrero de 2011, se constituyó el Consejo Empresarial para la Competitividad, compuesto por:

Presidente: César Alierta. Telefónica

- Isidoro Álvarez. El Corte Inglés (posteriormente, Dimas Gimeno)
- Emilio Botín. Banco Santander (posteriormente, Ana Botín)
- Antoni Brufau. Repsol
- José Manuel Entrecanales. Acciona
- Isidro Fainé. CaixaBank
- Francisco González. BBVA
- Pablo Isla. Inditex
- José Manuel Lara. Grupo Planeta (posteriormente, José Crehueras)
- José Manuel Martínez. MAPFRE (posteriormente, Antonio Huertas)
- Florentino Pérez. ACS
- Rafael del Pino. Ferrovial
- Juan Roig. Mercadona
- Ignacio Sánchez Galán. Iberdrola

Instituto de la Empresa Familiar, representado por:

- Isak Andic. Mango
- Simón Pedro Barceló. Grupo Barceló
- Leopoldo Rodés. Havas Media Group

Director: Fernando Casado

Para preservar el nivel de la institución, se adoptó la norma de que, si alguno de ellos no podía asistir a una reunión, no podía ser sustituido por nadie de su empresa. Ninguno de aquellos catorce presidentes de grandes empresas hizo nunca ninguna gestión en beneficio de su compañía, sino que les unía el propósito de juntar fuerzas para favorecer un futuro mejor para España; un futuro mejor para todos. Aportaban su potencial para que el país superara la crisis, empezara a atraer inversión e impulsara su desarrollo.

Las condiciones de trabajo de Fernando eran similares a las que tenía en el Instituto de la Empresa Familiar, con lo que pudo seguir con sus responsabilidades en el ámbito académico y con la posibilidad de pertenecer a consejos de administración y distintos consejos asesores.

Este periodo, que duró de febrero de 2011 hasta 2018, fue su mejor experiencia profesional. Solo el hecho de estar reunido con mucha frecuencia (al principio una vez al mes) con los catorce presidentes de las empresas que se encontraban entre las más importantes del país era muy enriquecedor.

El despacho estaba ubicado en la Plaza de la Independencia de Madrid, pero César Alierta, que era el presidente del CEC, le puso un despacho a su lado, en la presidencia de Telefónica, en Las Tablas, para compartir mejor todas las implicaciones del Consejo.

Para desarrollar los estudios y procesos que se realizaban, en la medida en que la estructura de personal del CEC eran su secretaria y Fernando Casado, pusieron a su disposición tres grupos de trabajo: Estudios, Recursos Humanos y Fiscal, formados por todos los directores de esas áreas de trabajo en sus respectivas compañías.

Trabajar con todos los responsables fiscalistas, con todos los directivos de Recursos Humanos y con todos los directores de los Servicios de Estudios elaborando propuestas al Gobierno, resultó muy positivo. De esta intensa colaboración, surgieron estudios y proyectos muy interesantes en esos ámbitos de actuación. Todos ellos se pasaban al consejo del CEC para su ratificación y aprobación.



2011, con el presidente del Gobierno José Luís Rodríguez Zapatero.



Con el presidente del Gobierno Mariano Rajoy, en 2014.

Posteriormente, las propuestas aprobadas se presentaban al Gobierno y, algunas de ellas, a la opinión pública. Los contactos con el presidente del Gobierno (el CEC se inició estando José Luis Rodríguez Zapatero como presidente y luego siguió con Mariano Rajoy) y los ministros del área económica eran muy frecuentes.

En plena crisis de los años 2013 y 2014, se decidió hacer un *road show* por todo el mundo explicando las expectativas positivas de la economía española. En este periplo internacional, Fernando Casado siempre estaba acompañado por el presidente de alguna gran empresa y por algún economista distinguido para dar credibilidad a la presentación.

Estuvieron en Estados Unidos (Boston, Chicago, Nueva York y Washington), China (Beijing, Hong Kong), Latinoamérica (Bogotá, Buenos Aires, Lima, México DF, Panamá, Sao Paulo y Santiago de Chile), Europa (Ámsterdam, Berlín, Bruselas, Fráncfort, Londres, Milán, París y Zúrich), Singapur y Japón (Tokio).



2013, presentación del CEC en el Peterson Institute en Washington.



2013 y 2014, informes elaborados por el CEC.



2013, presentación del Consejo en Milán.



Presentación con Isidro Fainé, en 2017.

El protocolo de esta gira era comunicar, con datos que se habían obtenido de estudios muy rigurosos, las perspectivas de las proyecciones económicas que se preveían en los próximos años y demostrar que, según esos datos, España era un país fiable para invertir y con unas expectativas positivas.

También se realizó una ronda de presentaciones por distintas ciudades de España con un formato similar.

Al finalizar ese *road show*, se celebró en 2014 un congreso conjuntamente con la CEOE para presentar el Plan Estratégico de Internacionalización y Mercados Prioritarios 2014-2015 para la Economía Española. Al acto asistieron, entre otros, S.M. el Rey y el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy.



2014, con S.M. el Rey Felipe VI en el Congreso.



Con el presidente Mariano Rajoy y el presidente de la CEOE Juan Rosell.



Los organizadores del Congreso con S.M. el Rey Felipe VI, en 2014.

En 2012, el Consejo Superior Europeo de Doctores y Doctores Honoris Causa nombró a Fernando Casado Miembro de Honor por la labor desarrollada por el Consejo Empresarial para la Competitividad.

Dos años más tarde, se firmó el acuerdo de colaboración del CEC con el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), una organización no gubernamental sin fines de lucro que trabaja para que esa área geográfica sea más integrada, inclusiva, verde y productiva. Ese acuerdo posibilitaba que las empresas españolas pudieran tener un mayor protagonismo en los proyectos del CAF.

En 2015, Fernando Casado participó como ponente representando a los empresarios españoles del CEC en la Cumbre Internacional de Productividad que se celebró en México, en el marco del Congreso Iberoamericano.





Fernando Casado como ponente en un congreso sobre el Plan Estratégico de Internacionalización en 2014.



El mismo año, firma del acuerdo con el CAF con su presidente, Enrique V. Iglesias.



2015, en la Cumbre Internacional de Productividad.



2016, firma del acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad con sus presidentes, Valentín Díez Morodo y César Alierta.

También en 2016, se firmó el acuerdo marco de colaboración entre el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMC) y el Consejo Empresarial para la Competitividad.

A finales de 2017, en el último año del Gobierno del presidente Mariano Rajoy, concurrieron una serie de circunstancias políticas y sociales en las que se cuestionaba por algún nuevo partido la función del CEC. Concretamente, ese nuevo partido consideraba que el CEC, al que llamaba 'los del IBEX', era quien realmente gobernaba. Ese contexto, y la campaña contra las entidades financieras, llevó a plantear la conveniencia de la continuación del Consejo. También coincidió con la dimisión de César Alierta como presidente del CEC, debido al fallecimiento de su esposa.

En la última reunión, en 2018, después de un debate muy profundo en el que se documentaron aspectos positivos y negativos relativos a su continuidad, y por una mayoría muy justa, se decidió disolver el Consejo Empresarial para la Competitividad.

El papel que había desempeñado el CEC durante la crisis económica, estableciendo unas expectativas positivas de la economía española por todo el mundo, ya había justificado su existencia y, por tanto, no era tan necesario en el contexto actual.

Fernando Casado considera que ese núcleo empresarial, en el contexto político, social y económico actual hubiera podido tener un posicionamiento de opinión por parte del mundo empresarial muy potente (no con él, sino con otro director), habiendo podido jugar un papel muy positivo y contribuyendo a un mejor desarrollo del país.



2015, durante una entrevista en el Canal 24 horas de TVE.

Para él, los ocho años que estuvo al frente del Consejo Empresarial para la Competitividad fueron los que más significación tuvieron en el ámbito de las instituciones, ya que el CEC tenía una relación muy fluida con el Gobierno. Además, el director podía disponer de todos los grupos de trabajo en las áreas de Fiscal, Recursos Humanos, Financiero y de Estudios Económicos de algunas de las empresas más importantes del país, que formaban un *think tank* muy potente para elaborar proyectos y propuestas que se presentaban al Gobierno y a la opinión pública.

Fueron años de gran intensidad, donde se impulsó el diálogo entre empresas y gobiernos, con muchos viajes y actividad institucional. Pero a la vez que esto sucedía, Fernando Casado, que siempre ha compaginado actividades diferentes, estaba muy involucrado en el ámbito de la salud y la seguridad laboral, donde también ha desarrollado una amplia y destacada labor.



2011, con S.M. el Rey Juan Carlos I.



2016, con S.M. el Rey Felipe VI.



2017, con S.M. el Rey Felipe VI.



2014, durante una entrevista en Antena 3 TV.



CAPÍTULO 8

PARTICIPACIÓN PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD LABORAL

“Sería deseable potenciar los proyectos públicos-privados para afrontar los grandes problemas de infraestructuras, de sanidad y de innovación que tiene actualmente nuestro sistema económico”.

Además de la contribución que Fernando Casado hizo a la cohesión económica de España, se implicó también en un área esencial, que afecta al bienestar de las personas: la de la salud y la seguridad laboral. Y a través de sus cargos como presidente de Asepeyo; presidente de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo; miembro del Comité Ejecutivo de la CEOE en representación de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y miembro de la asamblea general de la CEO, y presidente del Consejo Económico en la Fundación España Salud, ha adquirido un profundo conocimiento en este ámbito, que le permite tener una amplia visión del mismo y una opinión sobre la colaboración público-privada.

Toda esta experiencia en instituciones le ha hecho reflexionar sobre el papel de estas entidades en la sociedad actual.



2010, con Leopoldo Rodés.



En 2022, asistiendo a la convención de Asepeyo como vicepresidente.

Mutua de Accidentes de Trabajo Asepeyo

En el año 2000, Leopoldo Rodés solicitó a Fernando Casado que se incorporara a la Junta de Gobierno de la Mutua de Accidentes de Trabajo Asepeyo, de la que era presidente.

Asepeyo es una mutua que factura más de 3.000 millones de euros, con 3.300 colaboradores (con más de 600 médicos), y posee tres hospitales y 170 centros de atención sanitaria en toda España.

En 2023, por ejemplo, realizó más de 750.000 visitas ambulatorias (entre primeras y sucesivas), 700.000 sesiones de rehabilitación y alrededor de 10.000 intervenciones quirúrgicas (el 70% de las cuales han sido en sus instalaciones), además de efectuar más de 7.600 teleconsultas. Por otro lado, se ha abonado la prestación de incapacidad temporal a más de 392.000 personas en situación de baja médica, y se han concedido, por accidente de trabajo, casi 2.000 incapacidades permanentes.

Fernando Casado fue durante muchos años miembro de la Junta de Gobierno, hasta que en 2012 Leopoldo Rodés dimitió, nombrándose a José María Juncadella como presidente y a él como vicepresidente.

En 2022, José María Juncadella dimitió y Casado pasó a ser presidente de la entidad. Le hizo especial ilusión esta nueva responsabilidad, sobre todo porque suponía ejercer el mismo cargo que había ostentado uno de sus referentes, Leopoldo Rodés.



Visita de la Junta de Gobierno de Asepeyo a la Reina Sofía, en 2018.

Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT)

A finales de 2022, el que era presidente de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT), José Carlos Lacasa, tuvo que dimitir por problemas de salud. Desde distintos organismos públicos y privados solicitaron que le sustituyera Fernando Casado. Así, en enero 2023, asumió también la presidencia de AMAT.

Ser presidente de AMAT ha significado para él volver a tener relaciones con el Gobierno en todo lo que se refiere a la sanidad del país, pues son entidades colaboradoras de la Seguridad Social y, por lo tanto, están sujetas a la intervención gubernamental.

El conjunto de las 18 mutuas factura más de 18.000 millones de euros, cuenta con más de 21.000 colaboradores y realiza más de 23,5 millones de actuaciones sanitarias al año.



2023, en la Asamblea General de Mutualistas de Asepeyo y en la asamblea general de AMAT.



2022, nombrado presidente de Asepeyo.



2024, clausura de la jornada sobre absentismo CEIM-AMAT.

La problemática de las Mutuas de Accidentes de Trabajo, según Casado, se centra en los siguientes aspectos:

- Evolución negativa de la Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes (ITCC). En 2023, las prestaciones por baja de enfermedad han supuesto un gasto total de 26.000 millones de euros, lo que significa un incremento del 15% sobre el año anterior, con el consiguiente efecto negativo sobre la productividad del país y las cuentas de la Seguridad Social y de las Mutuas.
- Revisar la financiación de la ITCC que reciben las mutuas para que sea adecuada y suficiente.
- Reducir los impedimentos existentes para mejorar las retribuciones de los profesionales sanitarios de las mutuas (son inferiores a las retribuciones del personal sanitario de la sanidad pública). De no resolverse en un futuro próximo, pueden llegar a condicionar la calidad del servicio que prestan las mutuas y afectar al sistema sanitario del país, especialmente a los trabajadores.
- Eliminar la suspensión del Incentivo a las Empresas por Reducción de la Siniestralidad (Bonus).

Mostrando su preocupación por la mala evolución de estas bajas laborales, las organizaciones empresariales y sindicales más representativas suscribieron en mayo de 2023 el V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (V AENC). Se incluyó el Capítulo VII sobre Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes, donde se instaba a las administraciones con competencias en la materia a desarrollar convenios con las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, encaminados a que estas entidades puedan realizar pruebas diagnósticas y tratamientos terapéuticos y rehabilitadores en procesos de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes de origen traumatológico a los trabajadores afectados.

En España, más de 1.138.000 trabajadores que han sufrido un proceso de contingencia común diagnosticado como patología traumatológica tardan en recuperar su salud el doble de tiempo del necesario (30 días de más) cuando son atendidos en los Servicios Públicos de Salud (generalmente saturados) respecto a cuando la asistencia sanitaria se presta en una mutua colaboradora con la Seguridad Social.

Con ello, se estima que, de poder prestar asistencia sanitaria en los procesos de incapacidad temporal por contingencias comunes diagnosticados como patologías traumatológicas, y agilizando la tramitación administra-

tiva, se podría recuperar en la mitad de tiempo la salud de los trabajadores. Esto ayudaría a reducir las listas de espera en los Servicios Públicos de Salud, haciendo posible adelantar de la atención sanitaria a los ciudadanos en general. Además, se reduciría un gasto innecesario de más de 2.370 millones de euros en España, de los cuales unos 1.300 son con cargo a las cuentas públicas de la Seguridad Social y otros 1.000 van con cargo directo a las empresas.

Con la experiencia de presidir esta Asociación, Fernando Casado reflexiona sobre los criterios que deberían tenerse en cuenta en las colaboraciones público-privadas, señalando los siguientes:

- Es fundamental que los objetivos sean claros y estén alineados con los propósitos de los proyectos que se lleven a cabo, tanto por parte de la institución pública como de la privada. Estos objetivos deben ser equitativos para ambas partes en cuanto a riesgos y beneficios, lo que implica establecer acuerdos y contratos en los que se definan claramente las compensaciones y responsabilidades de cada parte.
- En estos acuerdos se deberían establecer los procedimientos para garantizar la transparencia en toda la duración del proyecto, lo que implica la comunicación de la información, el método de toma de decisiones y los sistemas de rendición de cuentas.
- Determinación de sinergias y oportunidades de colaboración de ambas instituciones que permitan optimizar el proyecto que realizan. Las dos deben conocer sus capacidades de gestión para poder maximizar los recursos personales, financieros y materiales.
- La involucración de ambas partes debe ser constante en todo el proceso, desde el inicio hasta su finalización, estableciendo los procedimientos más adecuados para compartir las informaciones pertinentes.
- Fomentar en ambas instituciones la inquietud por la innovación y la mejora en el desarrollo y ejecución del proyecto, tratando de que en el mismo se consideren la implementación de las nuevas tecnologías, así como la adaptación a los cambios que puedan producirse en el mercado.
- Por supuesto, el proyecto debe cumplir con todas las regulaciones y normativas que se apliquen en el contexto específico de ese plan.

Si en todos los casos de colaboración público-privada se siguieran estos criterios, los resultados serían mucho más eficientes, tanto para las instituciones participantes como para la sociedad en su conjunto.

Y, efectivamente, si se estuvieran aplicando en las relaciones que tiene AMAT con la Administración del Estado, las consideraciones pendientes que se han expuesto en los apartados anteriores estarían la mayoría resueltas, con el consiguiente beneficio tanto para el conjunto de los trabajadores que requieren tratamiento sanitario como para la sociedad en general.

Según Casado, la potenciación de los proyectos públicos-privados sería deseable para afrontar los grandes problemas de infraestructuras, de sanidad y de innovación que tiene actualmente nuestro sistema económico.

Miembro del Comité Ejecutivo de la CEOE

Al ser presidente de AMAT, Antonio Garamendi, presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), le solicitó que perteneciera al Comité Ejecutivo de esta entidad en representación de las Mutuas de Accidentes de Trabajo, y Fernando Casado aceptó. Así, desde primeros de 2023, forma parte de dicho Comité, participando en todos aquellos debates que afectan fundamentalmente a las relaciones laborales con los sindicatos y el Ministerio de Trabajo, entre otros.

Asimismo, por pertenecer al Comité Ejecutivo, también es miembro de la Asamblea General de la CEOE.

Desde su fundación en 1977, la CEOE representa y defiende los intereses de los empresarios españoles. Agrupa, con carácter voluntario, a la mayoría de las empresas y empresarios individuales de cualquier tamaño o sector a través de asociaciones de base, que forman una red de más de 200 organizaciones empresariales.

Entre sus objetivos figuran:

- Fomentar el emprendimiento y el espíritu empresarial.
- Mantener un diálogo permanente con los agentes sociales, económicos y políticos, aportando propuestas y soluciones sobre la economía y la competitividad del sistema económico.

- Defender la economía de mercado, la competitividad y la internacionalización de la empresa española, la libre competencia y la responsabilidad social empresarial.
- Promover la unidad de mercado a nivel nacional y europeo.
- Potenciar la investigación y la innovación tecnológica en la empresa, la sociedad de la información y la formación empresarial, así como la sostenibilidad y la protección del medio ambiente.

Haber dirigido diversas instituciones empresariales y formar parte ahora de los órganos de gobierno de la CEOE, facultan a Fernando Casado para reflexionar sobre el papel de las instituciones empresariales en el contexto político, económico y social.

En su opinión, la función principal de una asociación empresarial es representar y defender los intereses de sus miembros ante los gobiernos, legisladores, reguladores y otras partes interesadas. Esto implica abogar por políticas que fomenten un entorno empresarial favorable y que promuevan el crecimiento económico y la competitividad.

En las instituciones empresariales es importante tener en cuenta una serie de criterios de actuación para representar y promover los intereses de sus miembros de manera efectiva. Para Fernando Casado, estos son los aspectos más significativos que se deberían observar:

- Colaborar en políticas públicas, participando en el proceso político para influir en aquellas decisiones que afecten al entorno empresarial en general. Esto puede incluir la promoción de leyes y regulaciones favorables a la actividad empresarial, así como el compromiso con temas sociales y políticos importantes, como la igualdad de género, la diversidad, la educación y la salud.
- Promocionar la competencia equitativa y la lucha contra las prácticas anticompetitivas.
- Potenciar la innovación y el avance tecnológico de las empresas afiliadas para contribuir al progreso económico y social de la sociedad. Las instituciones empresariales pueden colaborar con gobiernos, universidades y otras organizaciones para promover la investigación y el desarrollo, y facilitar la adopción de las nuevas tecnologías.

- Realizar análisis y estudios de los mercados de su competencia para facilitar un mayor conocimiento de estos, con el objetivo de que las empresas tomen decisiones con más información.
- Relacionarse con otras organizaciones para establecer políticas conjuntas que permitan un mejor desarrollo económico y social (por ejemplo, con los sindicatos).
- Establecer programas de formación para que sus afiliados adquieran un mayor conocimiento en los temas de gestión, bien por iniciativa propia o bien colaborando con instituciones académicas, universidades y escuelas de negocio.

Todas estas consideraciones se resumen en que las instituciones empresariales tienen un papel importante en el contexto político, económico y social actual, que debe de ir más allá de la simple búsqueda de beneficios para sus afiliados. Se espera que contribuyan con su funcionamiento al bienestar económico y social de las comunidades en las que operan, mientras potencian prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Presidente del Consejo Económico en la Fundación España Salud

La vinculación de Fernando Casado con el sector sanitario no se ha limitado a presidir la Mutua de Accidentes de Trabajo Asepeyo y la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT). Desde noviembre de 2019, está vinculado con la Fundación España Salud, como presidente del Consejo Económico.

Esta Fundación es una institución privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es mejorar la educación y la prevención sanitaria.

La promoción de los hábitos saludables, el conocimiento de las ciencias de la salud y la investigación son los tres pilares de esta entidad, que tiene el reto final de contribuir a la disminución de la incidencia de las enfermedades más frecuentes en la sociedad actual.

De la mano de un grupo de profesionales médicos e investigadores de reconocido prestigio internacional, la Fundación España Salud promociona y desarrolla proyectos innovadores que pretenden difundir el conocimiento de las ciencias de la salud, formar a la población general y optimizar la utilización de los recursos disponibles.

Sus objetivos prioritarios son, entre otros:

- Promover el intercambio de conocimientos entre sus miembros.
- Organizar jornadas de estudio, seminarios, publicaciones y actividades de investigación y conocimiento alrededor de las Ciencias de la Salud.
- Dar a conocer y promocionar los hábitos de vida saludables.

El Consejo Económico de la Fundación España Salud, que preside Fernando Casado, es un órgano consultivo creado por la propia asociación con la finalidad de reunir en una misma mesa a un conjunto de empresas y organizaciones que participan en el ámbito de las Ciencias de la Salud, así como a aquellas otras de diferentes sectores que quieren dar soporte a los objetivos de la entidad basados en la promoción y difusión de los hábitos de vida saludable. Las funciones de este consejo son el intercambio de ideas, estrategias y conocimientos, y las sinergias entre el sector sanitario y otros sectores económicos.

Entre las actividades más destacadas que ha impulsado el Consejo Económico de la Fundación España Salud figuran, entre otras:

- Conversión de las dependencias de acceso público de las comisarías de Policía de diversas ciudades españolas en espacios cardioprotégidos.
- Puesta en marcha de ‘taxis cardioprotégidos’ (iniciativa pionera en Europa), en Madrid y en el área metropolitana de Barcelona.
- La cardioprotección en farmacias y mercados en Madrid y Barcelona.
- Emisión de episodios sobre la Ciencia de la Salud en TVE.
- Edición de la publicación mensual de las páginas sobre medicina en el periódico El País.
- Detección precoz de defectos oculares en ubicaciones de varias capitales españolas.
- Campaña de detección precoz de osteoporosis.

En los distintos ámbitos del legado de Fernando Casado, incluido el de la salud, siempre está presente la voluntad de contribuir al bienestar común,

manteniéndose fiel a la ética empresarial, uno de los principios que ha guiado su vida, en la que ha desarrollado su interés por actividades empresariales muy variadas, como se verá a continuación, con el fin de aportar siempre lo mejor de su conocimiento y sus capacidades.



2022, en la asamblea anual de la Fundación España Salud.



2023, entrega de desfibriladores en la Jefatura Policial de Zaragoza.



2023, ponente junto al doctor Valentín Fuster en la Asamblea Anual de la Fundación España Salud, en Cardona.



2022, entrega de desfibriladores en la Jefatura Policial de Canarias.



2023, como ponente en el Círculo Ecuestre.



CAPÍTULO 9

CONTRIBUCIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL Y SOCIAL

“La aportación de sinergias positivas en las entidades en las que he participado ha sido mutua, porque también me he beneficiado de conocer el funcionamiento de esas empresas e instituciones, que ha redundado en un mejor entendimiento de las políticas estratégicas empresariales e institucionales, que luego me ha permitido aportar criterios con mayor conocimiento y experiencia”.

El legado de Fernando Casado se ha proyectado hacia ámbitos empresariales muy diferentes, centrados en otra de las ramas de su compromiso vital: la gestión profesional, donde es considerado como una persona que aporta sinergias positivas. Ha ocupado puestos de alto nivel en diversas organizaciones y este compromiso con la excelencia empresarial le ha llevado a ser miembro de juntas directivas, consejos de administración y consejos asesores en compañías líderes. También participa en prestigiosos centros de enseñanza universitaria y en instituciones sociales.

De toda esta experiencia en el campo empresarial y social, ha extraído reflexiones sobre temas de actualidad como la Inteligencia Artificial, el Big Data o el papel de las plataformas digitales, entre otros, que comparte aquí por el interés que despiertan estas cuestiones en la economía y en la sociedad actuales.

Además de las empresas e instituciones ya mencionadas en anteriores capítulos, Fernando Casado es:

- Miembro del Consejo de Administración de Ordesa, SA, desde 2012.
- Miembro del Consejo de Administración de Frigicoll, SA, desde 2009.
- Miembro del Consejo Asesor de Havas Media, SA, desde 2002.
- Miembro del Consejo Empresarial Alianza por Iberoamérica (CEAPI), desde 2023.

- Consultor de empresas desde 1972, con especial incidencia en la determinación de estrategias empresariales y de temas de empresa familiar

Asimismo, Fernando Casado ha sido:

- Miembro del Consejo de Administración de la Corporación Financiera Alba, de 2008 a 2010.
- Miembro del Consejo de Administración del Banco Fibanc, SA (actualmente Mediolanum), de 2000 a 2005.
- Miembro del Consejo de Administración de Hoteles NH, desde 1995 a 1996.
- Miembro del Consejo Asesor de Accentur, de 2011 a 2015.
- Miembro del Consejo Asesor de Cap Gemini, SA, de 2001 a 2010.
- Miembro del Consejo Asesor de Ernst & Young, SA (actualmente EY), de 1999 a 2003.
- Miembro del Consejo General de La Caixa de Pensions de Barcelona, de 2005 a 2010.
- Miembro del Consejo Asesor de N+1 (actualmente Alantra), de 2006 a 2008.
- Miembro del Consejo Asesor de Human Group, SA, de 2005 a 2007.
- Miembro del Consejo Asesor de la Fundación de Estudios Financieros, de 2002 a 2010.

La actuación de Fernando Casado en estos consejos siempre ha sido y es aportar sus conocimientos y su experiencia para un mejor desarrollo de la institución. Se rige por este principio: si considera que su contribución no es lo suficientemente positiva y no añade criterios que sean interesantes para tener en cuenta, su posición ha sido la de renunciar a esa responsabilidad.

Su paso por estas empresas, en algunas de las cuales todavía es miembro de su Consejo de Administración o de su consejo asesor, le ha inducido a

reflexionar sobre algunas cuestiones que considera interesantes para tener en cuenta en el contexto económico actual.

Así, por ejemplo, al formar parte del consejo asesor de la empresa de comunicación Havas, Fernando Casado aprecia cómo el marketing se está haciendo cada vez más tecnológico. Cuando se instauró la utilización del modelo *online*, numerosos colaboradores no se adaptaron, y en muchos casos, se tuvo que hacer una reestructuración importante. Algo similar ha sucedido con la aparición y el auge de las redes sociales y el fenómeno de los *influencers*.

Inteligencia Artificial

La aparición de la Inteligencia Artificial (IA) está teniendo un impacto significativo en los mercados y en la gestión empresarial en múltiples niveles. De hecho, está cambiando la forma de operar y competir de muchas empresas en los mercados globales, al procurar una mejora en la eficiencia, la personalización, la toma de decisiones y la capacidad de innovación.

Para Fernando Casado, estos son algunos de los aspectos concretos en los que la IA está incidiendo de forma notable:

- Aportación de información. La IA permite a las empresas recopilar y analizar grandes cantidades de datos de clientes para ofrecer experiencias más personalizadas. Los algoritmos de IA pueden predecir las preferencias de los clientes, anticipar sus necesidades y adaptar las recomendaciones de productos o servicios, lo que ayuda a aumentar la fidelidad a la marca.
- Mayor dinamización de determinadas gestiones. Con la IA se puede automatizar una variedad de procesos, desde la gestión de inventario y la cadena de suministro hasta la contabilidad y el servicio al cliente. Esto aumenta la eficiencia operativa, reduce los costes y libera tiempo para centrarse en tareas de mayor valor.
- Agilidad en la toma de decisiones. Los sistemas de IA pueden analizar datos en tiempo real y generar información significativa para respaldar la toma de decisiones empresariales.
- Captación de talento. La IA automatiza los procesos de reclutamiento y selección, evalúa la eficacia de los colaboradores e identifica áreas

de desarrollo profesional a través de la personalización de programas específicos.

- Mayor desarrollo de la innovación. La IA permite a las empresas analizar grandes cantidades de datos para identificar tendencias y desarrollar productos o servicios innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.
- Aportación a las políticas de comunicación. Los algoritmos de IA pueden segmentar audiencias, personalizar mensajes publicitarios, predecir el comportamiento del cliente y optimizar campañas de *marketing*.

Con la aparición de la Inteligencia Artificial, actualmente en algunas empresas de comunicación se plantean una nueva forma de actuación cuando deben realizar una campaña para un cliente. Como indica Fernando Casado, “*ahora lo hacen los creativos por un lado y la Inteligencia Artificial por otro, y posteriormente se juntan en una campaña definitiva. Esto ya se está aplicando*”.

Siguiendo esta tendencia, actualmente algunas empresas ya están haciendo cursos de formación en Inteligencia Artificial para todos los colaboradores.

‘Influencers’

Otro aspecto objeto de análisis y reflexión es el fenómeno de irrupción de *influencers* y el impacto de las redes sociales en la sociedad, que han producido un cambio sustancial en todas las políticas y estrategias de comunicación. A través de recomendaciones de productos, reseñas y contenido patrocinado, pueden influir en las preferencias y comportamientos de compra de sus audiencias.

Tienen incluso la capacidad de impulsar y popularizar tendencias en áreas como la moda, la belleza, el estilo de vida y la cultura. Su potencial para llegar a audiencias masivas mediante plataformas de redes sociales puede inducir cambios rápidos en las preferencias y hábitos de consumo.

Las empresas utilizan a los *influencers* como una forma de aumentar la visibilidad y la conciencia de sus marcas. Al asociarse con ellos, que tienen audiencias relevantes y comprometidas, las marcas pueden llegar a nuevos segmentos de mercado de manera más efectiva que a través de métodos de publicidad tradicionales.

De todos modos, a medida que el impacto de los *influencers* está siendo mayor, también ha surgido la preocupación por la transparencia y la ética en las relaciones entre estos creadores de contenido y las marcas.

Esto está provocando un cambio sustancial en las formas de comunicarse con el consumidor. No se puede ignorar que este nuevo tipo de información incide en la dinámica del cambio de gustos y de hábitos en la sociedad.

Plataformas digitales

Dentro de la consideración de aquellos aspectos que más condicionan el *marketing* actual, Fernando Casado también ha experimentado la aparición de Amazon, que ha irrumpido en el sistema de distribución de una forma muy significativa, creando esa plataforma digital para comercializar los productos y con un servicio de entrega prácticamente diario. Ello ha conllevado un cambio radical en las políticas comerciales.

Según Casado, las principales aportaciones de las plataformas digitales como Amazon son las siguientes:

- Ofrecen una experiencia de compra conveniente y accesible para los consumidores: pueden adquirir una amplia variedad de productos desde la comodidad de sus hogares, lo que les ahorra tiempo y esfuerzo.
- Tienen una logística muy eficiente para garantizar entregas rápidas. Sus centros de distribución y redes de transporte permiten entregas urgentes, a menudo en cuestión de días (o incluso horas) en algunas áreas. Además, tienen una presencia global, que les hace posible llegar a prácticamente todos los consumidores.
- Para pequeñas empresas es una forma de distribución muy positiva, ya que pueden acceder a los consumidores sin establecer su propia infraestructura ni comercial ni de comercio electrónico.
- Estas plataformas digitales suelen suministrar a las empresas proveedoras información sobre el comportamiento de compra de los consumidores, lo que les permite adecuar mejor sus políticas comerciales.

Por todo ello, las plataformas digitales están desempeñando un papel esencial en la distribución de productos, al proporcionar un canal de venta accesible, eficiente y de alcance global tanto para los consumidores como para

las empresas proveedoras. Su impacto en el comercio minorista y la economía en general sigue siendo significativo y continuará creciendo a medida que la compra *online* se vuelva más predominante.

En este contexto, Fernando Casado se pregunta: “¿Cuál debe ser el momento en que una empresa decida crear una plataforma digital propia para vender?” La respuesta pasa por saber si se va a vender directamente con la plataforma propia, en cuyo caso, habría que plantear hasta qué punto los actuales clientes que están vendiendo sus productos van a sentir que se les hace competencia o no. Es una problemática que está pendiente de decidir en muchas empresas.

Presidente de la Fundación Formación y Futuro

Otro cargo que Fernando Casado está representando actualmente es la presidencia de la Fundación Formación y Futuro, desde donde desarrolla su actividad en el ámbito educativo y participando como ponente en numerosas jornadas y seminarios.

La finalidad de la Fundación es promover, desarrollar y dar cobertura a actividades para educar y formar a las personas. Identifica necesidades reales en las empresas y en la población. Colabora y desarrolla formaciones de alto interés para el futuro de las empresas; promociona y apoya actividades e iniciativas con base en sinergias establecidas, y difunde programas formativos a través de centros y empresas vinculadas.

Asimismo, se da acceso al conocimiento en su sentido más amplio, haciendo especial hincapié en la innovación, en I+D y en la incorporación de avances tecnológicos, especialmente en Inteligencia Artificial, y su aportación a nuevos productos, procesos y estructuras organizativas, tanto públicas como privadas. En este contexto, la Fundación ha creado una nueva sección, Filosofía & Inteligencia Artificial, con el propósito de acercar esta tecnología a la sociedad.

Este es un tema de especial interés para Fernando Casado, quien reflexiona sobre las implicaciones de las innovaciones tecnológicas del Big Data y la Inteligencia Artificial en el normal funcionamiento de las empresas. Considera que la adaptación a estas nuevas tecnologías no está siendo fácil, aunque reconoce que van a ser indispensables para el desarrollo futuro de la gestión empresarial.



2021, con el equipo directivo de la Fundación.



2023, con María Teresa Samaranch, miembro del Patronato de la Fundación Formación y Futuro.

El Big Data está ayudando mucho a la toma de decisiones, ya que la gran información que aporta orienta de un modo muy consistente sobre las políticas a seguir. Sin embargo, Fernando Casado reflexiona sobre hasta qué punto el Big Data está minando el espíritu creativo: *“Si se tiene una idea innovadora, evidentemente es una innovación y, por lo tanto, no está en el mercado y, por ende, puede contrastar con toda la información que suministra el Big Data, en la que se refleja lo que la gente está comprando y con qué motivaciones lo hace. En definitiva, al ser una novedad y no estar en el mercado, no está recogida en la información que suministra el Big Data”.*

La pregunta clave sería, en su opinión, *“quién se atreve a poner en el mercado una idea innovadora cuando se tiene un Big Data con todos los datos que dicen lo contrario”.* En este marco, será importante analizar y valorar cómo mantener ese espíritu creativo y evitar que las nuevas tecnologías lleguen a minar esa creatividad innata.

Además de las funciones propias como presidente de la Fundación Formación y Futuro, Fernando Casado interviene en aquellos centros de enseñan-

za universitaria en los que la Fundación tiene participación accionarial y que están adscritos a universidades públicas (EAE Business School, OBS Business School, CEDEU e IGEMA) y también en el centro de enseñanza secundaria Escuela Lleó XIII.

- La EAE Business School, de la que forma parte del Consejo de Administración, está adscrita a la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) hasta 2024, y a la Universidad de Lleida a partir de 2024. Está ubicada en Barcelona, con más de 7.000 m² de instalaciones, un 60% de alumnos de más de 100 nacionalidades y más de 80 acuerdos con universidades.

Asimismo, EAE Business School, al igual que OBS Management, forman parte de Planeta Formación y Universidades, la red internacional de educación superior de Grupo Planeta. Cuenta con 22 instituciones educativas en España, Andorra, Francia, Italia, Norte de África, Estados Unidos y Colombia. Cada año, más de 100.000 estudiantes procedentes de 114 nacionalidades se forman en sus escuelas de negocios, universidades, escuelas superiores especializadas y centros de formación profesional.

- La OBS Business School, que también tiene a Fernando Casado en su Consejo de Administración, está adscrita a la Universidad de Barcelona (UB). Surge en 2006 como la primera escuela de negocios *born online* en español del mundo, ofreciendo MBA y *masters* a los futuros líderes del cambio. Cuenta con más de 39.000 alumnos formados provenientes de 80 países. Gracias a la experiencia y excelencia en formación, es la primera Business School 100% *online* del mundo en recibir el destacado *rating* de QS Stars, obteniendo la máxima distinción (5 QS Stars) en la categoría *Online Learning*.

Como consejero en el área de formación del Grupo Planeta, Fernando Casado ha podido constatar las diferencias existentes entre las políticas que rigen en la Comunidad de Madrid respecto a la Generalitat de Cataluña: “*En el Ayuntamiento y en la Comunidad de Madrid mantienen unas políticas en favor del desarrollo económico y empresarial, mientras que en Barcelona se decantan más por desarrollar políticas sociales*”.

- El Centro Universitario CEDEU, donde preside el Consejo de Administración está adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) y está ubicado en Madrid.

CEDEU nace con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de formación que planteen y exijan, en cada momento, las personas y la sociedad. Está comprometido con la formación de personas líderes con capacidad para desarrollar la excelencia positiva, equidad, compromiso social, ética y responsabilidad ciudadana. El desarrollo de la misión se inspira en la obligación de respeto a la libertad de pensamiento y el refuerzo de los valores humanistas personales y sociales.

- IGEMA, que pertenece íntegramente a la Fundación, es un centro universitario adscrito a la Universidad Rovira Virgili (URV) y ubicado en los locales propiedad de la Fundación, en la calle Sabino de Arana de Barcelona.

IGEMA ofrece a aquellos alumnos interesados en economía y empresa la posibilidad de formarse en una universidad cuya finalidad es fomentar el liderazgo y la innovación; priorizar el uso de las nuevas tecnologías con el objetivo de prepararlos para un entorno empresarial actual; enseñar conceptos útiles y de inmediata aplicación y analizar los temas económicos de actualidad desde un punto de vista académico a través de las diferentes asignaturas.



2019, con Alfonso Cebrián, CEO de CEDEU.



2019, como ponente en una Jornada sobre la Unión Europea.

- La Escuela Lleó XIII es un centro de educación privado concertado y se caracteriza por ser activa, dinámica, plurilingüe y estar preparada para liderar proyectos que necesitan flexibilizarse pedagógica, estructural y funcionalmente. Su prioridad es conseguir que cada uno de sus alumnos logre una formación integral, tanto en el ámbito académico como en el personal.

Tiene un programa especial para formar a estudiantes que estén activos en el área deportiva. Es la entidad que realiza toda la formación de Secundaria de los chicos y chicas que están integrados en el Club de Fútbol Barcelona.

Otras actividades empresariales: la experiencia internacional

La trayectoria profesional de Fernando Casado ha hecho que también se haya considerado su amplia experiencia para ejercer responsabilidades en el ámbito internacional. Así, por ejemplo, ha desempeñado el cargo de Senior Consultant of International Industrial Competitiveness of FISZ (*Industrial Federation of Shenzhen, China*) desde 2017 a 2022. Esto le ha permitido conocer más de cerca la realidad de un país tan importante en el contexto mundial como es China y su dinámico desarrollo en todos los ámbitos, pero especialmente en el de la investigación y la economía.

Durante esos cinco años, pudo constatar de primera mano la rivalidad existente entre China y Estados Unidos, las dos mayores economías del mundo que compiten por la supremacía económica global, y comprobó cómo esta competencia se manifiesta fundamentalmente en áreas como el comercio, la tecnología, la inversión extranjera y la innovación.



2023, en dos actos celebrados en el centro universitario IGEMA.

Concretamente, la competencia por el dominio tecnológico y la seguridad cibernética es cada vez más relevante. Estados Unidos y China están involucrados en una carrera por el desarrollo y la implementación de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial, la computación cuántica y la 5G, con implicaciones para la seguridad nacional y la influencia global.

Y todo esto al margen de los conflictos de intereses por el control y acceso a rutas marítimas clave, como el Mar del Sur de China, que les impulsan a fortalecer alianzas regionales para asegurar su posición en Asia-Pacífico y más allá.



2017, acreditación del FISZ y recibiendo los honores de la Industrial Federation of Shenzhen.

Fernando Casado ha podido comprobar la divergencia existente de ideologías y valores, especialmente en áreas como los derechos humanos, la democracia y la libertad de expresión, lo cual puede influir en la forma en que ambos países interactúan en el ámbito internacional y en sus relaciones bilaterales.

Para él, los valores determinantes de la cultura occidental son:

- La unidad de mercado.
- Existencia de la democracia.
- El estado de bienestar, que se concreta fundamentalmente en el desarrollo de la sanidad, la educación y la existencia de un sistema de pensiones.



En el acto de nombramiento como Senior Consultant del FISZ y la inauguración del pabellón español en el puerto de Shenzhen.



2015, el consejo de Spain Investors Day (SID) con S.M. el Rey Felipe VI.



2013, en la sede de El Economista.



2022, el Consejo de Administración de Laboratorios Ordesa, con José María Ventura Ferrero y familia, propietarios de la empresa.

Siguiendo la reflexión sobre la experiencia que ha tenido con esta responsabilidad y la competencia existente entre China y Estados Unidos, Casado manifiesta que esos dos polos de desarrollo mundial están marginando la posición de Europa en el marco económico actual. Una constatación de ello es que en el contexto económico mundial el peso se ha desplazado desde Occidente hacia Oriente, una tendencia notable que se ha generado en las últimas décadas y que seguramente continuará en el futuro.

Este cambio se atribuye principalmente al rápido crecimiento económico de China e India, así como de otros países de la región. La globalización ha facilitado el comercio internacional y la integración de las economías

asiáticas en la economía global. Las cadenas de suministro se han vuelto más complejas y muchas empresas occidentales han trasladado parte de su producción a esos países, debido a costes laborales más bajos y al acceso a mercados en crecimiento.

Estos factores han favorecido que Oriente gane presencia en el mundo, con implicaciones significativas para la economía global, incluyendo un cambio en los flujos comerciales y de inversión, una reconfiguración de las relaciones económicas y geopolíticas, y una redistribución del poder económico y político a nivel mundial.

En este contexto, Fernando Casado cita al que fuera ministro de Asuntos Exteriores e Industria Josep Piqué, que en abril de 2021 decía: *“Con la globalización se ha producido un desplazamiento del centro de gravedad del planeta hacia Asia y el Pacífico, con la irrupción de nuevas potencias que no asumen las reglas del juego de Occidente, y singularmente China. Hasta el concepto de Asia-Pacífico está obsoleto: ahora es preciso hablar de Indo-Pacífico, en el que se incluye a India por su capacidad demográfica y su capacidad tecnológica. La conclusión es que vivimos en un mundo post-occidental”*.

Además de su cargo como Senior Consultant of International Industrial Competitiveness of FISZ, también formó parte, desde 2012 a 2018, del consejo de Spain Investors Day (SID), un foro profesional único en España donde los grandes inversores internacionales pueden conocer la actualidad de las principales empresas cotizadas españolas, y que permitió a Fernando Casado aumentar su perspectiva global.

SID es una gran oportunidad para que las empresas proyecten quiénes son ante el mercado, se magnifiquen las inversiones extranjeras y se impulse la actividad económica de las empresas españolas. Reúne a compañías de los sectores más destacados de la economía española: banca, empresas tecnológicas, energía, seguridad, infraestructuras, turismo, etc.

Estas experiencias en el ámbito internacional se suman a la perspectiva que le da su participación en el sector de la comunicación. Desde 2016, es miembro del Consejo Editorial del diario El Economista, donde se debate toda la problemática de actualidad con personas muy significativas del ámbito económico, político y social.

Actividades sociales: Círculo de Economía y Círculo Ecuestre

Fernando Casado también ha desarrollado una intensa actividad en instituciones sociales. Concretamente, ha participado en dos grandes instituciones

ubicadas en la ciudad de Barcelona, el Círculo de Economía y el Círculo Ecuestre.

Respecto al Círculo de Economía, contribuyó de manera muy activa a su funcionamiento, siendo miembro de la Junta Directiva desde 1988 a 1992 y, posteriormente, vicepresidente desde 1992 a 1995.

El Círculo de Economía, que se fundó en 1958, es una asociación cívica que busca contribuir a la mejora de la calidad del debate público mediante la emisión de opinión independiente sobre los principales retos que condicionan el progreso económico, social y político. La diversidad de perfiles profesionales y sensibilidades políticas de sus socios hacen del Círculo una institución socialmente muy transversal. Este rasgo le dota de una personalidad singular y de una mirada plural, coherente con la compleja sociedad de nuestros días.

La independencia del Círculo respecto a intereses sectoriales o políticos de cualquier tipo está basada en dos hechos relevantes. Uno es el espíritu de libre pensamiento y opinión arraigado en la entidad desde su fundación, en los años 50 del siglo pasado, y que se ha manifestado en circunstancias no siempre fáciles.



1991, la Junta de Gobierno del Círculo de Economía con S.M. el Rey Juan Carlos I.



1993, la Junta de Gobierno del Círculo de Economía con el presidente del Gobierno Felipe González.

El otro hecho está relacionado con su financiación, que se sostiene únicamente de las aportaciones de sus socios y entidades colaboradoras.

Fernando Casado también ha participado de forma muy activa en el Círculo Ecuestre, del que fue miembro de su Junta de Gobierno desde 1989 a 1996 y desde 2004 a 2008.

El Círculo Ecuestre ha sido siempre un punto de encuentro de la sociedad catalana. En su sede social se debaten todo tipo de temas, y la cultura, el negocio y el ocio se mezclan en sus salones. Personalidades de todos los ámbitos de la vida económica, política, social y cultural visitan su sede y se alojan en ella.

Actualmente, y desde 2017, Fernando Casado forma parte del Senado del Círculo, que es el estamento encargado de supervisar la acción de la Junta Directiva.

A lo largo de los años, el conocimiento de estas empresas e instituciones ha contribuido a que Fernando Casado amplíe su visión del contexto económico y social tan complejo en el que vivimos. Siempre ha ejercido esa participación activa en consejos y entidades de distinta índole desde un alto sentido de la responsabilidad y con el propósito de que su experiencia contribuya al desarrollo de esas entidades, que también es una forma de contribuir al bien común.



Reunión de la Junta Directiva del Círculo Ecuestre, en 1990.



CAPÍTULO 10

EL LEGADO DE UN COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

“He intentado guiarme siempre por los valores del esfuerzo, el compromiso y la honestidad, y por unos principios éticos que no solo comportan una satisfacción personal, sino que conducen a un mayor beneficio en la vida profesional”.

Visto en perspectiva, podría considerarse que el legado de Fernando Casado ha resultado ser, en toda su trayectoria deportiva, académica, profesional y familiar, un compromiso con la excelencia construido con sus acciones diarias.

Para él siempre ha tenido un significado esencial y prioritario la familia, de la que se siente orgulloso, el eje que ha vertebrado su vida. Su familia, y en especial su esposa, Salomé Cañeque, ha sido un apoyo constante y permanente, sin el cual no hubiera podido ejercer todas las responsabilidades que ha desempeñado durante su trayectoria académica y profesional.

La cultura del esfuerzo, de hacer lo que se debe con honestidad y sentido de la responsabilidad, la aprendió y ejerció desde una edad muy temprana. Antes de iniciar su carrera académica y empresarial, Fernando ya dejó huellas en el mundo del tenis. El deporte fue un capítulo de su vida que le descubrió la importancia de la dedicación y la determinación, cualidades de las que ha hecho un sello distintivo a lo largo de los años.

Su amor por el tenis le enseñó que la seguridad en los movimientos y las decisiones es esencial, y su trayectoria profesional se ha basado en ese principio y en el compromiso. El tenis no solo le brindó lecciones sobre la superación personal, sino que funcionó como una base vital que le llevó a alcanzar un pacto inquebrantable con la eficacia y la responsabilidad.

Ya con una sólida formación académica, Fernando Casado ha dedicado una parte sustancial de su actividad profesional a desarrollar sus conocimientos en distintos ámbitos de actuación.

Su compromiso con la investigación y la educación superior han dejado huella en el ámbito académico: como profesor y catedrático de universidad durante 45 años (entre ellos, seis como decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad de Barcelona); como miembro de número de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, participando en su Junta de Gobierno desde 1993, y como miembro de número, y ahora emérito, de la Real Academia Europea de Doctores desde 2005, además de su participación en otras instituciones académicas.

Desde el primer momento, comprendió la importancia que tiene la educación en la construcción de un futuro seguro. Trasladó su compromiso con la excelencia académica a la formación y la capacitación para empresas y trabajadores, un factor que considera esencial para el progreso de España y que ha procurado impulsar a lo largo de su vida desde los distintos cargos que ha ejercido.

Ha compatibilizado su vida académica con otro de sus compromisos vitales: el ámbito de la gestión profesional. En el mundo de la empresa, el nombre de Fernando Casado se relaciona con una amplia visión de la realidad y con el conocimiento y la eficiencia necesarios para afrontar los retos. Ha ocupado puestos de alto nivel en organizaciones muy diversas. Su compromiso con la excelencia empresarial le ha llevado a ser miembro de juntas directivas, consejos de administración y consejos asesores en empresas líderes como NH Hoteles, Corporación Alba, Asepeyo, Havas Media, Accentur, EY, Cap Gemini, Laboratorios Ordesa y Frigicoll entre otras.

Pero su compromiso ha ido más allá, y la proyección responsable de su trayectoria le ha conducido a ejercer puestos de especial relevancia en asociaciones que garantizan el bienestar de las personas y las empresas. Ha dirigido el Instituto de la Empresa Familiar durante 17 años y el Consejo Empresarial de la Competitividad durante siete años. Ahora continúa activo como presidente de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo y como miembro del Comité Ejecutivo de la CEOE.

En este contexto es donde se pone de manifiesto su discreción, al no haber hecho trascender nunca la información que por sus responsabilidades ha tenido ocasión de manejar.

Actualmente, sigue ejerciendo responsabilidades en todos los ámbitos en los que ha tenido oportunidad de implicarse:

- En el familiar, participando con su esposa, Salomé Cañeque, en toda la logística y dinámica de su extensa familia (cuatro hijos, tres hijos políticos y ocho nietos).
- En el académico, como miembro de la Junta de Gobierno de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y como presidente de la Fundación Formación y Futuro.
- En el empresarial, como miembro de los consejos de administración de Proemio SL (su empresa familiar), Asepeyo, Laboratorios Ordesa SA, Frigicoll SA, y miembro del consejo asesor de Havas Media y del consejo editorial de El Economista, entre otros.
- En el vinculado con asociaciones empresariales, como presidente de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo, miembro del Comité Ejecutivo de CEOE y presidente de la Comisión Económica de la Fundación España Salud.
- En el social, como miembro del Senado del Círculo Ecuestre.

Fernando Casado siempre ha considerado que desempeñar varias responsabilidades al mismo tiempo es muy enriquecedor. Así lo ha hecho desde muy joven, cuando empezó a compatibilizar estudios y trabajo. Cree que de esta forma se está presente en distintos ámbitos de actuación y se tiene la posibilidad de aportar en cada uno de ellos aspectos positivos para su desarrollo. Al mismo tiempo, como su esposa ha sido y es una empresaria muy dinámica, esto hace que los dos estén inmersos en proyectos que les hacen seguir activos a pesar de su edad.

Toda esta experiencia vital se ha ido forjando gracias a esos pilares del esfuerzo y la superación que se asentaron desde su infancia y juventud y que sustentan una trayectoria en la que, como se narra en estas páginas, Fernando Casado se ha esforzado por tender puentes entre ámbitos distintos: entre el mundo académico y el empresarial, entre el mundo de la empresa y el de la administración pública y la política, entre España y otros países. Puentes para llegar más lejos como sociedad y para ser mejores, pero no a cualquier precio.

No se puede prosperar sin ética. En su discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, se refirió a *“la necesidad de la existencia de unos principios morales en la actuación generalizada en cual-*

quiera de los ámbitos que se desarrollan en la vida humana". Y esos principios éticos están presentes en sus logros. También cuando ha considerado que debía renunciar a un cargo. Este compromiso y coherencia con sus valores le ha granjeado el respeto y el reconocimiento del mundo académico y el empresarial.

Un legado vital y profesional va más allá de poner en valor una trayectoria. Puede ser una guía, una inspiración para las generaciones más jóvenes, para que encuentren sus propios caminos hacia la excelencia profesional sin perder de vista que es la ética la que da sentido a todas nuestras actuaciones.

En este legado, en suma, se concentra el compromiso de promover un futuro mejor para la sociedad española no solo desde el mundo académico y empresarial, sino desde todos los ámbitos de actuación de su vida, en los que Fernando Casado ha buscado la excelencia, hacer lo que debía en cada momento lo mejor posible, con honestidad y sentido de la responsabilidad.

La importancia de la ética que abrió el prólogo cierra también este epílogo. Igual que en la vida personal y profesional es esencial la capacidad de diferenciar, la ética realiza también una labor de discernimiento: *"Distingue qué debe ser tolerado y enseñado para establecer unas actitudes e inclinaciones individuales dirigidas a hacer más justa y digna la vida colectiva"*. Una dignidad siempre presente en la vida de Fernando Casado.

FERNANDO CASADO

Fernando Casado
COMPROMETIDO CON LA EXCELENCIA
2024



*Real Academia
de Ciencias Económicas y Financieras*