

MANAGEMENT

Entrevista a Elisabet Garriga sobre el nuevo Centro de Corporate Sustainability Impact

04

BREVES EADA

Inauguración del año académico. EADA escala posiciones en los rankings.

14

ENTREVISTA

Entrevista a Álvaro Salafranca, consejero delegado de Starbucks en España.

25

EADAALUMNI

Anual Alumni Meeting. Forum Mundial de Gestión de Personas. Carreras profesionales Regional Chapters

30



EADAVIEW

Where business people grow

| Época II Formación y Empresa | Número. 16 | Febrero 2010 | 3 €

Convocatoria de Programas 2010-2011

MBA's y MASTERS,
EXECUTIVE EDUCATION,
FORMACIÓN A MEDIDA

Página 19

Álvaro Salafranca,
consejero delegado de
Starbucks en España.



EADAAlumni

Professional Resource Network

Nuestra misión: mantener el vínculo entre el alumni, EADA y las empresas

Nuestra ilusión: seguir creciendo juntos



Nuestros servicios:

FORMACIÓN



Últimas tendencias en gestión y dirección de empresas.

CARRERAS PROFESIONALES



Servicio dedicado a tu proyección profesional.

INTERNATIONAL ALUMNI NETWORK

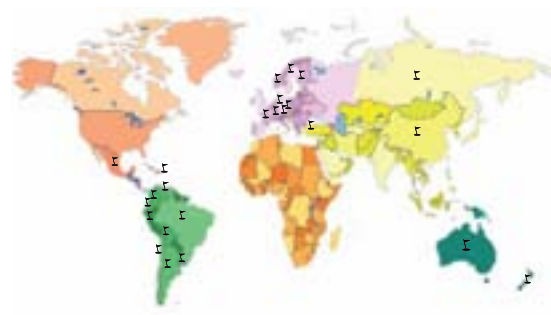


Presencia en 20 países alrededor del mundo: Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, China, Ecuador, Finlandia, Francia, México, Noruega, Nueva Zelanda, Perú, Puerto Rico, Rusia, Suecia, Turquía, Uruguay, Venezuela.

NETWORKING ACTIVO



Plataforma de conexión profesional entre nuestros asociados y las empresas que representan.



Entre todos contribuimos a la mejora del posicionamiento de EADA.

Top 100 a nivel mundial (EMBA, Financial Times 2009) y 34ª (European Business School, The Economist 2009)

Empresas colaboradoras con EADAAlumni:

- Assistència Sanitària
- Avancar
- Catalana Occidente
- Cátenon
- Ceinsa
- Gran Hotel Princesa Sofía
- Grupo Hesperia
- Hotel Arts
- ICSA Recursos Humanos
- Kensington
- Manpower Professional
- Metro-3
- Michal Page International
- Unit Elements

¡HAZTE SOCIO!

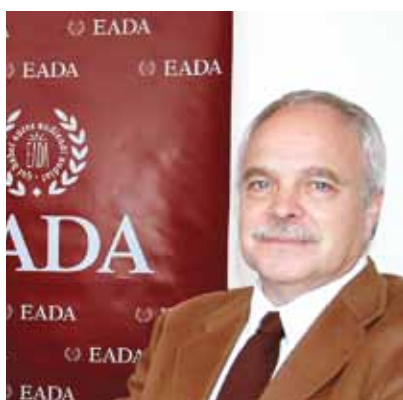
MÁS INFORMACIÓN

EADAAlumni · eadaalumni@eada.edu · 934 520 844 (ext. 463)

www.eada.edu · C/Aragó, 204 (4ª planta) · 08011 · Barcelona

 **EADAAlumni**

Where business people grow



David Parcerisas

Presidente de la Fundación EADA
(Escuela de Alta Dirección y Administración)

EADAVIEW

Edita:

EADA
Aragó 204
08011 Barcelona
Tel. 93 452 0844
www.eada.edu
info@eada.edu

Editor:

Giorgia Miotto
gmiotto@eada.edu

Colaboradores:

Guillermo Bejarano, Luisa Bonilla,
Bibiana Camba, Luis Delgado, Eva
García, Carmen Gracia, Anna Martín,
Olga Millán, Mar Ribas, Roger Castellón,
Toni Priante, Imma Tortajada, Javier
Velilla, Jessica Villoslada.

Diseño y Coordinación Editorial:

Sponsorship Group
Horaci, 14-16
08022 Barcelona
Tel. 93 204 2066
www.sponsorship-group.com
info@esponsor.org

Publicidad:

Susana Morales
smorales@esponsor.org
Julio Burriel
julio@esponsor.org
Tel. 93 204 2066

Depósito Legal:

B-39.718-2004

Esta publicación no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos firmados de la misma. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización expresa del editor.

Tirada de este número:

28.000 ejemplares

Reflexiones políticamente incorrectas

En nombre de EADA deseo a todas aquellas personas y empresas que conforman lo que alguien ha llamado el «Universo EADA» que comiencen el año 2010 con renovadas energías y deseos de lograr sus objetivos personales y profesionales. Y les deseo también una dosis de suerte y fortuna porque la vamos a necesitar. No es que los tiempos que se avecinan vayan a ser peores, pero la resistencia de las empresas y el desasosiego de las personas tienen límites que no es conveniente traspasar.

Debemos contribuir, y el momento es idóneo para hacerlo, a corregir problemas estructurales de nuestra economía, pero sobre todo problemas de nuestra sociedad. Como lo políticamente correcto ya ven a dónde nos ha llevado, dejo escritas algunas reflexiones, políticamente incorrectas, para su consideración:

- El año tiene doce meses, suprimamos de una vez los sistemas de pagas extras, dobles, Navidad... Eliminaremos burocracia, periodificaciones contables, trabajo innecesario y sobre todo daremos a cada individuo la responsabilidad de cómo gestionar su dinero.
- Quien debe recaudar los impuestos es el Estado, que debe reclamar a cada ciudadano que pague los suyos. El impuesto sobre la renta de las personas físicas lo deben pagar directamente los ciudadanos al fisco. Las empresas no deben ser recaudadores a cuenta y menos con responsabilidades si no lo hacen correctamente.
- Dejemos sin publicidad a los medios que confunden el éxito personal con la falta de vergüenza, el desfalco o la banalidad. ¿Por qué la prensa escrita no elimina los anuncios de contactos?
- Si la mayoría de ciudadanos trabajan 40 horas semanales, ¿cuál es el privilegio de las cajas de ahorros que sólo abren una tarde a la semana y luego necesitan dinero público para fusionarse?
- El problema no son los salarios, sino la productividad.
- ¿Por qué cuando el IPC es negativo los funcionarios reclaman un incremento salarial del 6%?
- Parece ser que la Universidad de Sevilla acaba de aprobar una norma por la que un alumno sorprendido copiando en un examen no puede ser expulsado del mismo. Parece ser que tiene «derecho» a examinarse. No entro en el tema, pero les recomiendo que a partir de ahora pidan que en los currículos conste la universidad en que han estudiado.

Seguro que podríamos seguir y llenar de contenido útil y serio un verdadero programa político, pero esto se lo debemos dejar a ellos, a los políticos, así al menos están entretenidos peleándose entre ellos y no interfieren más de lo que ya hacen en la vida del país.

Por cierto, en EADA hemos empezado muy bien el año 2010. Nuestros proyectos van adelante y los objetivos para el curso 2009-2010 se van cumpliendo, a pesar de la crisis. Tenemos un equipo de estupendos profesionales y profesores que dedican su energía y esfuerzo a hacer su trabajo de forma excelente, por eso me piden a mí que escriba este editorial.

David Parcerisas



«EADA tiene la posibilidad de convertirse en una referencia internacional en RS a largo plazo»

Este mes de marzo, EADA inaugura el Centro de Corporate Sustainability Impact, un centro especializado en la medición del impacto social de las políticas de responsabilidad social (RS). Se trata de una iniciativa pionera en investigar modelos de RS articulados en la estrategia de la empresa y que establezcan medidas claras de retorno de la inversión social. Elisabet Garriga, directora del Centro, nos amplía la información.

¿Qué es un centro de Corporate Sustainability Impact?

Se trata de un centro de responsabilidad social pionero, focalizado en las métricas, es decir, en cómo medir el impacto de la responsabilidad social. Es un centro especializado, y esto nos diferencia de los demás centros de las escuelas de negocios españolas, que son centros más generalistas. Pensamos que esta especialización es una ventaja que nos permite focalizarnos y obtener un mayor rendimiento de nuestros recursos, lo que abre la posibilidad de convertirnos en una referencia internacional a largo plazo en este tema.

Tenemos tres actividades primordiales: generar conocimiento, compartirlo y difundirlo. Generar conocimiento es lo que estamos haciendo ahora, pues tenemos en marcha varios trabajos de investigación que presentaremos a partir de junio. El ser pioneros nos obliga a generar conocimiento nuevo, a adelantarnos con ideas y teorías nuevas. Por otra parte, queremos compartir conocimiento con nuestros alumnos, incorporar a los programas de EADA el saber que estamos generando. Por último, queremos difundir de una manera más generalizada el conocimiento

generado participando en conferencias internacionales y *workshops* en el ámbito empresarial y académico.

¿Cuáles son esos proyectos de investigación?

Yo he acabado un proyecto con el Global Compact de Naciones Unidas para definir un modelo que mida capacidades estratégicas de RS. Con Joan Tarradellas estamos investigando cómo medir el efecto de estrategias medioambientales en compañías aéreas con *real options*. Martin Rahe lleva otro proyecto con Codespa para evaluar el impacto del voluntariado corporativo en la motivación de los empleados.

El denominador común es buscar formas de medir el impacto de programas de RS, que es un tema completamente nuevo. En agosto estuve en una conferencia de la Academy of Management en Chicago y ésta fue una de las líneas de investigación que han lanzado Harvard y otras escuelas de negocios pioneras en RS.

¿Supongo que para las empresas serán herramientas muy útiles?

«Se trata de un centro de responsabilidad social pionero focalizado en cómo medir el impacto de la responsabilidad social»

Sí, pues así podrán conocer el impacto de sus programas de RS y podrán decidir cómo van a invertir el presupuesto destinado a RS. Ahora estamos haciendo estudios a posteriori, pero la idea es que las empresas que tienen un presupuesto para RS puedan decidir si gastarlo en un programa o en otro en base a unas métricas objetivas y claras. En algunos casos, las empresas no siempre poseen criterios objetivos sino que, por ejemplo, destinan el presupuesto de RS según afinidades personales o vecinales; destinan recursos, por ejemplo, para la investigación sobre el cáncer porque se lo han pedido o porque conocen de cerca el caso de un familiar.

¿Falta en las empresas una estrategia clara en RS?

En general, sí. Algunas lo tienen bastante sistematizado, pero a otras les falta una coherencia, un modelo global, y eso es lo que estamos intentando introducir. Las empresas necesitan estas herramientas para la medición de RS como cualquier otra área de la empresa. En EADA formamos a nuestros alumnos para ser mejores directivos, y un directivo debe mantener un control, lo que significa ser capaz de dar cuenta de sus resultados. Para ello necesita medir el impacto de la misma manera que en marketing o en finanzas.

¿Qué relación mantenéis con las empresas?

Cuando hablamos de compartir conocimiento también nos referimos al ámbito empresarial. Para tener una verdadera influencia como centro tenemos que trabajar junto con nuestros principales grupos de interés, en este caso las empresas. Para generar conocimiento nuestros proyectos deben ayudar a las empresas a gestionar mejor su presupuesto de RS. Todas las firmas pioneras generan y comparten conocimiento. Nuestro centro ayudará a las empresas a canalizar ese conocimiento, a gestionarlo, a identificar áreas de mejora.

¿Y con los alumnos de EADA?

Hemos firmado un acuerdo con PRME de Naciones Unidas con el que nos hemos comprometido a incluir una serie de principios de RS en todos los programas que EADA imparte. Fruto de este compromiso hemos creado este año una asignatura que está basada en una nueva metodología para el aprendizaje de la responsabilidad social. La nueva metodología se llama *service-based learning* e implica conseguir objetivos sociales con una ONG. Así, los alumnos mejorarán sus competencias en liderazgo social y potenciarán sus habilidades relacionales conociendo a gente que trabaja por otros objetivos, al tiempo que tomarán conciencia social. Es importante darles a conocer otra realidad. Hemos empezado este curso en el MBA y la idea es ir extendiéndolo a otros programas.

¿Y en cuanto a la difusión del conocimiento?

Queremos presentar nuestros proyectos a escala internacional. Por ejemplo, el de Airline Industry está aceptado en un congreso internacional sobre sostenibilidad, IABS, que se celebrará en Canadá. El que hacemos con Naciones Unidas lo mandaremos a The Academy of Management, que este año también es en Canadá.



«Las empresas podrán conocer el impacto de sus programas y decidir cómo van a invertir el presupuesto destinado a RS»

INVESTIGACIÓN EN MARCHA

PROYECTO NACIONES UNIDAS

Define un nuevo marco para identificar y medir capacidades estratégicas de RS que se ha puesto en marcha en cinco empresas argentinas. Cuando hablamos de capacidades estratégicas nos referimos al concepto definido por el premio Nobel de Economía Amartya Sen y que nunca antes se había usado para desarrollar programas de RS. Pretende proporcionar a las empresas un modelo que permita medir estas capacidades, es decir, ver cómo sus programas de RS aumentan capacidades en los beneficiarios. Por ejemplo, la capacidad de ser más empleable gracias a los programas de formación.

PROYECTO AIR LINES

Según un cambio de legislación de 1998, las empresas aeronáuticas tienen que reducir sus emisiones de CO₂. Desde entonces existe un mercado de derechos de emisión. Estamos haciendo un modelo para que la aerolínea optimice si comprar nuevos modelos de aviones que incorporan esta reducción o ir al mercado de derechos. Esto lo estamos haciendo con real options que nunca antes se habían usado para medir este tipo de estrategias.

CODESPA

En Codespa existe el voluntariado corporativo, que consiste en poder participar en tareas de voluntariado en horario de trabajo. Medimos el impacto motivacional, si están más motivados, si son más eficientes y productivos.

MANAGEMENT

«Hemos creado una asignatura que está basada en una nueva metodología para el aprendizaje de la responsabilidad social»

Ponéis en marcha el centro en un momento delicado para la RS.

Bueno, precisamente ahora en que muchas empresas, aunque no todas, están recortando el presupuesto de RS, hay que gastarlo en lo que tenga mayor impacto social y, para ello, es importante medir el impacto de los programas de RS.

¿Hay un frenazo y una marcha atrás en RS o, a pesar de la crisis, es algo que ya forma parte de las empresas?

Es un momento difícil. Cuando se está despidiendo personal parece contradictorio plantearse inversiones en RS. Uno de nuestros proyectos de investigación consiste en estudiar en qué se han reducido los presupuestos de RS, cómo han cambiado, qué políticas han suprimido, cómo se están llevando a cabo los despidos. Puede que una empresa, aunque haya hecho las cosas bien, se vea con la obligación de hacer un ERE, pero en la forma de hacerlo se ve el compromiso de esa empresa con la RS. En los momentos difíciles se sabe quien realmente apuesta por ello.

Algunas se movían sólo por cuestión de imagen.

Yo creo que las empresas invierten en RS por diversos motivos, pero se nota mucho quien lo hace sólo por imagen, porque en su forma de actuar hay contradicciones e incoherencias. Lo ideal sería que adoptaran políticas de RS porque realmente creyeran en lo que hacen. Por ejemplo, cuidar a los empleados es la mejor forma de que rindan, pero, por encima de todo, está el tratar a los trabajadores como nos gustaría que nos trataran a nosotros, pues todos somos o hemos sido empleados.



PERFILES



Elisabet Garriga

Es doctora en *General Management* y *Master en Management Science* por IESE, así como licenciada en Económicas y en Filosofía por la Universitat de Barcelona. Su tesis presenta un nuevo enfoque de la responsabi-

lidad social corporativa, basado en el capital social y en el desarrollo de una teoría de los *stakeholders*, y que se ha probado en Inditex y Gas Natural, dos importantes empresas multinacionales españolas.

Ha sido profesora visitante en la Universidad Argentina de la Empresa, UADE, en EDDE Buenos Aires (Argentina), en la Universitat Pompeu Fabra y en CEIBS (Shangai, China). También tiene experiencia como consultora en comercio minorista (Inditex, Oh Ma) y como consultora externa para el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas y la red Global Compact (Argentina). ■■■■

«Simplemente con una estrategia de win-win ya se consigue un impacto positivo»

En el fondo es una cuestión de ética. La RS implica una ética, pero no hay que perder de vista que la empresa no es una ONG y tiene un objetivo muy claro que es conseguir beneficios. La RS no puede poner la empresa en peligro.

Quizá sólo es cuestión de hacer las cosas bien.

Para la empresa, la mejor manera de contribuir a la sociedad es a través de su propia actividad, pero de una manera determinada. La empresa genera conocimiento y tiene un impacto en sus clientes, en sus proveedores y en la comunidad. La responsabilidad social podría entenderse como «lo que tengas que hacer con los grupos de interés, hazlo de forma que ellos también ganen». Por ejemplo, Los Grobo, la empresa líder de soja en Argentina, ha introducido técnicas de cultivo y de organización que han hecho que se expanda muchísimo y, a la vez, ha contribuido a que sus clientes y sus proveedores crezcan ayudándoles en su aprendizaje, transfiriéndoles sus conocimientos técnicos y de organización, por lo que todos han mejorado su cuenta de resultados. También han dado cursos de formación a ONG. Simplemente con una estrategia de win-win ya se consigue un impacto positivo. ■■■■

Aline Masuda

published a research article in the prestigious Journal of Business Psychology: "A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment" ■■■■



On 24th september **Xavier Bordanova** delivered the conference "Commercial strategy in changing times" at the Palacio de Congresos Europa in Vitoria (Spain). ■■■■



On September 23rd to 26th 2009

Emma de Llanos

presented her paper "A qualitative analysis of factors contributing to work well-being of aged workers" at the 23rd Annual Conference of the European Health Psychology Society in Pisa (Italy). ■■■■



El día 20 de septiembre, **Franc Ponti** participó en Caracas (Venezuela) en una actividad organizada por Sodexo titulada «Vida profesional y congresos», con la presencia de más de 500 empresarios venezolanos, y en Isla Margarita, en un evento organizado por la Universidad Corporativa de la empresa Sigo en el cual participaron unos 300 empresarios. Fue también entrevistado por el famoso periodista de Caracas César Miguel Rondón, de UNIÓN RADIO.



On 3rd Novembre 2009 **Carlos Morales**

presented his work "Entrepreneurship and Postmaterialistic values" which was submitted to the "Business Creation and Development – stimulating start-ups: Business start-up support - international and regional comparisons" at the ISBE Conference in Liverpool. ■■■■



El 24 de septiembre, participó en el «Día de la Innovación de la Cámara de Comercio de Granada». El 26 de noviembre, fue invitado por AED (Asociación Española de Directivos) a uno de sus encuentros de *networking* para dar una conferencia titulada «Claves de la innovación hoy». ■■■■

Coca-Cola in the International Masters in Finance

»» Juan Ribas and Manuel Marín arranged for Mr Francesc Goula, the general manager of Equatorial Coca-Cola Bottling Company, a subsidiary of COBEGA S.A., Coca-cola's independent bottling and distribution company for Spain and Portugal to give a presentation to the International Masters in Finance participants as part of their Strategic Management course.

Participants had the opportunity to hear first hand how the company, 30% owned by Coca-Cola and 70% owned by COBEGA, grew from being a Catalan family business

into one of the largest bottling and distribution companies in Spain, North and West Africa. Mr Goula was able to describe in detail how the company deals with new and difficult environments, managing the supply chain and the financial contractual arrangements between Coca-Cola and COBEGA.

The participants were able to understand first hand how a multinational company enters a difficult and unknown environment, how to adjust to product demand, the importance of the supply chain and why long term investment is the key to a successful operation. ■■■■



Poolbike presente en los MBA de EADA

»» La fundación Universitaria EADA y Poolbike S.L. han llegado a un acuerdo de colaboración en el Proyecto EADA de divulgación y estudio de empresas innovadoras con perfil emprendedor.

Fruto de la colaboración con Poolbike, empresa fabricante de bicicletas para piscinas, EADA ha redactado el caso «Poolbike, la bicicleta para piscinas», que ilustra los conflictos que el emprendedor Ferran Bosque tiene que afrontar para el desarrollo de esta empresa de producto innovador. El caso ha sido presentado el pasado 26 de noviembre en una iniciativa auspiciada por EADAAlumni y el profesor David Román para compartir la producción académica y testar nuevos materiales con el colectivo de EADAAlumni.

Bosque comentó: «Para Poolbike es un orgullo y un reconocimiento estar presente en los programas MBA de EADA como modelo de empresa emprendedora». ■■■■



Global MBA en Colombia

» El pasado 12 de noviembre de 2009 se inició la 1ª edición del programa Global MBA en Colombia. Éste se suma al programa impartido en Guatemala el pasado mes de junio.

Los programas Global MBA que EADA y Centrum están lanzando en América Latina son parte de la evolución natural de la alianza EADA-Centrum, una ya veterana relación de colaboración con un objetivo común: una formación internacional de calidad.

EADA, que aportará un total de cuatro módulos en el Global MBA en Colombia, recibirá la visita de sus 20 participantes el próximo mes de marzo para realizar un módulo en el Centro de Formación Residencial EADA-Collbató.

Asimismo, los participantes del programa recibirán también módulos impartidos por parte de Centrum, así como de la University of Miami. ■■■■



Research Symposium of the Society of Global Business and Economic Development in EADA

» From June 17 - 19 2010, EADA is hosting the 3rd Research Symposium of the Society of Global Business and Economic Development.



Under the topic "Emerging Trends in Innovation" current research work and research in progress will

be presented. The symposium will be chaired by Dr. Martin Rahe, EADA, Dr. Jayachandran, Montclair State University, USA, and Dr. Nagadevara, Indian Institute of Management, Bangalore. ■■■■

Franc Ponti presenta *Innovación. 7 movimientos para construir una empresa innovadora.*

» El profesor Franc Ponti presentó en los locales de La Disfrutería de Barcelona su octavo libro, titulado *Innovación. 7 movimientos para construir una empresa innovadora*. Ante la atenta mirada de más de 150 directivos vinculados con la temática, Franc Ponti detalló cada uno de los siete movimientos de su método: rumbo, equipo, cambio, tendencia, creatividad, proyecto y resultado.

Innovación, publicado en catalán y castellano por Ediciones Granica, es un texto fácil y asequible dirigido a directivos y empresarios interesados por la innovación y que, sin embargo, tienen dudas en sus métodos de aplicación. «En este sentido se trata, efectivamente, de una pequeña guía de innovación», aclara Ponti.

Durante el acto intervinieron David Parcerisas, presidente de la Fundación EADA; Luis Torras, director del Departamento de Estrategia de la Escuela; Marta Lorés, editora;

Dani Berdala y Elizabeth Louy, artistas, y Xavier Guix, autor de libros de desarrollo personal. Editorial Norma (Colombia) publicará durante la primera mitad de 2010 la versión para América Latina. ■■■■



EADA recibe financiación de la Unión Europea

» EADA forma parte de un consorcio de 8 organizaciones académicas y empresariales de siete países (Portugal, Italia, Bélgica, Eslovenia, Serbia, Reino Unido y España) que ha conseguido fondos europeos para su proyecto «PLACER - Play and Learn as Young European Entrepreneur».

Por parte de EADA, Martin Rahe y Carlos Morales han participado en la definición de un proyecto de investigación cuyo principal objetivo es la estimulación de la conciencia emprendedora fuera del entorno educativo tradicional. A través de la creación de una simulación para emprendedores, el proyecto se centra en el aprendizaje experimental. Los profesores Martin Rahe y Carlos Morales continuarán trabajando en el desarrollo del proyecto, que tiene una duración de 15 meses. ■■■■





Responsabilidad social en busca de un estándar

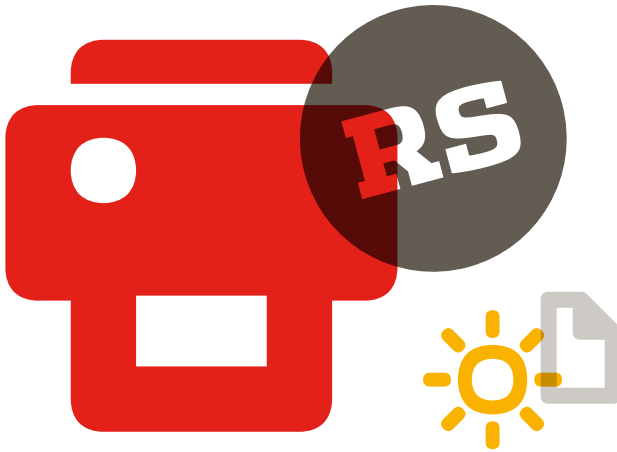
La responsabilidad social no es una moda, es ya una exigencia para organizaciones de todo tipo, empresariales y sin ánimo de lucro. Los ciudadanos exigen respeto ambiental, social y ético, un fenómeno que convierte la responsabilidad en un mecanismo fundamental para asegurar la competitividad o la supervivencia. Es una estrategia en proceso de maduración y, en la actualidad, el sector se plantea la conveniencia de establecer un protocolo común.

Javier Velilla

A finales de los años 50 cada vez más ciudadanos estadounidenses mostraron un significativo interés por la relación de las empresas con determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas. Eran acciones minoritarias y se centraron en el rechazo a la compra de determinados productos o servicios. El mundo se ha transformado en este medio siglo y se ha vuelto hipercompetitivo. Hoy el concepto de responsabilidad social (RS) es una práctica extendida globalmente en cada vez más empresas, instituciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro. Cualquier organización que aspire a establecer relaciones estables y duraderas con sus audiencias deberá compartir más valores para vincularse con más intensidad y legitimar sus actuaciones. Según analiza Josep Maria Canyelles, promotor del *think tank* Responsabilitat Global y coordinador de la Comisión de RS de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, «la capacidad de establecer diálogo con los grupos de interés va a ser central para desarrollar estrategias comerciales

y responsables, que generarán la confianza necesaria para salir antes de la crisis».

En la conferencia inaugural del Año Académico 2009-10 de EADA, Jesús Navarro, presidente de Greenpeace, afirmó que este comportamiento no puede ser simplemente «un lavado de imagen verde». Rosa Alonso i Martínez, fundadora de la consultora de RS y gestión ética para el sector público, privado y no lucrativo Alma Social, comparte esta premisa y reconoce que uno de los principales escollos para que las organizaciones se adapten correctamente a la RS es no impregnar de prácticas responsables el ADN de una organización. En su opinión, «si el propio consejo de administración no adapta su forma de trabajar a un modelo responsable, difícilmente el resto de la organización podrá encontrar el camino de la cultura responsable». De hecho, los consejeros independientes expertos en RS están cada vez más presentes en las reuniones de los consejos de las grandes compañías. Así lo afirma un estudio del Club de Excelencia



Según KPMG España, el 54% de las primeras empresas españolas ha realizado un informe de RS

en Sostenibilidad, que constata que en los dos últimos años se han producido significativos avances en el ámbito de la responsabilidad corporativa.

El objetivo de la adopción voluntaria de protocolos de RS es establecer obligaciones y compromisos legales y éticos. Entre las consecuencias de esta adopción destaca la mejora de la situación competitiva, un objetivo prioritario en el actual panorama económico. Para Jordi Torrents Romero, responsable de RS en la empresa Communi.TV y autor del blog Reputación Online, «la gestión de la RS permite que la empresa sea más justa y la fortalece en la gestión de riesgos y en la elaboración de una buena reputación».

La redacción de una memoria de RS es hoy en día un hecho habitual entre las grandes empresas. Por ejemplo, un estudio realizado por KPMG en España indica que el 54% de las primeras empresas españolas ha realizado un informe de RS. Si hace diez años era noticia elaborar una memoria de responsabilidad social corporativa, hoy muchas veces resulta insólito que no se haga.

Responsabilidad y medición

Con anterioridad al estallido de la crisis financiera y económica, la RS ya se vinculaba con valor. Un reciente estudio internacional de McKinsey sobre los resultados empresariales ligados a este concepto indica que la mitad de los inversores y directores financieros consideran que más del 5% de la creación de valor para el accionista es resultado de la actividad en áreas de sostenibilidad. Ante el actual contexto económico, financiero y de crisis de confianza, las organizaciones cada vez más exigen medir el rendimiento de un comportamiento responsable. La RS se ha convertido en un factor de competitividad fundamental. Por ello, los consejos, guías y recomendaciones se han multiplicado de forma exponencial. Para Alonso la medición de resultados «es un instrumento óptimo para la integración de la RS en las organizaciones». De todas maneras, pronostica que llegará el momento en que las actuaciones sostenibles «formarán parte de

La responsabilidad social es una práctica extendida globalmente cada vez más en todo tipo de organizaciones

la filosofía de la organización en el momento de su fundación» y esos instrumentos, «aunque serán aconsejables, no serán imprescindibles».

Igual que sucede con los criterios contables internacionales, en los últimos meses se están produciendo movimientos para unificar los criterios de presentación y transparencia de las memorias de RS. Algunos fondos de inversión y analistas financieros expertos en sostenibilidad de la Bolsa de Nueva York están planteando la necesidad de homologar estos reportes con una reglamentación común. Además, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea está trabajando en una propuesta referente a la RS que planteará la unificación de los informes, aunque no tiene calendario al respecto.

Algunos modelos que se están aplicando son el estándar GRI o el Informe de Progreso del *Global Compact*. En este sentido, según el Estudio de KPMG Internacional sobre Informes de Responsabilidad Corporativa 2008 alrededor del 77% de las empresas encuestadas empleaba las directrices de *Global Reporting Initiative (GRI)*. El GRI es una organización sin ánimo de lucro creada en 1999 para elaborar un estándar, abierto y global sobre las memorias de responsabilidad social empresarial que midan las directrices ambientales, laborales, sociales, de derechos humanos y de producción responsable. Más de un tercio de las mayores compañías que cotizan en España han publicado memorias inspiradas en este estándar.

Según la fundadora de Alma Social, «la homogeneización proporcionará instrumentos válidos para la integración de modelos de RS en las organizaciones», que deberán combinar enfoques internacionales con la identidad única de cada organización como factor diferencial. Canyelles incide en este mismo análisis: «la RS está concebida para recoger la complejidad de las organizaciones y la sociedad, y algunas aplicaciones estandarizadas tienden más a matar la complejidad que a ponerla en valor». Según Torrents, elegir una metodología es una decisión com-





La responsabilidad social establece obligaciones y compromisos legales y éticos, una estrategia que puede mejorar la competitividad

pleja, «porque un tema es que tenga prestigio y sirva como sello de calidad, y otro que realmente contemple la singularidad de cada organización». En su opinión, «sería deseable un reporte unificado», aunque advierte de que «no es nada fácil». Para el responsable de RS en la empresa Communi.TV, los países no tienen una legislación común en materia laboral o medioambiental y algunos indicadores que son de absoluta relevancia para algunas empresas no son de aplicación para otras. El resultado podría ser, según este experto, un marco compartido que «siempre acaba tendiendo a la generalización».

Todos los expertos advierten que deben imponerse sistemas de verificación externa de los informes para chequear el cumplimiento de los requisitos, un trabajo que ya realizan las firmas clásicas de auditoría. El objetivo de estas comprobaciones externas en sus memorias de sostenibilidad es garantizar la máxima credibilidad de estas políticas. Este proceso de homogeneización pretende definir criterios análogos para comparar el rendimiento responsable de una organización con el resto del sector o de un territorio.

Canyelles reconoce esta necesidad, pero aboga por modelos flexibles que se adecuen a cada empresa u organización. En este sentido, este experto lamentaría la adopción de la guía ISO 26000 como mera etiqueta y no como estrategia de la empresa. En su opinión, «la RS debe encontrar el modo de personalizar su aplicación para modelos organizativos muy diversos, como pymes, organizaciones públicas y sociales o universidades». Según Oriol Tarrats, socio director de Mentor Organitzacions y especialista en organización y estrategia de entidades no lucrativas y de empresas familiares, ubicar un tema como la RS en parámetros ISO «es una cierta desvirtuación de la idea, y con las memorias de sostenibilidad puede ocurrir lo mismo». Bajo su criterio, se debe preservar la credibilidad del concepto de gestión responsable y de organización sostenible, «pero teniendo muy en cuenta que los valores del buen hacer no son un modelo economicista sino una forma de ser y entender las relaciones humanas y, por tanto, las relaciones económicas». ■■■■

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CRISIS: ¿MARKETING O ESTRATEGIA TRANSVERSAL?

Algunos analistas vaticinaban que la RS se daría de bruces con la falta de fondos debido a la crisis global, porque entendían este comportamiento como un elemento de marketing que no sobreviviría a la falta de recursos. El tiempo ha desmentido este pronóstico negativo. El compromiso social ha sobrevivido y cuatro expertos ofrecen algunas claves.

«Hace años se confundía la RS con hacer el bien y poco más. No se entendía que fuera una forma de gestionar la empresa desde la transparencia y desde la responsabilidad. Es un tema de voluntad, no de dinero. Como elemento de marketing no sobrevive ni con recursos ni sin ellos. La RS no tiene futuro si no forma parte del ADN de la empresa.»

— JORDI TORRENTS ROMERO

«Sencillamente, porque se ha entendido que la RS no es un simple elemento de marketing, aunque así lo siguen interpretando algunas organizaciones empresariales. Éstas últimas serán las que más tarde en salir de la situación de crisis, por ejemplo, el sector automovilístico.»

— ROSA ALONSO I MARTÍNEZ

«Hace unos pocos años, se creía que la RS era una acción reactiva y cosmética a los escándalos empresariales del pasado y especialmente de principios del nuevo siglo. Hoy ya pocos dudan de que la RS ha venido para quedarse, no sólo como reacción sino como oportunidad. Este enfoque de gestión se vincula estrechamente al desarrollo de una economía del conocimiento y unas organizaciones que necesitan gestionar valores inmateriales y proyectar confianza.»

— JOSEP MARIA CANYELLES

«En el mundo de los negocios precrisis parecía que lo importante era qué se hacía con los beneficios: la moda era parlotear de sostenibilidad y de responsabilidad a través de publicitar acciones puntuales pensadas desde la dirección de la empresa. Por fortuna este posicionamiento sobre la RS está cambiando. La crisis es una nueva oportunidad para que las personas actuemos. Será el elemento diferenciador entre las empresas: vamos a tener que escuchar y hablar con todos nuestros grupos de interés para justificar cómo actuamos.»

— ORIOL TARRATS



Diversas iniciativas de EADA en RS

Desde hace un año, EADA participa en el proyecto «PRME: Principles for Responsible Management Education» (PRME: Principios para la Formación Directiva Responsable) impulsado por la organización Global Compact de las Naciones Unidas.

» EADA colabora junto con las mejores escuelas de negocios del mundo en este proyecto con el objetivo de impulsar el concepto de «responsabilidad» dentro del mundo empresarial y, sobre todo, en la formación de la clase directiva. El mismo Ban Ki-moon, secretario general de Naciones Unidas, puso las bases de este proyecto, definiendo los pilares de la formación sostenible para directivos:

«Animo a las **instituciones de formación** directiva a trabajar todos juntos para conseguir que la ciencia del management apoye y haga suyos conceptos como sostenibilidad y ciudadanía corporativa.

«Como **profesores** podéis asegurar que los líderes del mañana entiendan que el crecimiento a largo plazo está ligado al impacto social y en el entorno.

«Como **investigadores** podéis producir investigación que conduzca a la innovación y ayude a reconocer los beneficios de ser un negocio responsable.

«Como **líderes del sector** de la educación podéis ayudar a sensibilizar sobre los retos, las oportunidades y las responsabilidades de todo aquel que pase por vuestras aulas.»

Bajo este paraguas, EADA ha empezado a desarrollar proyectos para impulsar los principios del PRME. Dirigido por la Dra. Elisabet Garriga, se ha creado un Centro de Investigación sobre Sostenibilidad.

La primera actividad de este centro fue la presentación, el día 16 de noviembre, del estudio financiado por la Global Compact de Naciones Unidas titulado «Responsabilidad social empresarial: Una oportunidad para el desarrollo humano, algunos aportes para la construcción de un nuevo marco de RS de capacidades estratégicas a partir de cinco estudios de caso de Argentina», El estudio fue desarrollado y presentado por la misma Dra. Garriga y por Flavio Fuertes, director de Global Compact Argentina.





Formación sobre RS en Berkeley

Por otro lado, los alumnos de los programas MBA acudieron a una semana de formación sobre RS en la prestigiosa Berkeley Haas Business School. Unos comentarios por parte de los alumnos:

«I have learned a lot about CSR in the last 5 days through the lectures and the company visits. Great Professors and organisation, and do not forget all the students I have met and got to know.»

David Scheving, Iceland
Skipti, International MBA 2008

«Great Initiative, perfectly organised week, unforgettable experience, thanks EADA!»

Sebastian Boussauw, Belgium
Anheuser Busch Inbev, International MBA 2009

«It has been an inspiring and motivating experience learning CSR as a business strategy to improve the bottom line, it will make a difference in my company»

Paola Roblesgil Renovaes, Mexico
PROS Business & Marketing, MBA Full Time 2003

«Gracias a este curso de CSR en Berkeley con EADA he conocido exactamente lo que es CSR y su importancia. De hecho pienso que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Asimismo, en mi opinión, es más una obligación que un motivo de diferenciación. GRACIAS EADA.»

Abel Sánchez Hermosilla, España
Novartis Consumer Care, MBA Part Time 2009

«Truly enjoyable week of learning and meeting friends again. It goes to show that doing an MBA has a lifetime impact on each of us. Thanks for organising it EADA!»

Antonia Bozhkova, Bulgaria
Telerik Corp, International MBA 2007



CONVENIO CON UNTECS

Finalmente EADA firmó, junto con la Cátedra Unesco de la UPC, un convenio de colaboración con la Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur (UNTECS) ubicada en una de las zonas más humildes de Lima.

En estos primeros meses muchos profesores de EADA ya han dado clase en esta institución, entre ellos Luis Torras, Elkin Jaramillo, Alberto Jorge Acosta, Joan Ribas y Jordi Mauri.

Aprovechando la visita del rector de la Universidad a Barcelona, EADA ha comunicado a UNTECS que quiere ser más ambiciosa en la «colaboración» y le ha ofrecido un programa totalmente gratuito (valorado en 40.000 Euros) en gestión de empresas.

En ámbito interno, EADA acaba de firmar un convenio con el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña, para ayudar a la inserción laboral de mujeres que estén en paro y que hayan padecido algún tipo de violencia de género. ■■■■



La Responsabilidad Social, protagonista de la inauguración del Año Académico de EADA

■ EADA congregó a más de 1.500 profesionales y directivos de empresa durante el acto inaugural del Año Académico 2009-10, que tuvo lugar en el Palau de la Música de Barcelona. El acto contó con la presencia destacada de los diferentes miembros del Patronato de EADA, entre los que destacaron Josep Lluís Bonet, presidente de Freixenet; Hans Meinke, presidente del Consejo de Administración de Círculo de Lectores; Francisco Martín Frías, director general de MRW, o Carmen Mur, consejera delegada de Manpower, entre otros.

Ante un nutrido auditorio repleto de directivos, empresarios y recién diplomados, Jesús Navarro, presidente de Greenpeace España, cuestionó públicamente si la tan citada Responsabilidad Social Corporativa y su relación con el medio ambiente eran un auténtico compromiso o «simplemente un lavado de imagen verde». Por su parte, desde EADA, comprometida con el entorno, se apuntó la necesidad de una mayor colaboración mutua entre las organizaciones no gubernamentales y las escuelas de negocios que defienden la sostenibilidad formando a sus directivos en valores que

«desgraciadamente la realidad actual ha demostrado que se han perdido».

Cabe recordar que el objetivo de Greenpeace es proteger y defender el medio ambiente, interviniendo en diferentes puntos del planeta donde se cometen atentados contra la naturaleza. Así, Greenpeace lleva a cabo campañas para detener el cambio climático, proteger la biodiversidad, acabar con el uso de la energía nuclear y de las armas y fomentar la paz. En la actualidad cuenta con cerca de tres millones de asociados en todo el mundo. Con ellos la organización intenta hacer frente a la creciente degradación medioambiental del planeta.

El acto concluyó con la entrega de premios a los mejores proyectos, además de los diplomas a los participantes del Año Académico 2008-09. ■■■■



Alejandro Tusell explica cómo la banca analiza a las empresas

El pasado 1 de octubre, y dentro del ciclo de actividades organizado por el Departamento de Finanzas y Control, tuvo lugar una conferencia que llevaba por título «Cómo analiza la banca a las empresas».

El acto, que fue presentado por Rafael Sambola, director del Master Ejecutivo en Dirección Financiera, corrió a cargo del profesor Alejandro Tusell. El objetivo de la conferencia era dar a conocer los procedimientos y análisis técnicos que habitualmente utiliza la banca para la concesión de créditos.



La actualidad del tema venía precedida por un informe del BCE, en donde a través del análisis de 6.000 empresas europeas se aseguraba que las empresas pyme españolas eran las que más financiación externa necesitaban y las que más han notado la restricción del crédito: sólo un 43% de las sociedades españolas que pidió un crédito obtuvo el capital solicitado, frente al 78% de las francesas, el 67% de las alemanas y el 67% de las italianas.

Actualmente el profesor Alejandro Tusell colabora, desde el año 1995, con Banesto, donde desarrolla los criterios funcionales para la implantación de sistemas que permiten el análisis y la toma de decisiones sobre crédito a las pequeñas y medianas empresas.

Alejandro Tusell participará también este año como profesor en el Master Ejecutivo de Dirección Financiera, en el que impartirá la asignatura de Negociación Bancaria. ■■■■■

EADA escala posiciones en la élite europea

Según el reputado diario económico Financial Times, que ha hecho público su ranking Financial Times European Business Schools 2009 como resultado de los diferentes análisis realizados sobre los distintos programas, retribuciones salariales, profesorado, etc., EADA ocupa el puesto número 37 a escala europea, lo que supone una posición más con respecto al ranking del año anterior.

Además, el programa Executive MBA de EADA ha alcanzado la posición 94 en el ranking 2009 del Financial Times publicado el lunes 19 de octubre de 2009, siendo la primera vez en la historia del EMBA que aparece en tan prestigiosa lista.

El año pasado el programa Executive MBA consiguió estar entre los 100 mejores del mundo, sin embargo Financial Times decidió publicar sólo los 95 mejores EMBA del mundo, por lo que EADA no apareció en él.

«Es un orgullo estar ahora en esta prestigiosa lista y, a la vez, una motivación para todos los que forman la comunidad EMBA de EADA para seguir en este ranking los próximos años», afirmó Marjolein Overmars, directora del programa Executive MBA de EADA. ■■■■■



Business School
Rankings 2009

INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

In November EADA's board renewed the International Advisory Board and added two new members. At the present this is the list of all the members:

Mme. Abla Benabdallah

Directeur du Capital Humain du Groupe et Directeur Général de l'Université ONA. Casablanca. MAROC.

Mr. Fernando D'Alessio

Director General CENTRUM Católica. Lima. PERU.

Mr. José Maria de Anzizu

President Jose Maria de Anzizu Foundation. EADA Board Member. SPAIN.

Mrs. Bernadette Conraths

Director Executive Education and Kellogg & WHU Executive MBA. WHU Vallendar- Koblenz. GERMANY

Mme. Dominique Cuffi

Managing Director of Campus, Corporate University of Group MACIF and common pole between MACIF, MAIF, and AMDM (France)

Mr. Jan Ginneberge

Alcatel University Director BELGIUM

Dr. Lalit M. Johri

Faculty, Said Business School, University of Oxford. UNITED KINGDOM

Mr. Michel M. Marchand

Special Advisor. EDF –Senior Executive Development. Paris. FRANCE.

Mr. Jordi Pursals

Director General EDV Packaging. EADA Board Member. SPAIN.

Mr. Jan Versteeg

Former Senior Vicepresident Executive Education. ABN-AMRO Bank. Amsterdam. The NETHERLANDS

President (member)

Mr. David Parcerisas

EADA Board President. SPAIN.

Secretary (non member)

Mrs. Susana-Esther Bleier

Lawyer. Secretary of EADA's Board of Trustees. Secretary of the International Advisory Board. SPAIN. ■■■■■

José Antich, conferenciante en el Master en Comunicación Empresarial e Institucional de EADA

■ José Antich, director del diario La Vanguardia desde el año 2000, realizó el pasado 23 de noviembre de 2009 una conferencia a los alumnos del Master en Comunicación Empresarial e Institucional de EADA.

José Antich, que se definió como periodista de trincheras que ejerce de director de uno de los diarios más importantes del país, orientó su conferencia a explicar, desde su dilatada experiencia en los medios, cómo comunicar y ser buenos comunicadores, y de qué modo un director de comunicación de una empresa se relaciona con un medio como La Vanguardia.

Llegado el turno de preguntas, se destacó la importancia y la oportunidad de las plataformas digitales como futuro para los anunciantes dentro de los periódicos. La tendencia es que cada vez el formato papel sea más caro y el espacio, más reducido, por lo que penetrar en él será cada vez más complicado. Los medios digitales, en cambio, podrán ampliar ese déficit de espacio.

La relación entre medios de comunicación y directores de comunicación es imprescindible y es una necesidad mutua. Además tiene que tener un entendimiento y una capacidad de adaptación al entorno, ya que, sin la menor duda, en ella influyen la crisis económica y los nuevos canales de comunicación caracterizados por una continua evolución. ■■■■

EADA continúa entre las mejores, según The Economist

■ Barcelona, 15 de octubre de 2009. EADA se consolida dentro del selecto grupo de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, según la revista The Economist, que ha hecho público su ranking *The Economist's 2009 ranking of full-time MBA programmes* como resultado de los diferentes análisis realizados sobre los programas MBA-full time. Concretamente, EADA ocupa el puesto número 90 a escala mundial y, el 34 a escala europea.

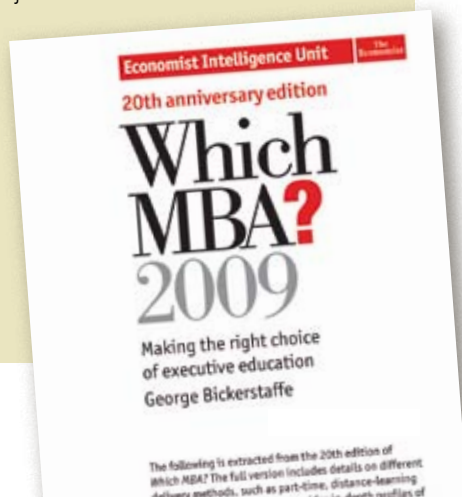
David Parcerisas, presidente de la Fundación EADA, muy satisfecho por el reconocimiento adquirido, destaca que «tenemos que ser conscientes de que nuestro trabajo no tiene los recursos, el entorno o la dimensión de muchas de las excelentes escuelas del ranking. Sin embargo, se demuestra una vez más que la calidad no depende de la dimensión, y en EADA debemos continuar siendo innovadores en nuestras metodologías, trabajando con grupos pequeños, estando muy próximos a nuestros clientes, haciendo de la pluralidad y la diversidad una característica positiva de la institución que ya tiene más de medio siglo de historia».

De esta forma, Barcelona, con 3 escuelas (IESE, ESADE y EADA), sigue conservando un destacadísimo lugar como ciudad puntera del conocimiento en esta materia. España, con una escuela más (IE), coloca a cuatro de estas instituciones entre las 100 mejores del mundo. ■■■■

EADA participa en el congreso de AEDIPE Cataluña

■ EADA participó como colaboradora en el último Congreso de AEDIPE, que se celebró en Port Aventura los pasados días 20 y 21 de octubre. En el congreso AEDIPE participaron 640 profesionales del ámbito de los recursos humanos.

EADA colaboró con un stand en el que acudieron personal del Departamento de Empresa y Comercial de Executive Education, con una representación del portafolio vinculado a recursos humanos y a desarrollo directivo. ■■■■



DESARROLLO DIRECTIVO - PDD



EADA

Where business people grow

2ª escuela del mundo en
"Desarrollo profesional"

Financial Times 2009 (MBA Full Time)



¿POR QUÉ HABILIDADES DIRECTIVAS?

Cada día que pasa se hace más evidente en las empresas la necesidad de desaprender lo que no nos funciona, y **aprender** nuevas y **eficaces** maneras de proceder en el mundo laboral.

Las **Habilidades Directivas** y sus competencias adquiridas a través del aprendizaje continuo, marcan una clara diferencia.

¿POR QUÉ EADA?

- Experiencia memorable que impacta a nivel individual a quien la protagoniza.
- Toma de conciencia de los niveles de competencia actuales del participante.
- Servicio de **coaching** individual.

PARA MÁS INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO PERSONAL:

Carlos Torrero · ctorrero@eada.edu · Tel.: 934 520 844 (ext. 130) · Fax.: 933 237 317
· c/Aragó, 204 · 08011 · Barcelona

Infórmate de las sesiones informativas en www.eada.edu

Ranked by:



Accreditaciones de calidad:





EADA

Where business people grow

CONVOCATORIA DE PROGRAMAS

2010-2011 (próximos inicios)

MBA'S y MASTERS, EXECUTIVE EDUCATION,
FORMACIÓN A MEDIDA

MBA's

Programas de orientación generalista de administración de empresas que permiten obtener una visión global de los diferentes sectores y departamentos de la empresa. El participante desarrolla las competencias y los conocimientos necesarios para progresar tanto a nivel personal como profesional gracias al aprendizaje cruzado y a una metodología que denominamos «aprender haciendo».

EXECUTIVE MBA

21-oct-2010

lunes de 18.00h a 22.00h y viernes de 16.00h a 22.00h

EURO MBA

3-sep-2010 y 7-ene-2011

INTERNATIONAL MBA

13-sep-2010 lunes a viernes de 9.00h a 13.00h

MBA PART TIME

(ESPAÑOL)

11-feb-2011

lunes de 18.00h a 22.00h y sábados de 9.00h a 13.00h

MBA FULL TIME

(ESPAÑOL)

13-sep-2010 lunes a viernes de 9.00h a 13.00h

Masters Especializados

Los programas Masters Especializados dirigidos a recién licenciados no son un año más de estudios universitarios, sino una formación intensiva para el mundo corporativo.

MASTER EN FINANZAS

(INGLÉS O ESPAÑOL)

04-oct-2010 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER EN MARKETING

(INGLÉS O ESPAÑOL)

04-oct-2010 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER EN RECURSOS HUMANOS

(INGLÉS O ESPAÑOL)

04-oct-2010 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT

(INGLÉS)

04-oct-2010 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER IN HOSPITALITY MANAGEMENT

(INGLÉS)

04-oct-2010 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

Masters Ejecutivos

Masters dirigidos a titulados universitarios, con 5 años de experiencia, que hayan desarrollado una actividad directiva o aspiren a ello y que deseen adaptar su perfil competencial a las nuevas demandas del entorno empresarial.

DIRECCIÓN FINANCIERA

04-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

04-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

DIRECCIÓN DE MARKETING

11-nov-2010 viernes de 16.00h a 20.00h

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

21-oct-2010 martes de 17.00h a 21.00h

Más información en nuestra web:

www.eada.edu

O en el teléfono: **934 520 844**

Dirección General

Liderar con éxito las empresas supone integrar y gestionar recursos, capacidades y activos estratégicos de una manera coherente. El objetivo es lograr más competitividad para crear un mayor valor sostenible en el mercado.

PROGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL-PDG 05-nov-2010

viernes de 16.00h a 22.00h y 2 sábados al mes de 9.00h a 13.00h

PROGRAMA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN-PDA

29-oct-2010
martes y jueves de 17.00h a 21.00h

Programa de Desarrollo Directivo - PDD

Programa que contribuye al crecimiento individual, del equipo y de la organización, a través de la adquisición y el desarrollo de competencias directivas.

TRABAJO EN EQUIPO

12-mar-2010

NEGOCIACIÓN

16-abr-2010

GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

07-may-2010

LIDERAZGO HACIA LOS DEMÁS

11-jun-2010

HABILIDADES DE COACHING

FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

AUTOGESTIÓN Y EFICACIA PERSONAL

GESTIÓN DE EQUIPOS

1 Módulo residencial al mes de viernes a las 10.00h a sábado a las 14.00h., en el Centro EADA-Collbató.

Operaciones

Mejorar la competitividad de la empresa desde el ámbito de las operaciones. Para conseguirlo el programa desarrolla en los participantes una visión global de la empresa, una profunda capacidad de análisis y de síntesis y una eficaz capacidad de acción.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

21-oct-2010 martes de 17.00h a 21.00h

GESTIÓN DE COMPRAS

16-feb-2011 miércoles de 17.30h a 21.30h

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

27-abr-2010 módulos martes y miércoles en EADA-CFR

Programas In-Company

Formación a medida de las necesidades de las empresas y acompañamiento en el diseño del programa.

Departamento de Empresas

Si prefiere que le visitemos en la empresa previa concertación de entrevista, contacte con:

Tel. +34 934 520 844 - empresas@eada.edu

Entorno Fiscal

Formación útil para adquirir y profundizar en el conocimiento del actual sistema fiscal y tributario.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA

- 1. Fiscalidad Empresarial**
19-oct-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h
- 2. Fiscalidad Personas Físicas**
01-mar-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h
- 3. Procedimientos Tributarios**
03-may-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

Finanzas y Control de Gestión

Programas para desarrollar estrategias que optimicen los resultados. Avanzar implica pasar del estricto registro de hechos contables al diseño de sistemas de gestión económico-financiera cuyo fin es asegurar la viabilidad de la compañía y la creación de valor.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN FINANCIERA

04-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

CORPORATE FINANCE

17-nov-2010 miércoles de 18.00h a 22.00h

DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

12-nov-2010 miércoles de 18.00h a 22.00h
11-feb-2011 viernes de 17.00h a 21.30h

GESTIÓN FINANCIERA

16-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h
05-feb-2011 sábado de 9.00h a 14.00h

GESTIÓN CONTABLE Y FISCAL DE LA EMPRESA

05-oct-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h
06-nov-2010 sábado de 9.00h a 14.00h
07-mar-2011 lunes y miércoles de 18.30h a 21.30h

CONTABILIDAD GENERAL

27-sep-2010 lunes y miércoles de 18.30h a 21.30h
13-nov-2010 sábado de 9.00h a 14.00h
09-mar-2011 miércoles de 18.00h a 22.00h
05-abr-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS

27-oct-2010 miércoles de 17.00h a 21.30h
16-feb-2011 miércoles de 17.00h a 21.30h

Dirección de Restauración

«Siendo propietario y gerente de un restaurante de tamaño medio cursé el Programa de Dirección de Restauración. Antes de terminar ya tenía la impresión de haber amortizado la inversión que supuso.»

Carles Brugarolas Conde.

DIRECCIÓN DE RESTAURACIÓN

07-feb-2011
lunes de 9.00h a 13.00h y de 14.00h a 18.00h

DIRECCIÓN CENTRO DE SPA

07-feb-2011
lunes de 9.00h a 13.00h y de 14.00h a 18.00h

Más información en nuestra web:

www.eada.edu

O en el teléfono: 934 520 844

Marketing - Comunicación - Ventas

Las organizaciones buscan directivos que aprendan continuamente, tanto de los cambios del entorno como de los inherentes a las empresas, a fin de generar nuevos retos en mercados cada vez más globales y competitivos.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING

11-nov-2010 viernes de 16.00h a 21.00h

24-feb-2011 viernes de 16.00h a 21.00h

PRODUCT MANAGER

29-oct-2010 viernes de 16.30h a 20.30h

28-ene-2011 lunes de 17.30h a 21.30h

MARKETING CONCEPTUAL

29-oct-2010 lunes de 17.00h a 21.00h

RETAIL MANAGEMENT

18-mar-2010 viernes de 16.00h a 20.00h

MASTER EN COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

22-oct-2010

viernes de 17.00h a 21.00h y sábado de 9.15h a 13.15h

DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

08-oct-2010 viernes de 16.00h a 20.00h

19-nov-2010 sábados de 9.30h a 13.30h

21-ene-2011 viernes de 16.00h a 20.00h

TÉCNICAS DE VENTA Y NEGOCIACIÓN

15-oct-2010 viernes de 16.00h a 21.00h

12-feb-2011 sábados de 9.00h a 14.00h

15-abr-2011 viernes de 16.00h a 21.00h

Marketing Farmacéutico

Programa de marketing avanzado y adecuado a las necesidades del sector y de los nuevos retos de los laboratorios farmacéuticos.

MASTER EN MARKETING FARMACÉUTICO

15-oct-10 viernes de 17.30h a 21.30h y sábados de 9.00h a 13.00h

Recursos Humanos

Los programas del área de recursos humanos contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales, mediante el conocimiento y la aplicación de las relaciones laborales y la dirección de personas.

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

04-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

GESTIÓN DE PERSONAS

05-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS

10-nov-2010 miércoles de 18.30h a 21.30h

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

02-nov-2010 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

19-feb-2011 sábados de 9.00h a 14.00h

COMPENSACIÓN INTEGRAL

17-mar-2011 jueves de 18.30h a 21.30h

In Company Idiomas

Programas a medida en la empresa. (grupos y *one to one*)

Departamento de Empresas

Si prefiere que le visitemos en la empresa previa concertación de entrevista, contacte con:

Tel. +34 934 520 844 - empresas@eada.edu

Contacta con nosotros



EADA

Where business people grow

VEN A CONOCER NUESTROS PROGRAMAS

La mejor manera de conocer nuestros programas es poniéndote en contacto directamente con nosotros. Una entrevista de información es una excelente oportunidad para conocer EADA y explorar el programa que te interesa a fondo. También puedes consultar el calendario de sesiones informativas en www.eada.edu.

EADA



Departamento MBA's, Masters y Executive Education

c/Aragó, 204

08011 Barcelona

ATENCIÓN PERSONAL



9.00 a 21.00h., lunes a viernes



10.00 a 13.00h., sábados



934 520 844



info@eada.edu



www.eada.edu

ATENCIÓN A EMPRESAS



934 520 844



empresas@eada.edu

CÓMO LLEGAR A EADA



L5 Diagonal

L3, **L4** y **L2** Pg. de Gràcia

L1 y **L2** Pl. Universitat



20, 43, 44, 63 València - Muntaner

54, 58, 64, 66, 67, 68 Muntaner - Aragó

54, 58, 63, 66, 67, 68 Aribau - Aragó

14, 59 Casanova - Consell de Cent



Provença



Pg. de Gràcia

Pl. Catalunya



Entrevista a Álvaro Salafranca, consejero delegado de Starbucks en España.

«No les robes la cartera a los clientes, róbales el corazón»

Toni Priante

Alvaro Salafranca habla de su trabajo con el entusiasmo de quien parece haber conseguido convertir su ocupación en vocación. En un momento en que Starbucks acaba de convertirse en la primera compañía del sector que ofrece café justo, gracias a un acuerdo firmado con la Asociación Fairtrade-Comercio Justo, Salafranca habla con orgullo del compromiso de Starbucks por hacer negocios de forma responsable y sostenible.

Señor Álvaro Salafranca, háblenos, por favor, de su trayectoria para quien aún no le conozca.

Estudié económicas en la Universidad Complutense de Madrid, donde me licencié en el año 84, e hice un MBA. Mi carrera profesional se inicia con el grupo VIPS. Luego paso a Starbucks, donde me involucro desde el principio, en el año 2002. Inicialmente llevé las responsabilidades de *store-development* y, a partir de 2003, me convierto en el consejero delegado de Starbucks en España. Actualmente en España existen 79 tiendas: en Madrid, 50; en Barcelona, 20; en Sevilla, 5, y en Valencia, 4.

Creo que Starbucks es uno de los proyectos más interesantes y atractivos que he conocido, donde la palabra pasión y *love* salen más. Tiene una gran capacidad de sacar lo mejor de un gran equipo humano para vender café. Estamos hablando de una *lovemark*.

¿Qué se siente al ser consejero delegado en España de una empresa que es caso de estudio en las escuelas de negocio de todo el mundo?

Starbucks es un proyecto en que creo y con el cual me siento profundamente identificado, y eso me hace sentir muy bien, muy en paralelo a lo que el proyecto pudiera demandar. En cuanto al resto, por lo que a la responsabilidad se refiere, la siento en relación con mis clientes y *partners*. Mi esfuerzo se centra en intentar no defraudar en un proyecto en que realmente creo. Y por lo que se refiere al hecho de ser una *lovemark* y lo que eso representa, pues la verdad es que se trata de un gran privilegio. El privilegio indudable que supone trabajar con una compañía de este talante. Reconozco, en este sentido, que tras siete años trabajando en Starbucks los siguientes pasos pueden ser difícil-

les a la hora de elegir una empresa. Starbucks es una compañía muy comprometida con las personas que la hacen crecer y los clientes que la disfrutan, con el café que compra y con las comunidades en que se siente involucrada. La consistencia y constancia en todos estos aspectos provocan en uno mismo el intentar dar el máximo.

Starbucks cuida la estética de sus locales, ofreciendo una imagen de cierta sofisticación. ¿Cómo se compagina ese aspecto tan cuidado de sus establecimientos con el ritmo frenético de apertura de locales en todo el mundo?

Yo no creo que Starbucks sea un concepto sofisticado. Yo creo más bien que es un concepto primario, basado en servir a las personas, en un excelente café y en ser un *first place*, refiriéndonos a la tienda. Yo creo que la gente va a Starbucks para tomar buen café, se quedan por la tienda y vuelven por las personas. Por la conexión que se produce entre lo que nosotros llamamos *partner* y cliente. Creo que eso es lo que marca la diferencia de Starbucks con otros negocios. La diferencia es la conexión, fruto de la ambición colectiva de hacer pasar un buen rato al cliente alrededor de una excelentísima taza de café. El café es como el vino. La uva no la puedes mejorar, lo mejor de ella está en el campo. La puedes empeorar durante el proceso de fermentación. En el café ocurre lo mismo. Lo mejor del café está en el cafetal y somos conscientes de que lo hemos de cuidar. Starbucks busca el mejor café del mundo allí donde se encuentre y, además, cuida las relaciones con los productores. Les garantizamos unos precios y les pagamos más que la media del mercado. Pero lo que nos caracteriza es la obsesión por la calidad. Lo tostamos nosotros. El café es el corazón del negocio, y luego, las personas. A mis *partners* siempre les digo «no les robes la cartera a los clientes, róbales el corazón». Así llegamos mucho más lejos. Es verdad. No son vendedores sino que sugieren lo que a ellos de verdad les gusta. Eso el cliente lo nota. El cliente tiene que salir de Starbucks diciendo «¡guau!», y eso sólo lo da la conexión humana. Somos muy ambiciosos en servir correctamente al cliente.



«La gente va a Starbucks para tomar buen café, se queda por la tienda y vuelve por las personas»

Supongo que no se le escapa el hecho de que pueda haber quien vea a Starbucks como una amenaza más, en la era global, de posible pérdida de identidad de las ciudades, de los centros históricos. Gente que critica las franquicias y prefiere el bar de siempre y el pequeño comercio. ¿Qué les diría a esas personas?

Yo creo que el mundo es un mundo de opciones. No puedes convencer al mundo, ni creo que tengas la obligación de hacerlo. Tienes la obligación de ser coherente, y esa coherencia te hace adeptos. A aquellos que son reticentes a Starbucks les diría que se trata de una marca global que sirve a clientes locales a través de *partners* locales. Dicho esto, yo entiendo que la gente elija. El concepto de Starbucks es muy claro: se trata de servir la mejor taza posible y hacer de ese momento un momento especial; servir al cliente una taza especial en un ambiente especial. En los locales que hemos abierto en España hemos intentado proteger y cuidar todo lo que se nos ha requerido con mucha pulcritud. En la mayoría de locales urbanos hemos recuperado fachadas perdidas. Cuidamos mucho el barrio donde se incorpora un nuevo establecimiento. La imagen de apisonadora que a veces se pretende dar, la puedo respetar pero no es cierta. Nos comprometemos con el barrio donde nos asentamos, las comunidades locales donde nos incorporamos, contribuimos en las necesidades, realizamos limpieza de parques...





«Soy un buscador de pasiones. No hay negocios sin pasión»

«Starbucks como compañía es el mayor comprador de café justo en el mundo»

Starbucks está valorada como una empresa *best place to work*. ¿De qué ventajas gozan sus trabajadores que no tengan empleados de otras empresas similares?

No sé cuál es la diferencia. Sé lo que hacemos, pero no sé lo que hacen los demás. Al *partner* le tratamos con el respeto que se merece. Los acuerdos a los que llegamos se cumplen, y ellos lo saben. Creo que están orgullosos de lo que hacen. Sienten pasión por lo que hacen y están comprometidos. Yo creo que todo esto convierte a Starbucks en un *best place to work*. En EE.UU. existen además otros incentivos, al cotizar en bolsa existe la posibilidad de ofrecerles *stock options*, tienen además seguros médicos, algo muy importante en un país donde, hasta el momento, la sanidad es privada. Además, gozan de otros incentivos y compensaciones económicas.

Yo creo que el secreto es el respeto. Es tan simple como que Starbucks se basa en seres humanos. Es su principal activo. Esa vulnerabilidad es muy compleja. Las personas somos complejas, no los negocios. Si un *capuccino* no sale como el cliente quiere puedes devolverlo o lo puede hacer el mismo *partner*. La manera en que conecta con los clientes es la manera en que él es realmente. La manera que tiene Starbucks de liderar tiene menos procesos que otras y más corazón que otras. Soy un buscador de pasiones. No hay negocios sin pasión.

Lo que quizá muchos no sepan es que ustedes comercian con café justo.

Sí, Starbucks como compañía es el mayor comprador de café justo en el mundo. Creo que el objetivo para este año es llegar a comprar 40 millones de *pounds* (1 *pound* = 454 g) de café. En España empezamos a distribuirlo a partir de septiembre del 2008, de lo cual estamos muy orgullosos. Ha sido una colaboración muy bonita e intensa con Comercio Justo para llegar a este acuerdo.

¿Cómo les afecta la crisis?

Todo el mundo la está sufriendo de un modo u otro. Todo el mundo tiene sensibilidad ante la crisis, ya sea real o psicológica. A nuestros clientes, por supuesto, también les afecta. La frecuencia con que nos visitan está siendo más conservadora. Por ello nuestra filosofía es que ese momento especial sea aún mejor, para empatizar en una situación que no es fácil.

¿Qué le ha hecho venir a EADA y qué piensa de esta escuela de negocios?

No puedo sentir más que respeto y reconocimiento por el trabajo que desarrollan. Creo que trabajar en la docencia intentando transmitir el conocimiento y la sabiduría es uno de los aspectos más nobles en que cualquier sociedad se debería focalizar. Sé que EADA es una de las grandes dentro de las escuelas de negocios en España, y para mí es un placer aportar y compartir nuestros conocimientos en la medida de nuestras posibilidades para contribuir a que este país esté mejor preparado.



Lo que la empresa no se gasta en publicidad lo gasta en formación

¿Cómo valora la formación en el momento de contratar o promocionar a empleados de la empresa?

La formación es primordial en nuestra empresa. Starbucks basa su negocio en servir a los demás. Lo que la empresa no se gasta en publicidad lo gasta en formación. Somos vendedores, cafeteros, por lo tanto, uno de nuestros objetivos como empresa es que todos nuestros empleados sepan de café y puedan hablar de café con nuestros clientes. Deben saber distinguir entre arábigos, latinoamericanos, africanos, etc. Por ello les tenemos tres días en la oficina hablando de los cafés y de la cultura de Starbucks, tanto por lo que a café como a personas se refiere. Luego pasan un mes en tienda haciendo *training* doblando a alguien, conociendo al cliente y viendo cómo se trabaja en la tienda.



¿Qué actitud y qué habilidades debe tener un buen directivo de Starbucks?

Sin duda alguna la preparación académica es muy importante. Pero en verdad lo que marca la diferencia es la capacidad humana. Los que son mejores personas tienen más futuro. Los que profundizan en sí mismos y son coherentes, los que lleven menos máscara y sean más ellos mismos, lo tienen mejor. Creo que hoy en día la gente busca más a líderes que a ejecutivos. Gente a la que se escuche y en la que se pueda confiar. No se puede mentir, y menos a uno mismo. Sé que todo esto puede sonar a cuento chino o muy terapéutico, pero es así. La coherencia personal es muy importante. Los líderes que me han impresionado más son los más verdaderos y coherentes con ellos mismos. Las aptitudes y habilidades de quienes yo he respetado más son el compromiso y su pasión, porque disfrutaban de lo que hacían siendo ellos mismos. Eso da lugar a todo lo demás.

¿A qué dedica su tiempo libre?

A tres cosas. La primera a mis hijos, a quienes dedico, como dicen los americanos, *quality time*. Los disfruto como seres humanos enormemente. Lo segundo es el deporte: corro, nado... *Mente sana in corpore sano*. Creo que es fundamental. Lo observé de mi padre sin que me lo inculcara. Y en tercer lugar, la lectura. Como soy un ser más individual que sociable, socializo quizá más con los libros que con las personas.

¿Le gusta el café? ¿Cómo lo toma?

Me encanta. En cada reunión empezamos con un café *tasting* y hablamos de café. Ésa es la coherencia de la que hablaba: si somos cafeteros, nos gusta hablar de café. Lo olemos, hablamos de sus matices... Al café le pasa como al vino, de la tierra de donde nace toma su aroma. Mi café favorito es de Sumatra. Fue el que primero me llegó a la nariz cuando empecé a catar cafés. Huele a tierra mojada, a bosque recién llovido. Luego, los latinoamericanos, con sus matices de fruto seco y chocolate. Los que más me han costado son los africanos, que son más florales.

La pasión de Álvaro Salafranca cuando habla de café queda fuera de toda duda. Una pasión que traspasa sus palabras y el énfasis que pone en ellas a través del gesto y la mirada. Una mirada que transmite la intensidad de quien cree en lo que dice. ■■■■



VIII EADA CAREER FAIR

¿BUSCAS TALENTO?

¡Participa en el VIII EADA Career Fair!

- 1** Una **oportunidad única** de conocer y preseleccionar profesionales formados en EADA.
- 2** **PERFIL PARTICIPANTES:**
 - Perfiles junior y senior.
 - Más de 50 nacionalidades.
 - Experiencia en diferentes áreas.
- 3** **NOVEDAD:**
Nueva zona de stands “**Emprendedores Alumni**”
- 4** **¿ERES EX-ALUMNO DE EADA?:**
Disfruta de unas condiciones especiales para los socios de EADAAlumni.

Reserva tu agenda:

Fecha: 21 de abril de 2010

Lugar: Hotel Princesa Sofía (Barcelona)

Con el patrocinio de:

Grupo  CATALANA
OCCIDENTE
Todo, todo y todo


Manpower
Professional


PRINCESA SOFIA
GRAN HOTEL *****

Más información:

www.eadaalumni.com/careerfair

MÁS INFORMACIÓN

Carreras Profesionales · carrerasprofesionales@eada.edu ·

T.: 934 520 844 · www.eada.edu



EADA

Where business people grow



EADA Alumni Annual Meeting

2009

»»» El pasado viernes 2 de octubre se celebró el EADA Alumni Annual Meeting 2009 en el Hotel Hesperia Tower de Barcelona. Acudieron 320 personas entre alumnos y ex alumnos de EADA, que tuvieron la oportunidad de intercambiar opiniones y experiencias en una nueva actividad de networking exclusiva para los asociados: «Personas para negocios, negocios para personas», organizada por EADA Alumni.

A esta actividad siguió la conferencia realizada por Mario Alonso Puig titulada «La gestión del talento y el potencial humano: ¿Jugamos a ganar o a no perder?». Puig, autor del libro *Madera de líder*, es médico especialista en cirugía general y del aparato digestivo. Es uno de los expertos más demandados por las empresas y administraciones públicas para impartir conferencias y seminarios sobre liderazgo, creatividad e innovación. En una atmósfera muy activa, la conferencia versó sobre las posibilidades infinitas que nuestro cerebro nos brinda y la necesidad de optimizar al máximo nuestros recursos y arriesgarnos para alcanzar nuestros objetivos.

Clausuró el encuentro Ignacio Vianya Cardona, Executive MBA de EADA, miembro del MBA Comité de EADA Alumni, y director de negocio de Barcelona, Zaragoza y Palma de Mallorca del Banco de Madrid, quien invitó a todos los ex alumnos de EADA a ser unos directivos responsables, capaces de hacer crecer sus propias empresas y, al mismo tiempo, el prestigio y el reconocimiento social del colectivo EADA Alumni de EADA. ■■■■■







EADA en el Forum Mundial de Gestión de Personas

Los días 19 y 20 de octubre se celebró en el Hotel Hesperia Tower de Barcelona, organizada por HSM, la 5ª edición del Forum Mundial de Gestión de Personas. EADA como colaborador de este encuentro acompañó y compartió un tiempo con dos autoridades mundiales en la materia: Claudio Fernández-Aráoz y Dave Ulrich.

»» ¿Cómo podemos fomentar el talento en nuestros equipos de trabajo? ¿Cuáles son las claves de la efectividad? ¿Cómo promover el compromiso y la responsabilidad dentro de nuestra empresa? Éstas fueron algunas de las cuestiones que cinco expertos de reconocido prestigio compartieron con los 300 asistentes al Forum Mundial de Gestión de Personas, organizado por HSM.

Los ponentes trataron las mejores estrategias para liderar en el actual entorno de incertidumbre: Dave Ulrich (liderazgo), Ken Blanchard (gestión de personas & resultados), Claudio Fernández-Aráoz (personas y talento), Ranulph Fiennes (trabajo en equipo) e Ignacio Martínez Mendizábal (gestión del cambio). EADA,



Dave Ulrich con el staff de EADA en el stand del Forum Mundial de Gestión de Personas.

Dave Ulrich afirmó que el liderazgo es transformar las expectativas de los clientes en acciones de los empleados



Claudio Fernández-Aráoz durante su encuentro con nuestros socios de EADAAlumni en las aulas de EADA.

Claudio Fernández-Aráoz mantuvo una charla en exclusiva con 35 participantes de Executive MBA y programas de Dirección

además de estar presente con un stand informativo en el Forum, estuvo a cargo un año más del acompañamiento de dos de los ponentes: Dave Ulrich y Claudio Fernández-Aráoz.

ENCUENTRO EXCLUSIVO CON CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ

Claudio Fernández-Aráoz es un reconocido *headhunter* global, socio y director de Egon Zehnder Internacional. Autor del bestseller *Rodéate de los mejores*, ha recibido elogios de expertos como Jack Welch, Jim Collins y Daniel Goleman. Además ha publicado numerosos artículos y es un reconocido conferenciante.

EADA tuvo el honor de recibirlo en exclusiva tras su participación en el Foro Mundial de Gestión de Personas, donde habló de por qué el éxito depende de elegir y retener a los mejores. Mantuvo una charla con 35 participantes de nuestros Executive MBA y programas de Dirección.

Durante su charla con nuestros participantes, Claudio Fernández-Aráoz habló de la importancia del talento, refiriéndose a que para contratar, acoplar e integrar en nuestras empresas a los mejores, nuestros encargados de selección en las empresas tienen que haber pasado un entrenamiento formal con el fin de encontrar y elegir a esos «mejores». Un mal seleccionador puede suponer grandes «pérdidas» para la empresa.

Destacamos de sus aportaciones las referentes a:

- Por qué elegir a las mejores personas es tan importante o más que la estrategia.
- El rendimiento individual y el rendimiento de la organización: cómo influye la elección de un líder «ganador» y por qué es tan difícil encontrarlo.
- La fórmula del éxito: los factores que caracterizan a un «ganador» y cómo detectarlos.
- Cómo superar las trampas emocionales y psicológicas que afectan a la toma de decisiones.
- Las claves de una buena búsqueda: qué buscar, dónde buscar y cuándo. ■■■■



EL LIDERAZGO SEGÚN DAVE ULRICH

El staff de EADA también acompañó a Dave Ulrich. Durante su intervención, el profesor Ulrich se centró en el tema «El código de liderazgo y el desarrollo de líderes orientados al cliente».

El liderazgo importa en las empresas porque marca una diferencia e impacta en los resultados. Dave Ulrich desarrolló los conceptos de «¿cómo puedo ser un mejor líder?» y «¿cómo puede la empresa desarrollar líderes mejores?», definiendo la «marca de liderazgo» como el puente entre lo que el cliente espera de la empresa y lo que la empresa hace. El liderazgo supone transformar las expectativas de los clientes en acciones de los empleados.

Se refirió al líder corporativo como el estratega y ejecutor, gestor de talentos y promotor del capital humano; en definitiva, un ejemplo personal que ha de generar confianza y alentar a la nueva generación de líderes.

Ulrich es profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Michigan, autor de 15 bestsellers, entre los que destacan *Marca de liderazgo* y *Liderazgo basado en resultados*. Fue elegido por la revista HR MAGAZINE como la persona más influyente en el campo de los RRHH y por *Fast Company* como uno de los 10 pensadores más relevantes en *Management*. ■■■■



Who is Who? ¿Espías en EADA?

» Como cada año, EADAAlumni ha dado la bienvenida a Masters Especializados y MBA con una actividad celebrada los días 16 y 23 de octubre, en la que la misión principal fue activar el *networking* entre los nuevos integrantes de la casa. Para esta ocasión la actividad elegida fue un programa de entrenamiento de espías, en el que el director de la ficticia Academia de Inteligencia de EADA, Thomas Schultz, se encargó de lanzar acertijos, dar pistas y despistar para convocar a los estudiantes en una primera fase de la actividad que se llevó a cabo en el Hotel Hesperia Tower.

en 5 puntos distintos, los participantes competían para lograr la gran misión: encontrar al desaparecido director de la Academia, Thomas Schultz.

El encuentro finalizó en el Hotel Barcelona, de la plaza de la Catedral, donde Thomas Schultz hizo su aparición y todos los equipos pudieron comprobar que él había estado camuflado durante toda la tarde en las diferentes pruebas. En definitiva, el *networking* y la integración fueron los grandes protagonistas de esta experiencia que compartieron todos los participantes. ■■■■



Durante esta primera reunión, los participantes debían adquirir todas las cualidades de un buen espía. Para ello se montaron una serie de talleres en los que tenían que demostrar sus habilidades en: observación, tiro al blanco, descifrado de códigos, infiltración y juegos de azar.

Después de una larga tarde todos los participantes, merecedores del carné de buen espía, se daban cita para la segunda fase de la actividad, esta vez realizada la semana siguiente en el centro de Barcelona. A lo largo de toda La Rambla, divididos y citados



Nombramientos



FERRAN RAURICH

Acaba de ser nombrado Senior Vicepresident (SVP) de Recursos Humanos para la Supply Chain de Schneider Electric. El cargo, de nueva creación, aglutina toda la función de recursos humanos del grupo para toda la organización industrial y logística. Raurich, que coordinará los recursos humanos de más de

205 plantas y funciones centrales, así como aproximadamente a 65.000 empleados, reportará directamente al Comité Ejecutivo Mundial de la compañía y estará basado en Shanghai.

Ferran Raurich se incorporó en 2006 a la empresa para ocupar la Dirección de Recursos Humanos de España y Portugal. Raurich, de 42 años, es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Barcelona, Master en Recursos Humanos por EADA y es Senior Executive Program por Esade.



VÍCTOR DOMINGO

Graduado del programa de Dirección de Marketing del año 92, en sus 21 años de experiencia profesional ha ejercido de directivo de importantes grupos de la región. El pasado mes de agosto pasó a ocupar el cargo de delegado de Cataluña para el Grupo Mutua Madrileña.

JAVIER LOBO OLONDRIZ

Sus primeros estudios los realizó en Dirección de Empresas y los complementó en EADA con el programa de Dirección de Marketing en el año 93. Actualmente ocupa el cargo de director general-Marsan Prius, S.L., un proyecto comprometido con el consumo responsable que se inició hace sólo cinco años y que hoy cuenta con 30 establecimientos. ■■■

EADAAlumni y Avancar Carsharing firman un convenio de patrocinio

» El pasado mes de octubre EADAAlumni y Avancar firmaron un convenio de patrocinio para el Annual Meeting 2009, que se organizó para todo el colectivo de EADAAlumni y participantes actuales en las instalaciones del Hotel Hesperia Tower.

El *carsharing* funciona desde hace 4 años en Barcelona y en tres ciudades del área metropolitana (Granollers, Sant Cugat del Vallès y Sabadell). Es una nueva opción de movilidad rentable y sostenible, disponible de forma inmediata y pagando sólo en función del uso que se haga de la misma.

Avancar ofrece al colectivo de asociados de EADAAlumni bonificaciones en los servicios tanto a particulares como a empresas. Consulte los tipos de bonificación.

➤ información: www.avancar.es/eada



Assistència Sanitària renueva su colaboración con EADAAlumni

» Este nuevo Año Académico Assistència Sanitària Col·legial ha renovado el convenio de colaboración que consta de un patrocinio para apoyar las actividades que realiza el Departamento EADAAlumni. Assistència Sanitària ya estuvo presente en el Annual Meeting que se celebró el pasado 2 de octubre de 2009.

Fruto de este convenio Assistència Sanitària Col·legial ofrece una bonificación exclusiva en la prima de sus servicios para socios del EADAAlumni, alumnos actuales y su unidad familiar que deja la prima en 50€ persona/mes. Una prima solidaria en la que todos pagan lo mismo sin distinción de sexo o edad.

Para más información puede contactar con EADAAlumni en la dirección de correo eedaalumni@eada.edu o en el teléfono 934 520 844. Si lo prefiere, puede dirigirse directamente a Assistència Sanitària Col·legial a través de Iñaki Rodríguez, director comercial para empresas (e-mail: irodriguez@asc.es y tlf.: 93 495 44 98).



24 de septiembre, Buenos Aires (Argentina)



✳ El pasado mes de septiembre, tuvo lugar el Regional Chapter en Buenos Aires, Argentina. El evento fue organizado por nuestra representante Silvana Doti, y asistió Jordi Díaz, director de Programas de EADA.

Acudieron antiguos alumnos de distintas generaciones y hubo un ambiente muy bueno y se generó un clima muy agradable durante la cena en el restaurante Rigoletto. Los antiguos alumnos quedaron en intercambiarse CV y correos electrónicos para seguir en contacto.

28-29 November, Munich (Germany)



✳ This year's German Regional Chapter meeting took place from November 28-29 in Munich. More than 30 former EADA students and EADA officials met to exchange opinions, ideas, opportunities or just to see each other again.

Extraordinarily, this year's participants did not only come from various parts of Germany, but from Belgium, Great Britain, Bolivia and even Brasil. The first part of the program took the group to the newly-built stadium of FC Bayern Munich, where the "secret parts" like the changing rooms for one of Europe's best-known soccer teams could be explored.

Directly after the stadium visit, the alumni were invited by the Munich car manufacturer BMW to the new brand center "BMW-Welt", where innovations in design, technology and marketing were presented. Afterwards, there was a typical Bavarian dinner at the famous "Augustinerkeller" which was surely the highlight of the whole Alumni event.

The meeting closed with a joint breakfast in the Munich city center. Following a Bavarian tradition, German white sausages and white beer was served, leading some of the foreign guests to the conclusion: "Germany is a tough country!".

7 de octubre, Bogotá (Colombia)



✳ Durante el mes de octubre, nuestro representante en Colombia, Juan Aníbal Giraldo y Giulio Toscani, director del MBA, organizaron el Regional Chapter y una sesión informativa en Bogotá, en el Hotel Radisson Royal.

10 de octubre, Sao Paulo (Brasil)

✳ En octubre, tuvo lugar en Sao Paulo, Brasil, la sesión informativa a cargo de nuestra representante Paula Gomes, y asistieron Giulio Toscani, director del MBA, y Dirk Schwenkow, General Manager de Mercuri Urval para Brasil y Latinoamérica, el cual dio una conferencia con el título de «Empleabilidad».

PRÓXIMOS REGIONAL CHAPTERS

Marzo 2010 / March 2010

(Durante la 2ª semana de marzo)

- Bogotá (Colombia)
- Medellín (Colombia)
- Cali (Colombia)
- Ciudad de Panamá (Panamá)

Abril 2010 / April 2010

- Rio de Janeiro (Brasil)
- São Paulo (Brasil)
- Lima (Perú)

PASS



¿DÓNDE ESTÁN TRABAJANDO? / WHERE ARE THEY WORKING?



Norman Hermann (Germany)
International MBA 2008-2009

After an intensive and emotional year at EADA, I returned to my former employer EMIS Electrics GmbH, located in the South of Berlin, Germany. EMIS is a leading medium-sized solution provider for energy, automation and electrical

plants and systems. More than 400 employees manage projects in Germany and throughout Europe. After I started as Marketing Manager, I became Assistant to the Managing Director. Today, after the MBA, the owner put me on the Management Board where I'm in charge of Corporate Strategy, Finance, HR and Marketing. Right from the beginning I benefited substantially from the learning outcomes of the MBA at EADA, especially in terms of teamwork, leadership and decision-making. The MBA trained my ability to "put complicated issues into a context" and to think and act in a structured and strategic way with a holistic view of the organization. Unlike specialists of a certain business area, a general management position requires that you are able to see "the whole picture" and to predict the impact of changes on the bottom line and decisions made from the top. As far as decision-making is concerned, at EADA we learned how important it is to always consider both sides: soft and hard facts. This way of thinking helps me a lot, especially when leading two teams, e.g. Marketing and Finance, at the same time. There is always a certain trade-off between these functions depending on the viewpoint you take. To summarize, the decision to do an MBA was the right one, not only in terms of knowledge but also in terms of friendship and personal development. Definitely, I will never forget one of the best years in my life! Thank you EADA and thank you my classmates for this valuable experience!



Ferran Rodero Tomas
MBA Part Time

¡Madre mía, ya hace más de 2 años que acabé el MBA en EADA! ¡Cómo pasa el tiempo! Pues la verdad es que, desde entonces, han pasado muchas cosas en mi vida, muchos cambios y por suerte, casi todos buenos. Cuando empecé a

cursar el MBA, trabajaba en Gas Natural como responsable de la sección de Ofertas Eléctricas para el mercado PYME. Mientras hacía el MBA, pasé a la Dirección de Marketing como responsable de productos no energéticos. Un cambio de rumbo importante, ya que dejé un puesto técnico para desarrollarme en el campo de la gestión. Estoy convencido de que el hecho de estar cursando un MBA ayudó a complementar mi perfil y eso contribuyó a que pudiera acceder a posiciones de negocio y no tan técnicas (quien me conoce sabe que, aun siendo ingeniero Industrial, siempre me ha atraído más el management que el mundo técnico). En junio de 2008 empecé un nuevo reto en ACCIÓ (agencia de la Generalitat de Cataluña especializada en impulsar políticas de innovación e internacionalización para la empresa catalana), como delegado para la provincia de Gerona, ayudando y asesorando a las empresas de Gerona para que sean más competitivas. Eso hoy por hoy pasa por la necesidad de que, como mínimo, se internacionalicen y apliquen políticas de I+D+i. Cuando empezamos el MBA, Giulio Toscani (director del MBA) nos dijo que no se veían los efectos de forma inmediata... ¡Y qué razón tenía! Pero se acaba viendo que el trabajo duro y una buena formación te permiten llegar a los retos que uno se va proponiendo a lo largo de la vida... ¿Podremos conseguirlos todos? ¡Seguro que sí!

An Asian Centric Leadership Programme specially designed for MBA Alumni of Eada

✦ Every summer the Alumni of the EADA's MBA programmes go for a week to one of the best Business Schools of the world in order to attend an "international programme". Next year EADA's Alumni will go to the Nanyang Business School in Singapore.

As one of the premier universities in Asia, Nanyang Technological University (NTU) is recognised for its research excellence and industry relevance. NTU is ranked among the top 20 technology universities in the world today.

Nanyang Business School is the first and only Singapore Business School whose MBA programme is ranked Top 25 in the world. NBS provides a world class learning environment to support its mission of developing business leaders for Asia and beyond. Strategic collaborations with premier institutions such as MIT, Cornell, Berkeley, Carnegie Mellon, Waseda and Shanghai Jiao Tong provide students with excellent opportunities for international exposure. The week long programme will be about: "An Asian-Centric Leadership Programme", and will be specially designed for MBA Alumni of EADA, to be conducted by the Nanyang Business School.

The students will gain insights into Asian perspectives on leadership and strategy,

through reflection on lessons from Sun Zi Bingfa and they will develop strategic leadership competencies that are crucial in the changing and competitive global business environment. They will develop the capability to analyse, understand, and adapt to the behaviour of people from different social, generational, or organisational cultures. Finally they will gain a better understanding of how the global crisis is likely to affect Asia, its governments and its leading companies.

|||||



**NANYANG
TECHNOLOGICAL
UNIVERSITY**

«Este año y el 2010 serán clave para la publicidad en Internet...»

»» Familias 2.0", marketing interactivo, marketing viral, redes sociales, blogs..., unos términos cada vez más usados por las empresas a la hora de determinar estrategias de marketing. Con la crisis como telón de fondo, podemos prever que este año y el 2010 serán años clave para la publicidad en Internet y en móviles.

Familias 2.0...

Internet avanza a pasos agigantados. La influencia de las nuevas tecnologías, especialmente de Internet, en las familias españolas es un hecho. La televisión sigue teniendo un lugar importante en el hogar, pero ha perdido su carácter central en beneficio de Internet, que juega un papel cada vez más relevante en la búsqueda de información, la realización de gestiones y servicios, y en el entretenimiento.

El nuevo término de «familias 2.0» se refiere a las familias que se caracterizan por usar Internet de manera habitual. Según los últimos estudios, el 51% de los hogares españoles tiene acceso a Internet, una cifra que aumenta en las familias con hijos, y el 66% de los internautas declara conectarse a diario para buscar información, leer noticias y consultar su mensajería personal.

Estrategias creativas

Todo ello ha llevado a las empresas y los departamentos de marketing y publicidad a reflexionar sobre el papel de Internet y de los medios en línea en su estrategia y planificación de medios.

Internet y el teléfono móvil ofrecen nuevas soluciones para llegar al consumidor y establecer un contacto directo con él, interactuar, conocerlo mejor y ofrecerle lo que quiere.

En época de crisis y de recortes presupuestarios, indudablemente hay que seguir invirtiendo en publicidad, pero de manera diferente. Hay que aportar soluciones

creativas, pensar en nuevas ideas y medios alternativos para optimizar nuestros presupuestos e intentar hacer más con menos.

Intersport

Si muchas empresas siguen pensando que los medios tradicionales son los más notorios, Intersport tiene claro que los soportes publicitarios tradicionales tienen que reinventarse y hay que recurrir a la tecnología que tenemos a nuestra disposición e invertir en acciones que ofrezcan un retorno de inversión claro. Y, en ese sentido, Internet o el mobile marketing son la mejor plataforma por su gran capacidad de medición.

Internet es una asignatura pendiente para Intersport, es por ello que la compañía está trabajando en definir una estrategia en la cual Internet y otros medios alternativos jueguen un papel relevante. ■■■■



Telecon Sistemas, TBS y TPS suman esfuerzos en Grupo Telecon

»» Las tres empresas que constituyen el Grupo (Telecon Sistemas, TBS y TPS) han unido sus esfuerzos bajo el paraguas de un grupo empresarial con una misma estrategia de expansión que refuerza su estructura interna, así como su estrategia. El Grupo, con más de 40 años de experiencia en el sector tecnológico, ha aprovechado su experiencia histórica en sistemas de comunicaciones para mantenerse siempre a la vanguardia y reorientar su

negocio desde la perspectiva de soluciones tecnológicas para empresas, con objeto de ofrecer a sus clientes una gama de servicios cada vez más ágil, dinámica e innovadora.

Las soluciones tecnológicas que se ofrecen actualmente desde cada una de las empresas del Grupo responden a las necesidades actuales de las empresas, a las que ayudan a mejorar considerablemente sus procesos de negocio actuales y a aumentar el ahorro en costes:

Necesidad #1: mejora de la gestión documental corporativa.

¿Información difícil de localizar?, ¿empresas que todavía archivan los documentos en carpetas de red? Con la solución de gestión documental TBS eBiblioteca es posible archivar y localizar fácilmente la información.

Necesidad #2: conocer los costes y mejora del parque de impresión.

En TPS se mejora el actual parque de impresión, a través de una exhaustiva con-

sultoría de costes según las funciones y necesidades departamentales, y se realiza una propuesta a las compañías con las mejores alternativas de impresión que más se adaptan a sus necesidades.

Necesidad #3: ahorro y mejora de las comunicaciones corporativas de voz y datos.

Desde Telecon Sistemas se ofrece a las empresas la optimización y mejora de sus comunicaciones empresariales, tanto de voz como de datos. En Telecon Sistemas se analiza la actual infraestructura de comunicaciones de voz y datos de cada empresa y se proponen las mejores soluciones para la reducción de gastos.

Necesidad #4: mejora de los procesos de facturación.

Las organizaciones que disponen de un elevado número de facturas de proveedores o que deseen reducir al máximo la utilización de papel confían en las soluciones de automatización de facturas de proveedores y de factura electrónica que ofrece TBS. ■■■■





arts 41. Un nuevo espacio exclusivo para la celebración de eventos

Con unas excepcionales vistas panorámicas a la ciudad de Barcelona y al mar Mediterráneo, las plantas 40 y 41 del Hotel Arts Barcelona se convierten en un espacio único dedicado exclusivamente a la celebración de eventos.

Este nuevo espacio, situado a 150 metros de altura, es un lugar privilegiado en la ciudad para celebrar conferencias, congresos, reuniones o acoger todo tipo de eventos de tipo empresarial o privados.



arts 41. Exclusive new space to celebrate your meetings and special events

With exceptional panoramic views of the city of Barcelona and the Mediterranean sea, the 40th and 41st floor of Hotel Arts Barcelona is a unique space dedicated exclusively to celebrate special meetings and events.

This new space at a height of 150 metres, is the most privileged location in the city to organise your next meetings or special events such as cocktail receptions and gala dinners.

arts 41

CAPACIDAD SALONES / MEETING CAPACITIES

Planta / Floor 40	m ²	Teatro Theatre	Escuela Classroom	Imperial Boardroom	Cocktail	Banquete Banquet
BLAU 1	98	80	45	36	90	60
BLAU 2	81	54	42	24	70	50
Exclusividad / Exclusive use		-	-	-	200	110

Planta / Floor 41	m ²	Teatro Theatre	Escuela Classroom	Imperial Boardroom	Cocktail	Banquete Banquet
BLUE 1	45	-	-	20	-	-
AZZURRO	31	16	-	12	20	-
AZUL 1	34	12	-	12	20	10
AZUL 2	50	21	15	18	20	16
AZUL 1+2	84	31	21	18	40	32

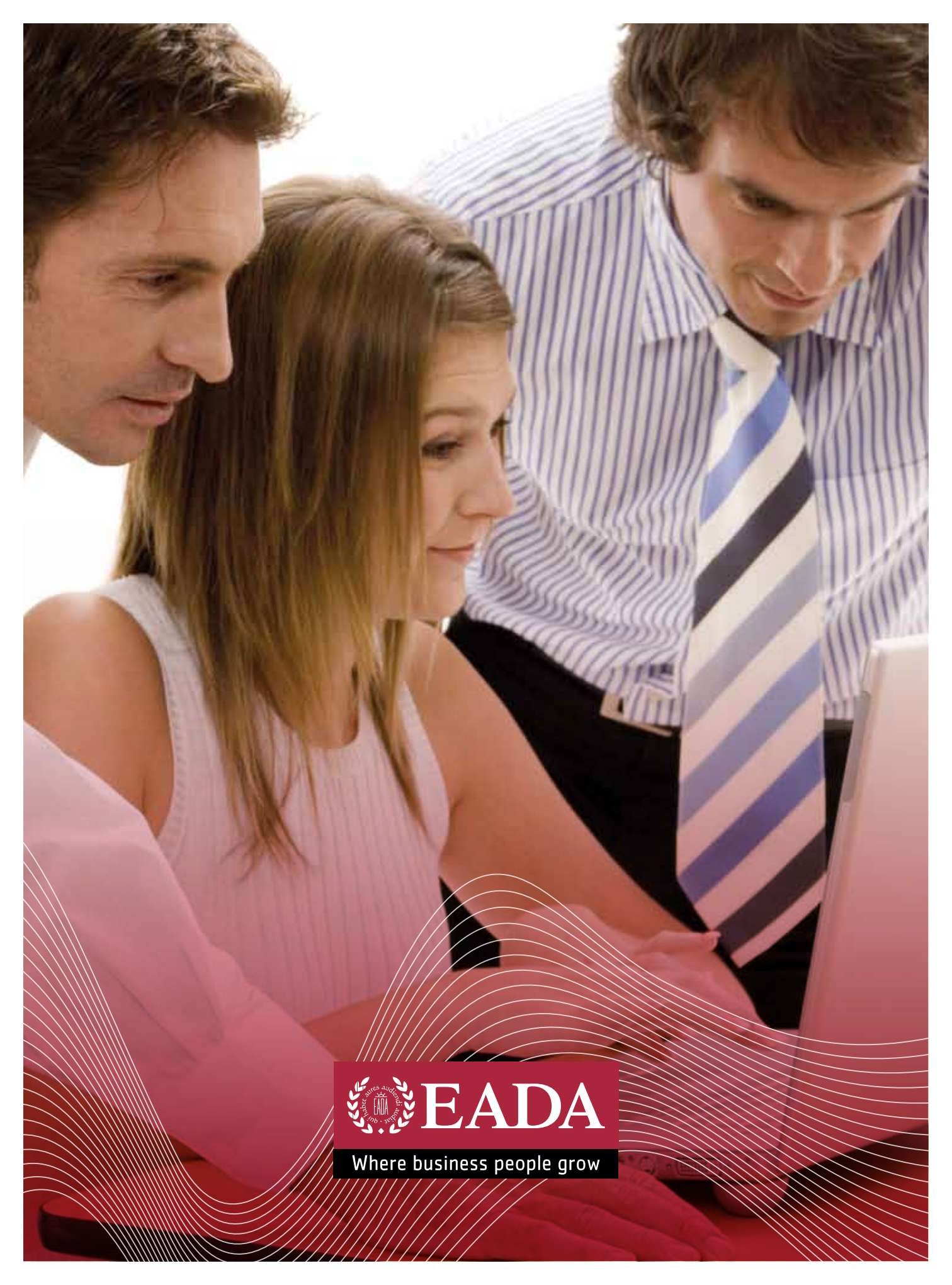


HOTEL ARTS BARCELONA

Hotel Arts Barcelona · Operated by The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. · Marina 19-21 – 08005 Barcelona

Contact: grupos@ritzcarlton.com · T +34 93 2211000 / +34 93 5141300 · F +34 93 2213045

www.hotelartsbarcelona.com · www.ritzcarlton.com/barcelona



EADA

Where business people grow