

MANAGEMENT 04

Entrevista a Jordi Costa sobre nuevas tendencias retributivas.

BREVES EADA

Buen posicionamiento en los rankings del Financial Times.
III Jornada del Centro de Retail Management. Ciclo de Conferencias Business Marketing Meeting.

12**ENTREVISTA**

Entrevista a Francisco Martín Villanueva, Director General de MRW.

25**EADAALUMNI**

Executive Alumni Meeting
Jornada de Empresas Asociadas
Carreras Profesionales
Regional Chapters

29

EADAVIEW

Where business people grow

| Época II Formación y Empresa | Número. 19 | Septiembre 2011 | 3 €



Convocatoria de Programas 2011-2012

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

Página 19

Francisco Martín Villanueva, Director General de MRW.

Entre las 100 mejores Escuelas de Negocios del mundo



Where business people grow

Ranking The Economist & Financial Times 2011



DIRECCIÓN GENERAL PDG

Perfil:

Edad media: 40 años

Experiencia profesional: +10 años

Próximo inicio:

Día: 27 de octubre 2011

EXECUTIVE MBA

Perfil:

Edad media: 35 años

Experiencia profesional: 6 - 8 años

Próximo inicio:

Día: 13 de octubre 2011



PARA MÁS INFORMACIÓN:

EADA · info@eada.edu · www.eada.edu
934 520 844 · C/ Aragó, 204 · 08011 · Barcelona



Consulta las próximas sesiones informativas en www.eada.edu

Acreditaciones de calidad

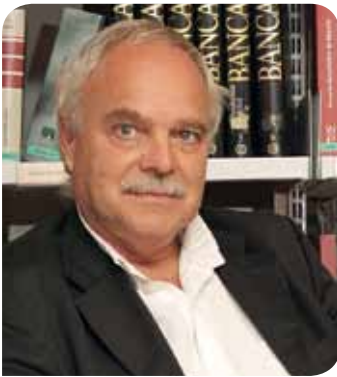


Ranked by



Business School

Sólo 130 Escuelas de todo el mundo poseen estas acreditaciones



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, Isabel Berasategui,
Roger Castellón, Eva García, Carmen
Gracia, María Lláverias, Anna Martín,
Xavier Prat, Mar Ribas, 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:

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

INDIGNADOS

«Indignar» (*Del lat. indignāri*).

1. tr. Irritar, enfadar vehementemente a alguien.

Parece que desde hace algunos meses todos estamos indignados; unos indignados con los otros, siendo difícil poner la frontera entre quiénes son los «unos» y los «otros».

Mi reflexión es que los que hoy estamos indignados estamos indignados «contra alguien», y aquí es donde comienza mi primera indignación.

Hemos creado una sociedad en la que la culpa siempre es de los otros, es la cultura de los derechos por encima de los deberes, la versión moderna del ande yo caliente y riase la gente.

Tenemos derecho a una educación pública de calidad, tenemos derecho a una sanidad pública y universal de calidad, tenemos derecho a unos servicios sociales de calidad..., pero yo no pago impuestos, las multas de tráfico van a la papelera, intento generar ingresos en negro, no quiero facturas con IVA del fontanero ni del dentista, me salto el turno del metro para no pagar billete, etc., etc.

Debajo de las sedes de los gobiernos, ayuntamientos, etc., no creo que exista una mina de oro que permita financiar este estado del bienestar, que paradójicamente se ha convertido en un estado del «malestar». ¿Cuál es el límite que razonablemente podemos permitirnos? ¿Cuáles son las prioridades?

Me llama la atención ver cómo los servicios de limpieza de los ayuntamientos deben hacer un esfuerzo suplementario (con un coste adicional) para limpiar las playas después de las verbenas. ¿Cuántos miles de ciudadanos se han comportado como verdaderos «cerdos» que no han sido capaces de recoger sus propios residuos después de disfrutar de un espacio público?

En EADA, nos planteamos constantemente qué cosas podemos hacer y cuáles no, qué servicios son prioritarios como parte de nuestro *core business* y qué servicios son periféricos. Un profesorado excelente, una producción académica internacionalmente reconocida, un seguimiento individualizado de los participantes, una buena selección de los candidatos... Éste es el núcleo duro de nuestro trabajo.

Intentamos ser transparentes en la gestión de las expectativas: cursar un programa no da derecho a tener un diploma, tener un diploma no asegura que voy a encontrar un trabajo, encontrar un trabajo no es garantía de tener un sueldo excelente.

Si somos capaces de dar lo mejor de nosotros mismos, como personas y como instituciones, contribuiremos a crear una sociedad mejor y aún con más razón nos podremos continuar indignando con las injusticias que nos rodean.



Jordi Costa, Profesor de People Management en EADA

«Es necesaria una visión integral del salario»

El salario es uno de los elementos de relación entre trabajadores y empresas más importantes. Estamos ante un elemento que genera debates y controversia. Pese a que el modelo en España se fundamenta en el salario fijo, se detectan tendencias de cambio en este ámbito. Los analizamos de la mano de Jordi Costa, Profesor de People Management en EADA.

¿Qué consecuencias tiene el modelo de salario fijo en el actual contexto de crisis?

En contextos de crecimiento los trabajadores pueden cambiar de trabajo fácilmente y, por ello, los salarios crecen más rápido. Hoy las empresas no tienen que pagar tanto dinero para garantizar la estabilidad de la plantilla, pero es posible trabajar otros ámbitos que tienen en cuenta el valor de las personas. Que los salarios se indexen con el IPC, más algún punto de corrección, genera paradojas. Por ejemplo, se está destruyendo empleo al mismo tiempo que se suben los salarios. Pero éste es sólo un primer problema. Otro problema significativo derivado del salario fijo es que, mu-

chas veces, las empresas no establecen un sistema objetivado de incremento salarial. En reiteradas ocasiones, se incrementa el salario porque el superior jerárquico lo valora subjetivamente. No tiene ningún sentido.

¿Cómo deberían adoptarse los incrementos salariales de un modo más estructurado, eficiente y transparente?

La premisa de partida es una valoración del rendimiento que mida las competencias. Es verdad que algunas empresas sí que han establecido mecanismos de este estilo, pero queda mucho por recorrer. La mayoría de las empresas europeas o multinacionales están

acostumbradas a trabajar con estos sistemas y, si bien es verdad que cada vez más empresas españolas lo hacen, se trata de una dinámica que se ha ido estableciendo en los últimos años; aquí vamos por detrás de otros países.

¿Qué finalidad tiene esta evaluación del rendimiento y las competencias?

El salario fijo debería tener unas bandas salariales. Las bandas salariales se definen según la valoración de puestos que realiza la propia empresa en función de factores como la experiencia, el bagaje profesional, la formación, la responsabilidad, el impacto de la toma de decisiones, el contacto con otra gente, el número de subordinados... Eso permite que trabajadores con el mismo puesto de trabajo no perciban obligatoriamente lo mismo. En esencia, la justicia del modelo no es que todos cobren igual, sino que cada uno perciba en función de cómo trabaje. Estas bandas fijan un nivel máximo y uno mínimo, y se basan en un sistema de medición de los incrementos. Este mecanismo resulta fundamental para que exista confianza ante este sistema.

¿Qué papel juega la credibilidad en los sistemas retributivos?

Los trabajadores suelen preferir sistemas de salario fijo porque generan mayor sensación de seguridad: cada año se percibe lo mismo. Es un modelo previsible. El salario variable genera falta de confianza cuando no se conocen las variables, cuando la retribución tiene elementos de incertidumbre. Pero es un tema de cultura interna. Debe ser la empresa quien apueste por ello. Hay organizaciones en las que no se discute porque la dirección cree en este modelo.

¿Cómo se puede generar credibilidad frente a estos modelos variables?

La coherencia debe ser un elemento fundamental. Por ejemplo, si la calidad se considera un factor decisivo, debe definirse un modo de medir la calidad, de ser competentes. La objetividad es un factor crucial. Además, deben definirse objetivos alcanzables, medibles y que expresen la certeza de que su consecución implica determinados beneficios. Debemos evitar la letra pequeña. Sólo entonces los trabajadores creerán en este modelo. Lo mismo sucede con la retribución en especies: hay empresas que ofrecen opciones que los trabajadores no demandan ni necesitan. Muchas veces, por ejemplo, estos beneficios se perciben como un añadido que no responde a las necesidades reales de los trabajadores. Eso es ineficiente. En cambio, la retribución extrasalarial bien gestio-



nada implica que el trabajador logre más dinero neto.

¿Qué incidencia tiene el salario variable sobre la motivación?

El salario fijo no motiva. Ahora discutimos sobre si el salario variable puede llegar a motivar. Estoy convencido de que la motivación proviene muy especialmente de otras fuentes, sobre todo de la retribución no económica. Desde el primer día de trabajo en una organización hasta el último, un trabajador experimenta una serie de condiciones laborales. Todos estos elementos existen, pero por desgracia muchas empresas no lo ponen de manifiesto. Son elementos intangibles que marcan la diferencia.

¿Cómo están gestionando las empresas estos elementos intangibles de las retribuciones?

Es una práctica fundamental. Cada vez más empresas enumeran a sus trabajadores las condiciones laborales que tienen. Este ejercicio incluye el salario, pero también el horario, las medidas de conciliación de vida laboral y profesional, el desarrollo profesional en forma de plan de carrera, la capacidad de formar parte de los



España, un sistema retributivo rígido

«La retribución en España está basada en el salario fijo. Es un esquema especialmente rígido. Ahora hay indicadores que muestran que esta práctica se está flexibilizando en las empresas. Probablemente, es una tendencia de futuro vinculada a la flexibilidad interna, aunque los horarios todavía hoy son rígidos y no se adaptan a cuando hay incrementos de producción o de otras actividades. En España, la contraprestación del trabajador está medida por unidad de tiempo y, a cambio, la empresa paga un salario fijo. En Europa, desde hace unos años, se están registrando varias transformaciones en los sistemas retributivos, cada vez más estructurados y que responden a un modelo más racional y equitativo, tanto internamente como externamente».



procesos de participación... Frecuentemente, vemos a trabajadores que se van de una empresa porque tienen una oferta con una mayor retribución y, al cabo de pocos meses, se preguntan el porqué de ese cambio. Hasta entonces no se habían dado cuenta de esos elementos intangibles fundamentales.

Este tipo de enfoques intangibles proporciona más elementos de trabajo a los departamentos de recursos humanos.

Exacto. Permite poner de manifiesto elementos para desarrollar políticas de desarrollo emocional. Es evidente que si ofreces un mal trabajo sólo tienes el resorte del sueldo, pero si ofreces un puesto de trabajo interesante emergen otros elementos complementarios. Según un estudio que hemos realizado, el factor más motivador para un trabajador es intrínseco. Es personal e intransferible. Los elementos no económicos tienen una importancia notable. Y, aunque es evidente que gestionarlos de forma integral no está al alcance de todas las empresas, la mayoría de firmas sí que pueden implementar horarios flexibles o impulsar el desarrollo profesional. En último término, el desarrollo profesional y personal también significa desarrollo empresarial.

Ante esta realidad más compleja, ¿cuál podría ser un modelo salarial ideal?

El estatuto de los trabajadores es una norma legal, pero es evidente que la vida es más compleja. El salario no se limita a una cantidad de dinero por una unidad de tiempo. Eso implica un cambio de paradigma. Al factor dinero se añaden una serie de condiciones de desarrollo profesional y personal que exigen un modelo mucho más integral. Este modelo puede basarse en un salario fijo dotado de bandas salariales que respondan a lo que está pagando la competencia junto a una valoración de cada puesto. Es decir, trabajamos la banda salarial en función del rendimiento. Complementariamente, se establece un salario variable, que puede repre-

sentar entre un 15 y un 30 por ciento. Por último, los elementos no económicos tienen un rol crucial. Constantemente, nos referimos a empresas no competitivas, pero la primera piedra para consolidar esta competitividad es que los trabajadores lo sean. Para ello resulta fundamental motivar y generar satisfacción. Una de las razones por las que creo que las retribuciones no se han desarrollado correctamente es que los equipos de recursos humanos son pequeños y no tienen suficiente tiempo para gestionar esta complejidad.

De este modo, ¿el desarrollo profesional cobra cada vez más importancia en los sistemas de retribución?

El salario en desarrollo profesional revierte totalmente en el trabajador; por ejemplo, no tiene cargas fiscales. Muchas veces recursos humanos trabaja primero el salario y, sólo después, el desarrollo profesional. No debería ser así. Son elementos que van íntimamente ligados: salario es todo lo que recibes en una empresa desde que entras hasta que te vas. Además, el salario fijo no es flexible, no permite mecanismos modulares ni a medida. Hace unos años era posible trabajar toda una vida laboral en la misma empresa. Hoy no. Los profesionales son conscientes de este contexto y a las empresas que no faciliten la posibilidad de desarrollo profesional les costará captar y retener talento. Para retener a los profesionales en la organización son muy importantes todos los aspectos de la compensación no económica.

En definitiva, las empresas pueden competir en el mercado laboral no sólo con sueldos, sino con ambiente laboral o posibilidades de crecimiento.

Es necesaria una visión integral del salario. Personalmente, utilizo desde hace mucho tiempo el concepto de compensación integral. No es nada que no se sepa. De hecho se conoce, pero aun así hay que tener esa concepción de que todo forma parte, de que todo cuenta. Debemos preguntarnos: en tiempos de crisis, ¿cómo apporto más a mis trabajadores? Y aquí está el tema dinerario, pero también el desarrollo profesional, la flexibilidad, la conciliación... Es un tema que cada vez se está trabajando más, pero no es mayoritario. Hay más conciencia, pero detecto menos potencia en la acción. ■■■■

PERFIL



Jordi Costa

Es licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona, Master en Tributación y diplomado en Recursos Humanos por EADA. Ha publicado el libro «Más allá del vil salario: el sistema de compensación integral», y artículos sobre relaciones laborales y sistemas de compensación y beneficios. Posee una experiencia de más de quince años como consultor en materias laborales, fiscales y contables. Es profesor de EADA, además de Director de los programas de Administración de Personal, Relaciones Laborales Estratégicas y Compensación Integral. ■■■■



Visita del Profesor de EADA Joan Ors

»» El pasado jueves 10 de marzo, el Profesor de EADA Barcelona Joan Ors realizó una visita a la UFM acompañada por Eduardo Salinas, Representante de EADA para México y Centroamérica.

Se organizó un almuerzo con catedráticos del Área Financiera y Contable de la FCE, en el que debatieron con el profesor sobre varios aspectos, si bien el tema principal de la reunión fue el impacto de la crisis financiera en Europa. ■■■■



I Feria Europea de Empresas de Inserción Barcelona Social Label

»» El pasado 24 de febrero, Carme Gil asistió como Profesora invitada, en representación de EADA y del Departamento de Dirección de Personas, a la I Feria Europea de Empresas de Inserción Social en la Barcelona Social Label.

La ponencia trató sobre el programa a medida *In Company* sobre Desarrollo Directivo y de Managers que EADA elaboró con los gerentes de centros especiales de trabajo. ■■■■

EADA presenta el estudio «Satisfacción y compromiso del directivo en Cataluña»

»» A pesar de la crisis, que ya dura más de tres años, un 82% de los directivos que trabajan en Cataluña aseguran estar satisfechos con su trabajo, un resultado nueve puntos superior al de los empleados, que se quedan en un 73%. Ésta es una de las principales conclusiones del estudio «Satisfacción y compromiso del directivo en Cataluña», elaborado por la Escuela de Negocios EADA. Aline Masuda, Profesora de EADA y Autora del informe, argumenta que en un entorno de profunda crisis como el actual es «normal que se sientan gratificados por el mero hecho de conservar el empleo, sobre todo cuando trabajan en empresas donde se han producido reducciones considerables de plantilla».

En cuanto al compromiso manifestado, un 26% de los encuestados piensan a menudo dejar el trabajo, mientras que un 32% quieren buscar uno nuevo en los próximos 12 meses, lo que nos indica que, aunque la mayoría manifiesten su satisfacción, un porcentaje considerable no se siente valorado en su justa dimensión, tanto económica como profesio-

nalmente. En este sentido, es interesante observar que un 37% de los encuestados consideran que lo más probable es que no podrán desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa, frente al 36% que afirman lo contrario.

Otro de los aspectos que refleja el informe es el concepto de flexibilidad, asignatura pendiente en la empresa catalana y española en general. Un 77% de los directivos consultados afirman tener autonomía en sus decisiones, pero sin embargo, en el 71% de los casos, las empresas no permiten la media jornada ni, en un 63% de las veces, el trabajo desde casa. Los encuestados que sí pueden acceder al teletrabajo muestran un grado de satisfacción, motivación y compromiso superior al resto de sus homólogos de otras compañías.

La situación económica actual presiona que hay que arrimar el hombro, y la responsabilidad asumida hace que la carga horaria de los directivos en Cataluña alcance un promedio de 48 horas semanales, lo que implica «regalar» una jornada laboral cada semana ■■■■

Humberto Maturana y Ximena Dávila en EADA

»» El pasado 24 de enero se celebraron en EADA dos talleres sobre emociones en la organización con la presencia de los expertos chilenos Humberto Maturana y Ximena Dávila, y con la participación de más de 200 directivos, profesionales y especialistas en *coaching* y desarrollo directivo.

Utilizando el conversar o el *lenguajear*, se abrieron espacios a la reflexión que permitieron vernos en los dilemas que configuran nuestras preocupaciones actuales: el escuchar al otro o el escucharse a uno mismo; el liderar a unos pocos o el coinspirar entre todos; la emoción como integración de la razón; la plasticidad en la inteligencia humana como condición básica que nos hace a todos iguales; la posibilidad de generar nuevos mundos a partir de la convicción de sentir placer por el hecho de estar juntos... Estos planteamientos fueron algunos de los que tuvimos ocasión de compartir en los talleres.

Maturana y Dávila son Cofundadores de la Escuela Matriztica de Santiago, des-

de donde se plantean los fundamentos básicos de la conducta humana, describiendo el vivir como una suma de sentires y de proceder que nos permiten convivir en un presente de cambios continuos. El pasado marca la experiencia y nos permite ver de nuevo lo que ayer hicimos; el futuro es una construcción inventada; es, entonces, sólo viviendo en el presente como podemos construir espacios que nos abran posibilidades para superar dificultades. Es una cuestión de elección y responsabilidad de cada uno de nosotros que decidamos explorar nuevos comportamientos. Los expertos nos invitan a que, si el ser humano es al único al que se le ha permitido gozar del privilegio del lenguaje, no desaprovechemos la oportunidad que tenemos delante para conversar y diseñar espacios de colaboración que nos permitan construir nuevos momentos presentes en los que la armonía, la ilusión y la confianza sean las que guíen nuestras organizaciones y las relaciones que allí se dan. ■■■■

EADA en ExpoManagement Madrid 2011

»» Los pasados días 1 y 2 de junio, EADA participó en la novena edición de ExpoManagement 2011 en Madrid. ExpoManagement está considerado el evento de referencia para los directivos de Europa, un encuentro donde los expertos más valorados del mundo debaten aquellas ideas y tendencias que exige el futuro de la gestión empresarial. Daniel Goleman, Tony Blair, María Alonso Puig, Charlene Li, o Gary Hamel, entre otros, fueron algunos de los participantes más destacados.

Paralelamente, ExpoManagement reunió en su tradicional Ciclo de Conferencias a los expertos más valorados de nuestro país, que presentaron un total de 93 ponencias en diferentes auditorios organizados por áreas temáticas: Recursos Humanos, *Management*, Liderazgo, Marketing, Innovación, etc.

EADA tuvo una participación activa en el evento: por un lado, como patrocinadora del Auditorio de Recursos Humanos; por el otro, en las conferencias de los Profesores del Departamento de Dirección de Personas Jordi Assens, Director del Programa de Dirección General, y Franc Ponti, Director del Centro de Innovación de EADA. En total, las dos conferencias reunieron a más de 300 asistentes. EADA también contó con un stand

en la zona de expositores para la promoción de sus programas.

La conferencia de Jordi Assens «Liderazgo 2.0, procesos de influencia a través de la red» presentó cómo la sociedad de conocimiento demanda un nuevo sistema en la dirección de personas, introduciendo términos e ideas como «cambio de jerarquía por redarquía», empresas integradoras, entornos colaborativos de trabajo, control por resultados versus control presencial, implicación *just-in-time*, trabajo por proyectos, etc.

Franc Ponti, en su ponencia «Mente creativa, actitud creativa», habló sobre los nuevos descubrimientos acerca del funcionamiento creativo de la mente, exponiendo en detalle el modelo CREATES de la profesora de Harvard Shelley Carson. Carson afirma que los humanos poseemos un potencial creativo extraordinario y que es el cerebro creativo el que debe potenciar las actitudes clave en la gestión de empresas innovadoras, como el desafío de convencionalismos, la pasión, la mente abierta o la colaboración. Ponti finalizó su conferencia presentando algunas de las más recientes tendencias en innovación, como la fusión entre las experiencias emocionales y la tecnología o la innovación a través de los modelos de negocio. ■■■■



Reunión RAB

»» El viernes 3 de junio, tuvo lugar la tercera reunión del *Research Advisory Board* con el fin de asesorar la política y la evolución de la investigación en EADA. Además de la presencia del Dr. Ramon Noguera y del Dr. Martin Rahe por parte de EADA, tomaron parte en la reunión el Dr. Salim Chahine, de la American University of Beirut; el Dr. Ludovic DiBaggio, de la SKEMA Business School; el Dr. Grant Michelson, de Audencia; el Dr. Chinnappa Jayachandran, de Montclair State University; el Dr. Jeryl Whitelock, de la Bradford University School of Management, y el Dr. Juan Florin, de la New Hampshire University. Todos ellos centraron su discusión en la carrera profesional y en el reclutamiento de nuevos profesores, así como en la evolución y la futura orientación de los centros de investigación.

On 1 August, Dr. Manu Carricano presented the paper "Prix et valeurs: panorama des avancées académiques et piste de recherche" at the Association Française du Marketing: Journée Entreprises AFM GfK Marketing Scan in Paris.

Dr. Carricano presented "How to build a good pricing model" at the 22nd Annual Spring Conference of Professional Pricing Society in Chicago on 4-7 May.

Dr. Eric Viardot presented the paper "The impact of national culture on change management" at the International Academy of business and Economics in Barcelona, on 3-5 June. ■■■■

Red de Expertos en Innovación de BANESTO

»» El Profesor de EADA y Experto en Innovación Franc Ponti ha entrado a formar parte de la Red de Expertos en Innovación de la entidad financiera Banesto.

La Red asesora directamente a la Presidencia, al Consejero Delegado y al Director General del banco sobre novedades en innovación y propone actividades para el Comité de Innovación de Banesto.

Este Comité está formado, entre otros, por Joaquim Vilà, de IESE; Carles Torrecilla y Fernando Trías de Bes, de ESADE; Salvador Aragón, de IE; Bernardo Hernández, de Google; Mercedes Fernández, de Telefónica; Héctor Sánchez, de Microsoft; Eduardo Rodríguez, de 3M; Carlos Barrabés, de Barrabés, y por Arnaldo Muñoz, de Lastminute.com ■■■■

El Centro de Innovación de EADA

»» Hace ahora un año y medio que empezó el proyecto del Centro de Innovación de EADA. El proyecto más importante del momento lo está liderando el Profesor Manuel Marín y se trata de una colaboración entre el Centro de Innovación y el Centro de Emprendeduría que él dirige, consistente en poner en contacto proyectos reales de empresas de la red TECNIO de ACC1Ó con tutores de EADA y equipos del *International Master in Management*. ■■■■





Nuevas tendencias en sistemas retributivos: no sólo salarios

El salario fijo perdura como esquema retributivo básico en gran parte de las empresas. Pero esta realidad mayoritaria se está viendo acompañada de otros beneficios como la compensación flexible, el pago variable y otros elementos no monetarios. Estas tendencias son todavía emergentes en el panorama retributivo español, pero denotan que las políticas retributivas son cada vez más amplias.

Javier Velilla

En la actualidad, despunta un concepto de retribución integral que responde a un conjunto estructurado de directrices para gestionar de forma global todos los aspectos relacionados con la remuneración de los trabajadores a partir de la estructura de costes, los valores, la cultura y la estrategia corporativa. Silvia Vílchez, Directora Corporativa de Personas del Grupo MRW, emplea el término de «retribución total», que se estructura con diferentes variables: fijo, variable para todos los empleados y retribución a la carta.

Desde el interior de las empresas se demandan, cada vez más, valores como equidad, transparencia, diferenciación y capacidad para retener y premiar el talento. Una política retributiva ya no consiste sólo en remunerar de forma económica y directa la dedicación de horas del personal de una empresa. «Nadie duda que la retribución debe ser un elemento imprescindible», asegura Pablo Ozonas, Director de Políticas de Compensación de

Banco Sabadell desde 2008, «pero centrarlo todo en ella nos empobrece, de ahí que todos los elementos retributivos, sean o no monetarios, resultan importantes y no debemos olvidarlos en estos momentos de crisis».

El sueldo ya no se circunscribe a un ingreso económico directo en función del trabajo. Hoy adquiere una nueva función más estratégica que un número creciente de empresas están incorporando para alinearlo con los objetivos corporativos. Para Pablo Ozonas, «es fundamental la alineación de todos los elementos con la finalidad de la empresa, por lo que debemos ser muy exigentes a la hora de establecer qué debemos conseguir, cómo lo medimos y cuáles son los fundamentos de nuestras prácticas retributivas». En esta línea, reivindica replantear determinados procesos, como que, por ejemplo, los incentivos a largo plazo no se basen tanto en la consecución de los resultados como en el cumplimiento de las estrategias. «La cuestión no es baladí», remacha.

Méritos y productividad

Los sistemas de retribución pueden clasificarse en dos grandes modalidades: salario fijo o salario en función de la productividad. El sistema de salario por tiempo fijo es, probablemente, el más frecuente en España gracias a la sencillez de su aplicación, al ahorro de costes de administración, control y vigilancia, y a la dificultad que muchas veces plantea evaluar la productividad. Fruto de esta complejidad, esta abogada considera que todavía hoy existe «un importante número de trabajadores reacios al establecimiento de una mayor proporción de retribuciones variables».

Pese a la primacía de este modelo, cada vez más empresas están aplicando sistemas de evaluación del rendimiento para redefinir las recompensas económicas en forma de incrementos por mérito, incentivos ligados al rendimiento o a la estrategia y otras variables vinculadas a la gestión del rendimiento profesional. Estos modelos premian el incremento de la producción por encima del estándar unitario establecido o la alineación a valores. Para Emili Pascual, Director de Canales de Recursos Humanos en Banco Sabadell, «la retribución fija debe dar sentido a por qué voy a trabajar cada día; mientras que la retribución variable debe conducir a hacer algo extraordinario, cuantitativo o cualitativo». El reto de este sistema es gestionar la mayor complejidad y el incremento en los costes de control y gestión. El reto de este tipo de enfoques retributivos es que requiere un estudio detallado previo de la carga de trabajo con métodos y tiempos que, en ocasiones, son complejos a pesar de que deben asegurar la calidad. Según la abogada Erika Rubio, Socia del despacho Marsal Rubio, «es necesario que los objetivos queden claramente determinados y que dependan del trabajo realizado por el empleado o su equipo, y no sólo de factores más globales e independientes del trabajador».

Salarios y talento: en búsqueda de la fidelización

La retribución es un elemento fundamental de toda organización que se basa en el trabajo conjunto de personas que ceden su talento y su tiempo a cambio de algo, usualmente dinero. El marco retributivo responde y afecta a otras áreas de la empresa más allá de los recursos humanos, donde es evidente que tiene un impacto decisivo. Las políticas retributivas son un mecanismo crucial para la captación, retención, motivación y potenciación del talento en el interior de las organizaciones. Por ello, según resume Silvia Vílchez, «la responsabilidad social incide en todo el sistema retributivo de los empleados de MRW». En su opinión, «precisamente si trabajamos la retribución de forma tan completa, cuidada, focalizada en el servicio al empleado y sin desatender la competitividad, es porque lo observamos desde el prisma de la responsabilidad social, donde el empleado es el epicentro de la organización y el principal cliente interno». ■■■■



6 tendencias retributivas para 2011



En el caso de MRW, están desarrollando modelos retributivos para premiar a aquellos profesionales que apoyan y participan en la difusión de los valores corporativos. «Desde hace unos años, vinculamos parte de los incentivos de los empleados a la evaluación del rendimiento, en la que se evalúan y valoran competencias organizativas vinculadas a los valores», explica Silvia Vílchez, quien destaca que se puntúa con comportamientos observables.



¿Qué tendencias de retribución se implementarán en las empresas a corto plazo?

«Se implementarán modelos basados en el largo plazo, en contribuir a la consecución de resultados sostenibles. Es decir, que contribuyan a la consecución de la estrategia de la empresa. En Banco Sabadell llevamos varios años esforzándonos por aplicar políticas que alineen a nuestros empleados con los objetivos estratégicos del banco. La creación de valor es el motor de nuestro nuevo modelo de incentivos. La pregunta clave que debemos hacernos es qué es valor para cada una de nuestras empresas».

Pablo Ozonas Hernández

Director de Políticas de Compensación de Banco Sabadell

«Las empresas tenderán a unir retribución a competitividad de la empresa y de la persona, así como a apostar por elementos intangibles y de salario emocional tan o más importantes que el dinero, como son las políticas de equilibrio. En MRW, seguiremos profesionalizando nuestro sistema de compensación y beneficios para continuar siendo competitivos en la atracción y retención del talento dentro y fuera».

Silvia Vílchez

Directora Corporativa de Personas del Grupo MRW

Retribución individualizada

Grandes empresas españolas están apostando por la retribución individualizada. En el caso del Banco Sabadell, una entidad con más de 10.000 empleados de varias líneas de negocio en diferentes mercados, cobra especial sentido. Como explica Pablo Ozonas, «evidentemente, en Banco Sabadell utilizamos la retribución fija, la variable y la no monetaria; pero lo más importante es para qué utilizamos cada una de ellas, a quién le aplicamos unas u otras, en qué casos pueden escoger los empleados o en qué momento las aplicamos y por cuánto tiempo. Pese a este modelo retributivo complejo, Pablo Ozonas incide en subrayar que el fondo «no ha cambiado: debemos decidir qué queremos retribuir y, luego, definir cómo. Si tenemos claro por qué y para qué, sabremos gestionar el cambio, convencernos y convencer».



Para el Director de Políticas de Compensación de Banco Sabadell, «los sistemas de retribución flexible permiten a los trabajadores elegir, dentro de un conjunto de opciones de retribución en especie, las que más se adaptan a sus necesidades». Según la abogada Erika Rubio, se trata de una fórmula en auge y destaca que «genera una mayor eficacia retributiva para los trabajadores en términos netos, al aprovechar las ventajas fiscales que establece nuestra legislación y la capacidad de compra de la empresa en beneficio de los empleados». Silvia Vílchez señala, por ejemplo, los beneficios asociados al hecho de que las personas puedan decidir recibir su pago dentro de un portafolio de productos y servicios que les permitan beneficiarse de economías de escala y ventajas fiscales.

Al mismo tiempo, la directiva de MRW apuesta por la flexibilidad y la adaptabilidad «para ir satisfaciendo las necesidades que los empleados tienen en cada momento vital». De este modo, en función de los perfiles incorporan beneficios sociales, como el vehículo de empresa, el ticket guardería o la formación, en las políticas de equilibrio de la vida personal y profesional, como la jornada continuada, la flexibilidad horaria en la entrada y en la salida, o permisos y licencias que mejoran el marco del convenio colectivo. Además, es posible disfrutar de una semana de vacaciones adicional por cada 10 años de antigüedad o comprar hasta 5 días de vacaciones. IIIII

Las empresas españolas se recuperan pero no tanto como para crear empleo

»» Durante el año 2010, las empresas españolas mejoraron 0,8 décimas su rentabilidad, al pasar del 4,9 al 5,7%. También fue ligeramente positivo el dato de facturación, que creció de promedio un 2,1%. Éstas son algunas de las conclusiones del estudio anual «Termómetro Financiero de la empresa española», que presentaron el 23 de marzo la escuela de negocios EADA y ASSET (Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa). El estudio se basa en las respuestas facilitadas por 321 directores financieros de empresas de tamaño pequeño, mediano y grande de toda España.

Mientras que el análisis económico de las empresas presenta leves signos de mejora, el análisis financiero muestra claros: se han deteriorado las condiciones de cobro, que han pasado de los 66 días de plazo del año 2008 a los 71 del 2009, para estancarse en los 83 durante el 2010. El lado positivo es que se percibe un cambio de tendencia: en el 2009, el 55% de las empresas admitían que les

había incrementado la morosidad; por su parte, en el 2010, la cifra fue del 39%.

Según la opinión de Rafael Sambola, Profesor de EADA y Autor del estudio, el incremento de rentabilidad es consecuencia clara de las medidas de ajuste duro que las empresas iniciaron en 2009. «Pero creo que ahora hay una mentalidad diferente: el objetivo no es reducir gastos sino crecer de forma sostenible y para ello se está invirtiendo en innovación, en bienes de equipo y en incrementar la presencia en el mercado internacional», comenta Sambola. Este cambio de mentalidad está reflejado en los presupuestos de las empresas españolas, que son algo más optimistas para 2011 y prevén un crecimiento medio del 5,5% de la facturación.

Según Sambola, los datos del Termómetro Financiero indican que la empresa española está haciendo sus deberes; esto es control de costes, inversión en bienes de equipo, internacionalización y mejora de la productividad. «Estas medidas no son generadoras de empleo inmediatamente, sino de consolidación, pero en el futuro ayudarán a volver a generar valor, aspecto clave para crear empleo», opina el profesor de EADA.

Efectivamente, según los datos de las empresas encuestadas, sólo un 18,7% de las empresas españolas tienen previsto aumentar su plantilla durante el 2011. Es destacable que mientras que el 25% de las pequeñas empresas crearán empleo, sólo lo harán el 9,5% de las grandes corporaciones. Esta diferencia en la contribución al crecimiento del empleo se

pone de manifiesto con otro dato: las pequeñas empresas que prevén incrementos de personal aumentarán sus plantillas en un 15,8%; las grandes, en sólo un 6,7%.

Para Xavier Iglesias, Director de Asset, «la falta de crédito del año 2009, analizado en el anterior estudio del Termómetro Financiero, forzó a las empresas a realizar un gran esfuerzo en las mejoras de financiación mediante el aumento del control de clientes, inventarios, reducción de costes y gastos generales. Estas acciones fueron defensivas y de contracción de la actividad. La noticia positiva de este estudio es que la mayoría de las empresas españolas ya han hecho el trabajo interno de readaptación a la crisis y están llevando a cabo políticas para centrarse en la rentabilidad y en la mejora de las ventas». ■■■■



«Estrategia, riesgo y toma de decisiones»

»» Al directivo de marketing se le valora por su capacidad para tomar decisiones en un entorno incierto y con una ineludible dosis de riesgo. Estas características confluyen en una expedición de alta montaña. El pasado 3 de febrero en EADA, de la mano de Juanjo Garra, protagonista de varias

expediciones de «Al filo de lo imposible» y con nueve ascensiones de más de 8.000 metros en su haber, los asistentes a la conferencia-coloquio descubrieron los paralelismos entre las decisiones y los retos de un directivo de marketing y los de un deportista de alto riesgo. ■■■■



Foro Anual de internacionalización ICEX

»» El Foro de Internacionalización del ICEX contó este año con la participación de más de 80 personas entre participantes de empresas y escuelas de negocios. La apertura de la jornada, que se realizó en la división territorial de ICEX en Barcelona, estuvo a cargo de José Luis Bozal, Director de AEEDE, y de Enrique Verdeguez Puig, Director General de Información e Inversiones de ICEX.

EADA fue una de las escuelas con más participación en la jornada. En representación suya estuvieron Lucía Langa, con la ponencia «Hablando de personas. Mejor pensar juntos para encontrar nuevas soluciones», y Mariano Najles, como coordinador de la mesa redonda «Personas globales, empresas globales», en la que participaron ponentes de empresas y del ambiente académico.

El evento se celebró en el marco del acuerdo entre ICEX y la AEEDE para el proyecto del Centro Virtual de Casos de Internacionalización y como resultado del trabajo anual de la Comisión Asesora a la que pertenecen EADA y otras tres escuelas de la AEEDE. ■■■■

EADA Advert Contest

»» Impulsados por la idea ganadora de Jesús de Molina en el Banco de Ideas de las pasadas Jornadas In EADA Meeting, se lanzó el EADA *Advert Contest*. La iniciativa tenía como finalidad involucrar a los participantes de los programas internacionales en la dinamización de las redes sociales y los canales en línea de EADA.

El EADA *Advert Contest* o Concurso Anuncio EADA involucraba a todos los alumnos actuales de International Masters y MBA que quisieran compartir su pasión creativa aplicada al mundo de la publicidad. Se trataba de crear un spot que reflejara, de una forma atractiva, todo lo que representa EADA. Todos los concursantes disponían de total libertad para producir una historia que captara la visión, la misión y los valores de la escuela y lo que supone vivir la experiencia EADA. Se presentaron al concurso un total de 5 videos, provenientes de participantes del *International Master in Management*, *International Master in Marketing*, *International Master in Finance* y del *International MBA*.



International Master in Marketing, *International Master in Finance* y del *International MBA*.

El jurado, compuesto por profesores de Marketing, Directores de Programa, EADA-Alumni y por miembros del Departamento de Comunicación y de Marketing, realizó la votación de los videos basándose en los siguientes criterios: alineación del mensaje con los valores, núcleo del negocio y experiencia EADA, originalidad y creatividad, y calidad de imagen y sonido.

El video de los alumnos Óscar Gómez y Margaux Reignier, del *International Master in Marketing*, fue el ganador, por lo que recibieron un premio de 2.000 €. El resto de los participantes también fueron reconocidos por su esfuerzo con un cofre-regalo Wonderbox de Aventura.

Todos los videos participantes se encuentran colgados en Facebook y en el canal de EADA en YouTube. ■■■■

Innovación: tres perspectivas internacionales

»» Cada vez se habla más de innovación y, hoy en día, es uno de los temas estrella del *management*. ¿Qué hacen las empresas que más y mejor innovan? ¿Se innova igual en Brasil y en España que en Japón?

El Centro de Innovación de EADA y EADAAlumni, dentro del marco de las *International Weeks* organizadas por

EADA, convocaron una mesa redonda titulada: «La innovación, un fenómeno global. Tres perspectivas internacionales».

La mesa contó con las aportaciones de tres expertos internacionales en materia de innovación: Diego Parra, Director y Fundador de KATHARSIS, una de las primeras empresas de consultoría en

Gestión de la Innovación en Latinoamérica (www.katharsis.com.co); Joao Perre Viana, Consultor de Strategos Partner Network, con más de 15 años de experiencia y que desde el 2004 opera en países de Europa Oriental y Asia Central; y Dirk Schwenkov, actualmente Empresario y que trabaja en recursos humanos con DIRETOBRASIL y DIRETOPUBLICIDADE. ■■■■

Unilever. Directivos en la cocina

»» Gracias a la colaboración de Unilever y de su Managing Director, Sr. Paulo Alves, el pasado 18 de marzo, los participantes del Master Ejecutivo en Dirección de Marketing desarrollaron una sesión de este programa en las instalaciones de Unilever en el marco de la asignatura de Análisis del Consumidor. En dicha sesión, y asesorados por el equipo de chefs de Unilever Food Solutions, los diferentes equipos de trabajo elaboraron platos variados en base a una serie de ingredientes disponibles y de acorde con unas determinadas filoso-

fías de restauración que fueron descritas previamente en los *briefings*.

Ésta ha sido una experiencia innovadora que ha permitido desarrollar aspectos vinculados al marketing experiencial, ha posibilitado «vivir» los procesos destinados a satisfacer al cliente y, finalmente, ha ofrecido a todos los participantes la oportunidad de «degustar» el fruto de su trabajo.

En definitiva, una iniciativa que, bajo nuestro lema «learning by doing», dejó un buen sabor de boca a todos los participantes del programa Master Ejecutivo en Dirección de Marketing ■■■■



Euro*MBA

»» Fresh from celebrating its 15th anniversary in January this year, the Euro*MBA distance-learning programme is still going strong. Students, alumni and staff celebrated in Maastricht with various events and activities over two days. This included a bike ride to the caves of Valkenburg and prizes awarded to the top students from each course.

Euro*MBA is made up of by a consortium of six business schools: Audencia Nantes Ecole de Management (France); Eada (Spain); HHL-Leipzig Graduate School of Management (Germany); IAE Aix Graduate School of Management (France); Kozminsky University (Poland) and Maastricht University School of Business and Economics (the Netherlands). The MBA is a blended learning programme

combining 10 online courses and face-to-face sessions. Participants are required to attend an introductory seminar and six residential weeks, each taking place at one of the partner schools in turn.

Students come from various countries including Angola, Kazakhstan, Colombia, Peru and Ecuador – providing a good chance to learn about different cultures. The aim of Euro*MBA is to bring together a global and diverse group and to educate international managers. During a course, students work in groups and – to ensure diversity – there are at least three nationalities in each. «Being an international consortium, this exploits the competencies of the six partners» says Mr Dixon. ■■■■

Ciclo de Conferencias Business Marketing Meeting

»» En el mes de junio, tuvo lugar el Ciclo de Conferencias de Marketing, Comunicación y Ventas en EADA. Diversos ponentes de empresas como Dorna (MotoGP), Novartis, Esteve y Camper, entre otras, nos hablaron sobre innovación 2.0, nuevas tendencias y estrategias en sectores como el de la salud, acontecimientos deportivos y *retail*.

07 de junio - Mesa redonda: «¿Es posible innovar en marketing farmacéutico?». **09 de junio** - Conferencia: «La empresa 2.0». **14 de junio** - III Jornada del Centro de *Retail Management*. **14 de junio** - Conferencia: «El marketing del Mundial de Moto GP». **16 de junio** - Conferencia: «Hotel Casa Camper: una nueva comunicación para una nueva realidad». **28 de junio** - Conferencia: «La eficiencia comercial como determinante de ventaja competitiva» ■■■■

Mejor Plan de Marketing de «Pastillas Contra el Dolor Ajeno» Médicos Sin Fronteras y MBA EADA



»»» Tras un trimestre de duro trabajo, el pasado martes 17 de mayo, se hizo entrega de los diplomas a los grupos ganadores del Premio al Mejor Plan de Marketing de «Pastillas Contra el Dolor Ajeno», proyecto realizado para Médicos Sin Fronteras por alumnos de MBA *Full time* y *Part time* de EADA. Junto a David Román, la entrega la realizaron Aitor Zabalgogazkoa, Director General de MSF España, y Juan Ramón Atxa, Responsable de PCDA.

David Román, Responsable de Proyectos de Planes de Marketing para los MBA de EADA, declaró que «ha sido muy agradable trabajar contribuyendo para una buena causa como es intentar que personas

de todo el mundo sufran un poco menos por unas enfermedades que los que vivimos bien tenemos olvidadas». Para Aitor Zabalgogazkoa, Director General de Médicos Sin Fronteras, la experiencia fue altamente satisfactoria: «Normalmente no tenemos capacidades dedicadas a planes de marketing, pero el apoyo que hemos recibido del trabajo del alumnado a la hora de estudiar el caso y proponer ideas y críticas ha sido excepcional. Muy importante para reposicionar la campaña de Pastillas Contra el Dolor Ajeno».

Los grupos ganadores, pertenecientes al curso MBA Full Time fueron los siguientes:

- Grupo LEONARDO: formado por Carla Baylina, Daniel Gómez, Álvaro Gonzalo Hormazábal, Karina Jaime y Juan José Marín.
- Grupo VAN GOGH: formado por M^a Fernanda Gutiérrez, Daniel Pacheco, Roberto Payano, Demelza Ruiz, Angélica Serrano y José Luis Tineo.
- Grupo MAGRITTE: formado por Andrés Álvarez, Ana Badría, Carlos Eduardo Baños, José Roberto Ruiz y Sindy Yanina Petoia. ■■■■



Primer Estudio de Remuneraciones del Sector Retail

»»» El primer Estudio de Remuneraciones del Sector *Retail*, presentado el 2 de junio en EADA, deja patente que el sector comercial está globalmente peor remunerado que la media española (tomando la media en base 100). Concretamente, un 3% menos, en el caso de los directivos; un 9%, cuando se refiere a mandos intermedios, y un 24%, si se trata de empleados. En cifras absolutas, la retribución media bruta de un directivo del sector asciende a 69.567 euros anuales, 34.318 en los mandos intermedios y 17.059 en los empleados.

El análisis presentado en EADA es fruto de la colaboración entre ICESA y la mencionada escuela a través del Centro de *Retail Management* de EADA. El estudio se ha elaborado a partir de una muestra que re-

coge los datos salariales de más de 30.000 individuos validados estadísticamente. Asimismo, el estudio recoge el análisis de 47 posiciones entre directivos, mandos intermedios y empleados.

Francesc González, Socio-director de ICESA, señala que «el sector está poco profesionalizado, ya que los datos muestran como en puestos directivos la diferencia retributiva es mínima, mientras que a medida que bajamos el nivel de responsabilidad las diferencias aumentan considerablemente, llegando a un 24% en el caso de los empleados». En este sentido, «el sector debería apostar por una mayor formación de todos sus empleados», añade González.

Xavier Bordanova, Profesor y Director del

Centro *Retail Management* de EADA, abunda en la tesis, ya que «hablamos de un sector históricamente poco profesionalizado, con poca formación específica, lo que explicaría el *gap* salarial con el resto». Además, existen muchas opciones de promoción interna, «lo que supone una considerable reducción en los costes salariales, puesto que siempre es más caro fichar que promocionar», sentencia Bordanova.

Aunque en líneas generales el sector está por debajo de la media, la gran distribución alimentaria es la excepción que confirma la regla. Tanto en el ámbito directivo como en mandos intermedios y empleados, los sueldos oscilan, dependiendo del puesto analizado, pero están entre un 1 y un 9% por encima de la media. ■■■■



EADA y la Universidad de Anáhuac de México DF vuelven a reunirse

»» Miquel Espinosa, Director General de EADA; Ramón Noguera, Director Académico de EADA; y Jordi Díaz, Director de Programas y Relaciones Internacionales, se reunieron el pasado 20 de mayo en la sede de EADA en Barcelona con Ramón Lecuona, Decano de la Facultad de Economía de la Universidad Anáhuac del Norte (México DF), institución con la que EADA tiene desde hace ya algunos años un acuerdo de intercambio de alumnos y profesores.

El motivo de este encuentro fue el de revisar el acuerdo ya existente entre ambas entidades, así como analizar nuevas posibilidades de colaboración. ■■■■

Ranking Global MBAs for Mexicans 2011 sitúa el MBA de EADA entre los 60 mejores del mundo

»» *Ranking Global MBAs for Mexicans 2011* sitúa el MBA de EADA entre los 60 mejores del mundo. El principal objetivo de este *ranking* es el de informar a los ejecutivos locales sobre las mejores opciones del mercado internacional de los MBA, cada vez más sofisticados, y ayudar a diferenciarlos entre sí. ■■■■

EADA se afianza en la élite mundial de las business schools: Ranking Executive Education Financial Times

»» El prestigioso rotativo inglés acaba de publicar su *ranking* anual de mejores escuelas de negocios en programas para directivos, que se divide en programas a medida para empresas y programas abiertos para directivos.

EADA aparece por cuarta vez consecutiva entre las 65 mejores instituciones del mundo en la categoría de programas a medida. Este resultado tiene una especial importancia si se tiene en cuenta que son las empresas (clientes de EADA) las que son encuestadas sobre su nivel de satisfacción y fidelización.

Por otro lado, gracias a la excelente evaluación de los antiguos alumnos en estos programas, EADA aparece por segunda vez consecutiva entre los 65 mejores programas del mundo en programas abiertos.

Un aspecto muy destacado en este *ranking* lo encontramos en el apartado «*International participants*» (porcentaje de alumnos de fuera de Europa), que en esta categoría ubica a EADA en la posición número 11 a nivel mundial y en la primera posición a nivel

español, resultado que da una muestra real del nivel de internacionalización de la institución. EADA, en colaboración con *partners* estratégicos de alto prestigio como la escuela de negocios Centrum en Perú, imparte sus programas de *Executive Education* a nivel internacional.

El resultado combinado de ambos *rankings* sitúa a EADA en el top 50 mundial de instituciones que ofrecen programas de *Executive Education*, aspecto que unido a los demás *rankings* (MBA, *Executive MBA* y *Masters in Management*) consolida a EADA entre las mejores instituciones del mundo.

Miquel Espinosa, Director General de EADA, señala que «una vez más, se demuestra que la calidad no depende únicamente del tamaño y la dimensión de la institución». En este sentido, Espinosa considera que es «un eje estratégico de primer orden para los próximos años poder acompañar a las empresas en su proceso de desarrollo corporativo e internacional, aplicando el conocimiento para un cambio en el progreso económico y social». ■■■■

Liderando el ranking del Financial Times Global MBA 2011

»» Con su MBA, EADA asciende a nivel global al puesto 84 del mundo y 24 de Europa. La excelente situación de algunos de los criterios utilizados para elaborar el *ranking* ubica a EADA como una de las mejores escuelas de negocios del mundo, liderando algunos aspectos esenciales para el futuro del mundo empresarial, lo que le permite alcanzar la mejor situación de la historia de la institución en dicho *ranking*.

Así, EADA alcanza el número uno del *ranking* a nivel mundial en porcentaje de participación de mujeres, que asciende a un 45%. También EADA ocupa

el primer lugar del *ranking* de España y el noveno del mundo en relación con el mayor porcentaje de alumnos internacionales, con un 93%, y continúa liderando el *ranking* en criterios como *Value for money*, número uno de España y 20 del mundo.

En *Career Progress*, EADA es séptima del mundo y comparte con las otras tres escuelas de negocios españolas que aparecen en el *ranking* el privilegio de situarse en el *Top 10*. Finalmente, el nivel de satisfacción de los alumnos, *Aims Achieved*, sitúa a EADA en el puesto 43 del mundo. ■■■■

EADA, en la excelencia de la formación financiera de postgrado

»» EADA continúa su evolución dentro del grupo de las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo, según el reputado diario económico Financial Times. El 20 de junio, el rotativo ha publicado, por vez primera, su *ranking Global Masters in Finance* como resultado de los diferentes análisis realizados sobre los programas Master de Finanzas para recién licenciados.

EADA se sitúa en el puesto número 17 de una selección de los 30 mejores programas del mundo. Entre los aspectos analizados por el *ranking* (remuneración, objetivos, empleabilidad, etc.), EADA destaca en el progreso profesional del participante a los tres años de terminar su formación, y queda emplazada en el tercer puesto.

Para Miquel Espinosa, Director General de EADA, «el resultado del *ranking* es una constatación del intenso proceso de internacionalización de la escuela, lo cual se ve reflejado en la procedencia de los participantes en nuestros programas, la calidad del *faculty* y la progresión profesional de nuestros participantes». ■■■■

FT
FINANCIAL
TIMES

Masters in Finance
Ranking 2011

III Jornada del Centro de Retail Management

»» Más de 200 personas acudieron a la III Jornada del Centro de *Retail Management*, que tuvo lugar el pasado 14 de junio en el Hotel Majestic. El acto estuvo dedicado a analizar la innovación en experiencia de compra y la internacionalización de empresas de *retail*.

Xavier Bordanova, Codirector del Centro, junto con Estrella Fernández, abrió el ciclo de conferencias con dos reflexiones. Primero, apuntó que se tiene que romper el círculo vicioso del *low-cost*, que implica que los bajos precios de venta generen pocos ingresos, lo que, a su vez, se traduce en una calidad más bien discreta de la experiencia de compra. En segundo lugar, señaló que el sector ya ha recordado costes y que ahora es el momento de aumentar los ingresos gracias a ideas y soluciones innovadoras.

La conferencia inaugural, titulada «*Retail* en la frontera», estuvo a cargo de Antonella Brogna, de Infonomía, quien trazó un recorrido por las tendencias más innovadoras en el sector. Según ella, las tendencias se pueden resumir en varios conceptos: la rapidez con la que el consumidor quiere acceder a la compra; la presencia en aumento de los *tablets*; la búsqueda de un lujo accesible; el *vending* creativo; el concepto de compra social; la integración de campañas de comunicación y los modelos de negocios *off* y *on-line*; el *mobile commerce*; la constante necesidad de personalizar la experiencia de compra; la tienda participativa y el consumo colaborativo; el *storytelling* y el *Facebook commerce*.

Después de la conferencia, los asistentes pudieron interactuar con los patrocinadores del evento: Abantia T-cuento presentó su alfombra contadora de tráfico (gracias a la cual se pudo contar con exactitud la asistencia al evento), y Nexce presentó su propuesta al sector de *retail* y distribución de servicios de transformación del negocio.



Posteriormente, siguieron los casos prácticos presentados por las distintas empresas participantes.

Manuel Echevarría, Director General de Swarovski Iberia, presentó los aprendizajes de la firma en la gestión de 130 puntos de venta propios y franquiciados, así como los retos de una gestión multicanal y sus éxitos, describiendo un escenario en que el cliente recibe distintos niveles de experiencia con la marca.

Carla Tarruella, Socia Fundadora de Cornelia&Co, y Josep Juanpere, Socio Fundador de GCA Arquitectos Asociados, narraron el proceso creativo de gestación del concepto de este nuevo restaurante, las dificultades de conceptualización, su resolución arquitectónica, los retos de gestión y, finalmente, la respuesta del cliente.

Pere Matamales, Socio Fundador y Consejero de Worldwide Retail Store y Presidente de Neoinvest Asia y de Nordic Sport, presentó el reto de convertir la marca editorial National Geographic en un concepto de *retail*. A través de su intervención se evidenció la creatividad necesaria para maximizar la experiencia de compra, su adaptación a mercados internacionales y su modelo de gestión; en definitiva, todo un referente del *retail* creativo a nivel global. Por último, el Gerente del Consorci de Comerç, Artesanía i Moda cerró la jornada. ■■■■





Semana Internacional Executive MBA

»» 37 participantes del Programa Executive MBA de EADA pasaron una Semana Internacional en la prestigiosa School of Management Fudan University de Shánghai. El programa académico se basó en áreas temáticas como Privatizaciones, Inversiones Extranjeras en China, Moneda China, Comportamiento Consumista en China, Mercado de Lujo en China o China en la Economía Global. Visitaron multinacionales emblemáticas como Kodak, Nokia Siemens Networks, Hotel Sol Melià y Mettler Toledo, además de la empresa china de inversiones Fosun. Tanto en Nokia Siemens como en Sol Melià nos recibieron sus directores, ambos españoles, y nos comentaron sus experiencias reveladoras de *Doing Business in China*.

Por otro lado, un grupo de 30 participantes viajó a San Petersburgo, en el curso de la Semana Internacional, en la Graduate School of Management St. Petersburg State University-GSOM. Además de un intenso programa académico centrado en temas como *Cross Cultural Management*, *Business Ethics* y *Russian Economy: Challenges we face*, los participantes tuvieron la oportunidad de visitar las empresas Philip Morris, Nokian Tyres y X5 Retail Group. ■■■■



EADA incluye proyectos sociales en su MBA

»» EADA ha introducido por primera vez en este curso la obligatoriedad de crear un Proyecto Social Corporativo dentro de su programa MBA. Para ello ha contado con la experiencia y el apoyo de la ONG británica Active Earth Foundation.

Tres de los diez equipos que han participado en esta iniciativa fueron premiados el día 11 de junio en un acto especial. En total, han participado 100 estudiantes de MBA repartidos en diez equipos, cada uno de los cuales ha desarrollado durante 12 meses un plan de negocios social. Los trabajos presentados, con un claro componente de responsabilidad social, han demostrado que son viables desde el punto de vista empresarial.

Entre los proyectos destacables figuran el «Drops Make an Ocean» (Las Gotas Hacen un Océano) y el «Barcelona Bearable». La primera idea busca desarrollar un sistema innovador de financiación de las campañas de caridad gracias al poder colectivo de los consumidores. Consiste en hacer una pequeña donación a la hora de pagar la fac-

tura en cualquier tipo de consumición que permite, a la vez, obtener cupones de descuento aplicables en otros locales o servicios. Todos estos puntos de venta forman parte de la misma red, de ahí que se consiga que la solidaridad llegue a los más necesitados y que el consumidor final también vea un beneficio directo en su bolsillo. En junio de 2011, se pondrá en marcha un proyecto piloto con diez socios iniciales que dan soporte a «Drops Make an Ocean».

El segundo proyecto quiere dotar todas las ambulancias de la ciudad condal con un oso de peluche para niños y niñas, ya que se ha demostrado que con este juguete se puede confortar a los menores heridos o involucrados en una experiencia tan difícil como es un accidente. La iniciativa se financia mediante la venta de ositos a los viajeros de negocios que se alojen en hoteles de Barcelona. La venta de un peluche a un huésped genera ganancias suficientes para distribuir otro a las ambulancias locales. Actualmente, se está negociando desplegar esta iniciativa conjuntamente con una importante cadena hotelera. ■■■■

XV Edición Premios Capital Humano

»» Convocado en Madrid el día 10 de mayo de 2011, el jurado de los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos decidió conceder el Premio en la categoría de «Proyectos de Investigación en Recursos Humanos» al proyecto Gestión del Talento en la Fundació Vella Terra.

Fundació Vella Terra es una empresa sin ánimo de lucro que, dentro del sector sociosanitario, se dedica a gestionar residencias de atención a personas mayores, un servicio de tuteladas que, recientemente, ha ampliado su ámbito de actuación al sector de atención a las enfermedades mentales.

El proyecto ha sido realizado por participantes del programa Master Ejecutivo en Dirección de Recursos Humanos de

EADA. Los miembros del equipo son: Sagarrio Santaclara, Noelia Alonso, Gema Ciruelos, Martha Martín, Olga Redón y Áurea Villar.

El objetivo del proyecto es dar respuesta a la política de crecimiento de la compañía elaborando un sistema de identificación y desarrollo del talento interno que permita, por un lado, cubrir los puestos de nueva creación a corto plazo y, por el otro, potenciar y desarrollar a los profesionales internos para cubrir futuras necesidades de la empresa. ■■■■





Where business people grow

CONVOCATORIA DE PROGRAMAS

2011-2012 (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

13-oct-2011

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

EURO MBA

2-sep-2011

INTERNATIONAL MBA

12-sep-2011 lunes a viernes de 9.00h a 13.00h

MBA PART TIME

(ESPAÑOL)

10-feb-2012

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

MBA FULL TIME

(ESPAÑOL)

12-sep-2011 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 (ESPAÑOL O INGLÉS)

03-oct-2011 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER EN MARKETING (ESPAÑOL O INGLÉS)

03-oct-2011 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER EN RECURSOS HUMANOS

(ESPAÑOL O INGLÉS)

03-oct-2011 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT

(INGLÉS)

03-oct-2011 lunes a viernes de 9.30h a 13.30h

MASTER IN HOSPITALITY MANAGEMENT

(INGLÉS)

03-oct-2011 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

03-nov-2011

jueves de 18.00h a 22.00h

09-feb-2012

sábados de 9.00h a 14.00h

DIRECCIÓN DE MARKETING

10-nov-2011

viernes de 16.00h a 20.00h

23-feb-2012

viernes de 16.00h a 20.00h

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

10-nov-2011

martes y jueves de 18.30h a 21.30h

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

20-oct-2011

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

27-oct-2011

viernes de 16.00h a 22.00h y algunos sábados de 9.00h a 13.00h

PROGRAMA DE DIRECCIÓN

Y ADMINISTRACIÓN-PDA

28-oct-2011

martes y jueves de 17.00h a 21.00h

Desarrollo Directivo

Te enseñará y potenciará una serie de herramientas y habilidades directivas, para ayudarte en tu desarrollo profesional:

DIRECCIÓN DE EQUIPOS, NEGOCIACIÓN, LIDERAZGO, COACHING, GESTIÓN DE CONFLICTOS, EFICACIA PERSONAL, COMUNICACIÓN

Barcelona

9 -sep- 2011

7-oct-2011

11-nov 2011

9-dic-2011

13-ene-2012

Galicia

10-nov-2011

viernes de 10.00h a sábado a las 14.00h, (Formato residencial en 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

20-oct-2011 martes de 17.00h a 21.00h

GESTIÓN DE COMPRAS

15-feb-2012 miércoles de 17.30h a 21.30h

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

18-nov-2012 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

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**
27-oct-2011 martes y jueves de 18.45h a 21.45h
- 2. Fiscalidad Personas Físicas**
28-feb-2012 martes y jueves de 18.45h a 21.45h
- 3. Procedimientos Tributarios**
03-may-2012 martes y jueves de 18.45h a 21.45h

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

03-nov-2011 jueves de 18.00h a 22.00h
09-feb-2012 sábados de 9.00h a 14.00h

DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

11-nov-2011 miércoles de 18.00h a 22.00h
17-feb-2012 viernes de 18.00h a 22.00h

GESTIÓN FINANCIERA

15-nov-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h
04-feb-2012 sábado de 9.00h a 14.00h

GESTIÓN CONTABLE Y FISCAL DE LA EMPRESA

15-oct-2011 sábado de 9.00h a 14.00h
05-mar-2012 lunes y miércoles de 18.30h a 21.30h

CONTABILIDAD GENERAL

21-sep-2011 lunes y miércoles de 18.30h a 21.30h
01-oct-2011 sábado de 9.00h a 14.00h
27-mar-2012 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS

19-oct-2011 miércoles de 17.00h a 21.00h
01-mar-2012 jueves de 17.00h 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 EN BARCELONA

14-oct-2011 viernes de 17.30h a 21.30h y sábados de 9.00h a 13.00h

MASTER EN MARKETING FARMACÉUTICO EN MADRID

28-oct-2011 viernes de 17.30h a 21.30h y sábados de 9.00h a 13.00h

MARKET ACCESS

21-oct-2011 lunes de 17.30h a 21.30h y sábados de 9.30h a 13.30h

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

10-nov-2011
viernes de 16.00h a 20.00h
23-feb-2012
viernes de 16.00h a 20.00h

RETAIL MANAGEMENT

16-mar-2012 viernes de 16.00h a 20.00h

PRODUCT MANAGER

28-oct-2011 viernes de 16.30h a 20.30h
03-feb-2012 lunes de 17.30h a 21.30h

MARKETING ONLINE MANAGEMENT

27-oct-2012 jueves de 17.30h a 21.30h

MASTER EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

28-oct-2011
viernes de 17.00h a 21.00h y sábado de 9.00h a 13.00h

PROGRAMA SUPERIOR EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

07-oct-2011 viernes de 16.00h a 20.00h
18-nov-2011 sábados de 9.30h a 13.30h
20-ene-2012 viernes de 16.00h a 20.00h

TÉCNICAS DE VENTA Y NEGOCIACIÓN

14-oct-2011 lunes de 16.30h a 21.30h
11-feb-2012 sábados de 9.00h a 14.00h
13-abr-2012 viernes de 16.30h a 20.30h

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

10-nov-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

25-nov-2011 jueves de 18.00h a 22.00h

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

22-nov-2011 martes y jueves de 18.30h a 21.30h

RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS

09-nov-2011 miércoles de 18.30h a 21.30h

COMPENSACIÓN INTEGRAL

15-mar-2012 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



9.00h. a 21.00h., lunes a viernes



10.00h. 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 Francisco Martín Villanueva, Director General de MRW

«Estamos en un momento valle y hay que ser creativos y proactivos»

Francisco Martín es un tipo simpático, jovial y cercano, siempre con la sonrisa a flor de piel. Seguro que este talante optimista ha influido en el giro que MRW ha dado a la crisis: de empresa amenazada por la eclosión de las nuevas tecnologías a líderes en creación de tiendas *on-line*. Martín llevaba en la compañía desde 1994, cuando comenzó a trabajar mientras cursaba sus estudios universitarios, y en 2001 fue nombrado Adjunto a la Dirección, ejercida entonces por su padre. El relevo generacional se produjo en 2008, de manera que ha co-

gido el timón de la empresa en momentos complicados pero está sabiendo dar la vuelta a la situación.

En 2009 cerrasteis con resultados a la baja, pero en 2010 habéis remontado. ¿Cómo lo habéis conseguido?

En 2010 nos mantuvimos. Bajamos un 3% en facturación pero crecimos en volumen de envíos. Hemos sido capaces de retener clientes entre las empresas que han resistido la crisis y hemos atrapado un nuevo volumen de consumidores como consecuencia del *e-commerce*, pero que suponen menos facturación y me-

ENTREVISTA *INTERVIEW*

nos marginalidad, ya que implican un deslizamiento de la gama *Premium* a la gama *Economy*. Hay que producir más para llegar al mismo punto muerto.

El e-commerce es, por tanto, una apuesta de futuro. ¿Cómo la encaráis?

Ya en 2009 detectamos un efecto combinado: la propia crisis de mercado sumada a la proliferación de la tecnología, una tecnología que sustituye envíos físicos, sobre todo de documentación. Veíamos la tecnología como una amenaza y pensamos en incorporarla a nuestra estrategia como una oportunidad. A finales de 2009 creamos un concepto nuevo, llaves en mano, que consistía en ofrecer a las pymes (que son el mayor de nuestros colectivos de clientes) la posibilidad de estar presentes en el escaparate *on-line*. Para ello, les creamos la página web con su identidad corporativa, les introducimos el carrito de compra (llámese tarjeta, contra reembolso, PayPal...) y lo conectamos, según volumen, a nuestra plataforma logística. De esta forma, esa pyme que vendía localmente pasa a hacerlo globalmente. En 2010 hemos impulsado 2.800 tiendas *on-line* y ahora ya tenemos unas 4.500, cuando en España, según las asociaciones especializadas en comercio electrónico, hay un universo de 11 a 12.000 tiendas *on-line*. Cabe destacar que finalizamos 2010 siendo líderes en nuestro segmento Courier, pero curiosamente también en impulso de tiendas virtuales, lo que no deja de ser innovador para una empresa de transportes, y esto nos permite llevar este año un crecimiento del 6%.



«Veíamos la tecnología como una amenaza y se nos ocurrió incorporarla a nuestra estrategia como una oportunidad»



Entonces, ¿las perspectivas para 2011 son buenas?

Sí, creo que mantendremos básicamente la misma tendencia, pero si eso fuera acompañado de una confianza en el consumo, aún sería mejor. El crecimiento al que aspiramos se basa mucho en las ventas *on-line* y la confianza en el consumo juega un papel muy importante en las transacciones. Y es que nuestro negocio es totalmente transversal, habla de grandes empresas, de pymes, de particulares..., lo cual es interesante como protección de nuestro negocio.

¿Sois la única empresa que ha seguido esta estrategia de comercio electrónico?

Sí, somos la primera, aunque ya hemos oído que hay alguna otra que ya se está subiendo al carro.

¿Qué otros factores crees que os diferencian de la competencia?

Básicamente, la fiabilidad. Diversos estudios coinciden en que MRW es la empresa más fiable y tiene su porqué. En estos momentos en que para las empresas la prioridad reside en la gestión de costes, y los costes operativos en una empresa de transporte son los principales, estamos viendo que algún competidor está sacrificando rutas; la mercancía que no cabe en la ruta de hoy la sacan mañana... Nosotros no. La filosofía de MRW es mantener las rutas. Es más, siempre contamos con una reserva de vehículos para cumplir los horarios si es que la mercancía precisa de más vehículos. Somos la única empresa que ofrecemos tres envíos gratuitos por demora aunque sea de un minuto, lo cual es un atrevimiento pero también una autoexigencia de un estándar ideal. Es un símbolo que tenemos muy interiorizado, y nuestros procesos internos garantizan que no tengamos que hacer muchos envíos gratuitos.

También hay que remarcar que MRW es percibida como una marca amable, puesto que la RSE forma parte de nuestro ADN. Iniciamos nuestros planes sociales en 1994, hace casi 20 años. Ahora estamos percibiendo, a cambio, un reconocimiento. La visión de una furgoneta de MRW desprende amabilidad, y ése es el eje principal de nuestro valor de marca.

Como valor competitivo está nuestro posicionamiento. Tenemos más de 600 franquicias en toda España y nuestros competidores directos tienen 200 puntos. Tenemos al 90% de población en un radio inferior a cinco kilómetros de una franquicia de MRW. Debido a la evolución del mercado hacia el cliente particular como comprador de las ventas *on-line*, el posicionamiento cobra cada vez más importancia, tanto para hacer el envío como para una posible recogida en franquicia.

¿Estáis acometiendo un proceso de internacionalización como estrategia para salir de la crisis?

Ahora estamos presentes en Portugal y en Venezuela, donde llevamos un ritmo de crecimiento de un 17% anual. La internacionalización es una tendencia a acometer, pero hay que ir con mucho cuidado porque los costes son muy altos y si sale mal puede contagiar a tu proyecto local. Otra tendencia en el mundo de la empresa es que cada vez habrá menos adquisiciones por el riesgo, los apalancamientos, la exigencia... Cada vez se irá más hacia el asociacionismo, que es también una tendencia social. Los entornos colaborativos que ya vemos en distintos ámbitos se van a ir dando con mayor frecuencia en el mundo de la empresa. Para nuestra internacionalización pensamos más en asociacionismo y crear alianzas con *partners* locales. Si trabajas sobre una red tienes que ser capaz de seducir más, a cambio puedes proteger las inversiones en desarrollo propio del negocio.

MRW es todo un referente en responsabilidad social. ¿Cuáles son los ejes de vuestra política de RSE?

La RSE en MRW tiene mucho que ver con la acción social, no sólo con la marca sino con la ejecución de voluntades. Tenemos 13 planes sociales: entre ellos, entregas locales gratuitas para estudiantes desplazados fuera de su hogar de residencia, 50% si están en el extranjero; envío local gratuito mensual para familias numerosas, para minusválidos y para ancianos que residen en geriátricos situados en un radio superior a 50km del domicilio de la familia. También tenemos precios muy competitivos para empresas de nueva creación, el plan Ayuda Cultura con descuentos de hasta el 72,37% para entidades sin ánimo de lucro y el Ayuda Cultura para envío de libros de editoriales y librerías, además de transporte gratuito de animales en adopción.

Todos estos planes se suman a nuestras más de 200 campañas solidarias, por ejemplo, en favor de Lorca o la campaña SOS Bebé de recogida de pañales y leche en polvo para la fundación

«Los entornos colaborativos que ya vemos en distintos ámbitos se van a ir dando con mayor frecuencia en el mundo de la empresa»



«Una persona puede estar discapacitada para una determinada tarea pero puede estar hipercapacitada en otras facetas y ser mucho más competitiva que el resto»

Rosa Oriol, etc. En estas campañas, las franquicias actúan como foco de recepción de material y luego se envía al lugar que la entidad nos diga. También queremos implicar al cliente en nuestra RSE mediante el Euro Solidario. Todos los envíos gratuitos asociados a los planes antes mencionados implican la donación de un euro, que se destina a un proyecto solidario. De esta forma, hemos llevado a cabo una campaña con Acción contra el Hambre en Guinea para la que hemos recaudado 100.000 euros, y ahora estamos a punto de cerrar otra de 79.000 euros para Haití con Mensajeros de la Paz. Pronto vamos a iniciar la tercera, que está en proceso de votación.

¿Vuestra política de RSE también implica una determinada política de recursos humanos?

Intentamos trabajar desde un entorno motivacional en el que la persona es prioritaria dentro de la empresa, pues sin personas motivadas difícilmente se obtienen resultados. Al respecto hemos sido muy sensibles, ya que contamos con gimnasio, tique guardería, opción de teletrabajo, compra de vacaciones interna, jornada intensiva para el 80% de nuestro personal de la central. En definitiva, permitimos que nuestro personal pueda compatibilizar su vida personal con su vida laboral. Eso se traduce en un mayor compromiso al haber un equilibrio entre lo que damos y lo que exigimos. Si todo es exigencia, al final consigues unos altos índices de rotación no deseada, como pasa en otros sectores. Nosotros intentamos que la rotación no deseada sea la mínima posible, que la gente que genera valor no se nos vaya.

También contamos con un 9% de empleados minusválidos, es decir, multiplicamos por cuatro lo que exige la ley y no hacemos diferencias, porque una persona puede estar discapacitada para una determinada actividad física o intelectual, pero puede estar hipercapacitada en otras facetas y ser mucho más competitiva que una persona sin discapacidad.

¿Siempre tuviste claro que te integrarías en MRW y acabarías tomando el relevo de tu padre?

No. Cuando volví de Estados Unidos donde había estado estudiando COU, mi padre me sugirió que les ayudara haciendo una suplencia en el almacén durante finales de junio y primeros de julio. Luego pensé en quedarme hasta empezar la universidad en octubre, pero al ver que podía estudiar la carrera de 5 a 10, decidí seguir en MRW por las mañanas y así combinar teoría y práctica. Cuando acabé, después de hacer el servicio militar en 1994, ya decidí incorporarme definitivamente. En 1999, puse en marcha el servicio de mensajería de mascotas que sigue siendo único en España. En 2001, me nombraron Adjunto a Dirección e hicimos una división de la empresa en departamentos, y luego me encargué de varios de ellos de forma directa. Ha sido un proceso natural, nada forzado.

¿Como fue el relevo generacional?

Mi padre es un gran visionario y se dio cuenta de que el momento de hacer el relevo era cuando él estaba en plenas facultades para no dejarme tan solo. El hecho de que venga a MRW y comparta con nosotros el desayuno dando su opinión hace que sea un relevo muy saludable y recomendable. Mi nombramiento como Director General fue en diciembre de 2008, y 2009 fue para nosotros el momento más severo de la propia crisis, así que han sido dos años y medio muy exigentes.

Tu padre ha sido el artífice de MRW. ¿Cuál ha sido tu aportación?

En 2007 llevábamos ritmos de crecimiento de dos dígitos y me di cuenta de que ir creciendo en dimensión requería cierta planificación estratégica. Éramos una compañía muy orientada a lo operativo; ése es el activo que aporta mi padre dentro de su filosofía. Lo que yo estoy intentando aportar, tras el relevo generacional, y creo que lo estamos consiguiendo, es incorporar la visión estratégica, la anticipación para que todos tengamos clara cuál es la visión, cuáles los valores, pero sobre todo, el horizonte de MRW y que objetivos identificados hay que tratar para conse-



«Éramos una compañía muy orientada a lo operativo; ése es el activo que aporta mi padre. Yo estoy intentando aportar la visión estratégica»

guir la meta. En 2008 pedí ante el Consejo accionar la formulación estratégica, en la que participaron todos los directivos. Así que fue una decisión compartida con todo el equipo, lo que ha conllevado una mayor motivación en el modo de implicarse en el proyecto empresarial.

¿Qué mensaje podríamos dar ahora a los jóvenes que se plantean emprender su propio negocio o que buscan incorporarse a una empresa?

Creo que el paro tiene dos vertientes: una es la burbuja inmobiliaria y la otra es que en tiempo de bonanza las empresas estuvieron invirtiendo en tecnología para producir más con las mismas personas. En el momento en que el mercado presenta incertidumbre en el consumo y en el crédito, y las expectativas de crecimiento no se cumplen, estas empresas, como mapa de subsistencia, han tenido que tomar decisiones drásticas sobre las personas antes de hundir su propio proyecto. En el mercado, hay una capa de paro de gente poco formada o poco orientada que ha pagado la digestión de ese efecto tecnológico. Pero creo que esta digestión tecnológica irá creando nuevas oportunidades, obviamente en un contexto más globalizado. La tecnología volverá a crear nuevos puestos de trabajo, pero ahora estamos en un momento valle y lo que hay que hacer es ser creativos y proactivos. IIIII

IX EADA Career Fair

»» El pasado 23 de marzo, más de 350 profesionales asistieron al IX EADA Career Fair, organizado por Carreras Profesionales. Una jornada de encuentro e intercambio entre empresas, consultorías de selección, emprendedores y profesionales formados en EADA en busca de oportunidades para su desarrollo profesional.

Se celebraron conferencias, talleres y asesoramientos que pivotaron sobre tres ejes de actuación: la formación, el *networking* y la captación de talento. «Cómo negociar tu salario», «Cómo buscar empleo en Alemania, Reino Unido y EEUU» o «Cómo posicionarte en LinkedIn» fueron las actividades con mayor demanda por parte de los asistentes.

Como novedad de esta edición, por la mañana se organizaron actividades dirigidas a jóvenes profesionales (juniors) y, por la tarde, para el perfil sénior (executive); los participantes del *Internacional MBA* y *full time* podían asistir durante todo el día.

Una de las actividades con más participación fue el *Speed Networking*, actividad dirigida al perfil *executive* en la que los participantes tuvieron la oportunidad de exponer su marca profesional durante un minuto ante profesionales de RRHH y *Executive Search*. ■■■■



15 participantes de EADA seleccionados en el Talent Latin American Recruitment Event

»» EADA asistió al Foro de Reclutamiento para Latinoamérica organizado en Madrid por *Talent Boutique* (empresa especializada en reclutamiento de talentos latinoamericanos en Europa, www.talentb.com)

y donde se buscaban perfiles cualificados para Argentina, Brasil, Colombia, Perú y México. Algunas de las empresas participantes fueron:

- LAN Airlines, aerolínea de personas y de carga de origen chileno con sedes en Perú, Ecuador, Argentina, Brasil y México.
- Odebrecht, empresa de ingeniería y construcción, petroquímica e infraestructuras presente en Sudamérica, América Central, Caribe, Norteamérica y Oriente Medio.
- Embraer, empresa aeroespacial de origen brasileño con presencia en China, EEUU, Francia, Portugal y Singapur.

Sobre más de 3.200 candidaturas, fueron seleccionados más de 15 participan-

tes de EADA, la mayoría del *MBA Full Time* y del *International MBA*, aunque también fueron reclutadas cuatro personas del Master en RRHH y del *International Master in Finance*.

Del 1 al 3 de julio, EADA también participó en el Talent Latin American Recruitment Event en Buenos Aires, que tendrá continuidad en Tokio durante el mes de octubre. ■■■■



Empleo en finanzas y banca

»» El Departamento de Carreras Profesionales ha firmado un acuerdo de colaboración con Growinfinance para potenciar el contacto de estudiantes y alumni con empresas del sector financiero y bancario de ámbito internacional. Growinfinance es «un sitio web especializado en los sectores financiero y bancario donde empresas y escuelas de negocios pueden buscar y contactar con los candidatos. Los candidatos, asimismo, pueden buscar ofertas de empleo y cursos de formación e inscribirse».

Growinfinance colaborará con Carreras Profesionales a través de seminarios, asesoramientos personalizados en finanzas, preparación de entrevistas especializadas y tendencias del mercado en el sector financiero y bancario para profesionales séniors, alumni y estudiantes de Masters. ■■■■

GrowinFinance.com

13 graduados de EADA invitados al Business Excellence Career Fair

»» El 10 y el 11 de mayo, tuvo lugar en Berlín, Alemania, el *Business Excellence Event*, un foro de carreras organizado por *Careers International*. Este evento conecta con las principales compañías globales que buscan internacionalmente a graduados con talento para ocupar los puestos de la nueva generación de gerentes en administración, finanzas, marketing, logística, recursos humanos...

Carreras Profesionales de EADA puso a disposición de los alumnos este evento, al que pueden asistir sólo «por invitación» graduados con menos de 5 años de experiencia. La convocatoria del *Business Excellence Event* se lanza a nivel europeo, y todos los candidatos pasan un riguroso proceso de selección por parte de las empresas y los consultores de *Careers International*.

Este año, de un total de 3.000 candidatos a nivel europeo, sólo 250 fueron invitados a asistir al evento, de los cuales 13 eran alumnos y alumni de EADA. Los alumnos provenían de los programas de *International Master in Management*, *International Master in Marketing*, *International Master in Finance* e *International MBA*. Durante el evento todos los alumnos tuvieron la oportunidad de reunirse cara a cara con las empresas participantes, entrevistarse con las empresas que les habían seleccionado para participar y fomentar el *networking* con el resto de candidatos internacionales de alto potencial. Igualmente, recibieron por parte de la organización del evento un *workshop* sobre el desarrollo de carreras internacionales.

Dentro de las empresas participantes cabe destacar a Mars, Procter & Gamble, DSM, Vorwerk, Redcats, Deutsche Telekom, Detecon Consulting, Bel y Eurojust. ■■■■



Los alumnos de EADA acceden a oportunidades en Alemania

»» Los días 10, 11 y 12 de mayo, tuvo lugar la *Konaktiva Recruitment Fair* en Darmstadt, Alemania, un foro de empleo organizado por alumnos y alumni de la Darmstadt University of Technology.

En su 23ª edición, participaron un total de 241 empresas y hubo una afluencia de más de 10.000 personas. Durante el foro, los asistentes tuvieron la ocasión de visitar las empresas expositoras y asistir a las conferencias y *workshops* que ofrecían las compañías. Algunas de las empresas participantes tenían presencia internacional como: Procter & Gamble, L'Oréal, Mars, Sanofi Aventis, Nestlé, Dell o Lufthansa, entre otras.

El Departamento de Carreras Profesionales de EADA ha establecido una alianza con el comité organizativo de Konaktiva, de forma que los alumnos y alumni de EADA puedan asistir y encontrar oportunidades profesionales en Alemania. En esta ocasión, Luisa Bonilla y Gabriela Ortega asistieron a la feria invitadas por el comité



organizativo y como acompañantes de los alumnos del *International MBA* que asistieron, quienes tuvieron la ocasión de entrevistarse con algunas de las compañías en los *one-to-one meetings*. ■■■■



Algunos datos sobre el Servicio de Carreras Profesionales de EADA

»» Estos datos recogen la actividad de EADA durante este curso académico, es decir, desde octubre de 2010 a junio de 2011.

Se publicaron 1.210 ofertas de trabajo (la mayoría con contrato indefinido) y 430 prácticas. Así, el total de ofertas recibidas asciende a 1.640.

De éstas, 539 corresponden al área comercial y marketing, 210 a administración y 161 a recursos humanos. Estas tres áreas funcionales representan más de la mitad de las ofertas. El resto corresponde a ámbitos diversos como producción, áreas técnicas, dirección y sistemas de información, entre otros.

Las 15 empresas que más publican son: Referup SL, Catenon, Hudson, Mango, Euromanager, Unilever, Gespracticum, Gallina Blanca, Almirall, Human Management Systems, Danubi, Codorniu, Global Risk Professional, Desigual y Promosistem.

Otras empresas destacadas que también han publicado ofertas a través del servicio de carreras profesionales son Manpower, American Nike u Hotel Arts.

Además de España, este año se publicaron ofertas para Alemania, Bélgica, Bolivia, China, Corea del Sur, Ecuador, Francia, Reino Unido y Suecia. ■■■■

OFERTAS POR ÁREAS FUNCIONALES

Administración y...	210
Comercial y Marketing	539
Dirección	38
Legal	9
Otros	30
Producción,...	89
Recursos Humanos	161
Sistemas de información	16
Áreas técnicas	41

“INOUT” Hostel won the “Hoscar”

»» The Hoscar (Customers Annual Ratings) Awards now in their 9th year, are the world's most prestigious hostel awards, recognising top hostels around the globe. Hosted by one of the UK & Ireland's most popular TV presenters Craig Doyle, the 2011 Hoscars took place in London on 4th February.

The separate pricing category was won by “INOUT” Hostel in Barcelona, managed and founded by the EADA Alumni Maria Jose Pujol. The INOUT Hostel is run by people with special needs. hostelworld.com ■■■■



Top Employers: las mejores empresas del mundo

»»» La institución «Top Employers» programó en EADA un ciclo de conferencia en las que se mostraron las mejores prácticas en recursos humanos de algunas de las empresas más sobresalientes del mundo. El sello «Top Employers» se otorga sólo a las empresas que cumplen con los más altos estándares en RRHH.

Contamos con la participación de Vodafone, Almirall, CSM-Purac y PepsiCo, todas ellas certificadas como *Top Employers 2010*, las cuales nos desvelaron algunas de las «herramientas mágicas» que utilizan para atraer, retener y comprometer a sus empleados. ■■■■



Daniel Martínez Carretero nuevo Director General Financiero de Almirall

»»» La compañía farmacéutica Almirall ha nombrado a Daniel Martínez Carretero nuevo Director General Financiero, responsabilidad que asumirá de manera efectiva a partir del próximo 1 de julio de 2011.

Asimismo, Martínez Carretero asumirá, además de Finanzas, las áreas de responsabilidad de Compras, Sistemas de Información (IT) y Relación con Inversores.

El nuevo CFO de Almirall es licenciado en Ciencias Económicas y posee un Master en Gestión de Finanzas por EADA. En septiembre de 2008, se incorporó a Almirall como Director Financiero Corporativo (Deputy CFO) y entró a formar parte del Comité de Dirección. ■■■■

Acuerdo EADA y Ventrevista



»»» El Departamento de Carreras Profesionales firmó un acuerdo con Ventrevista, una empresa dedicada a optimizar los procesos de selección de personas a través de la innovación tecnológica. Ventrevista, nacida del proyecto final del MBA que Martín Di Lucca cursó en EADA en 2009-2010, tiene presencia en Argentina, Colombia, México, España, Portugal y Hungría, además está a punto de desembarcar en Brasil, Alemania, Francia, Noruega y en algunos países del norte de África.

Martín, Director Comercial de Ventrevista, nos explica los aspectos positivos del sistema de videoentrevista automatizado: «Permite conocer a los candidatos sin necesidad de estar presente, lo que

conlleva invertir nuestro valioso tiempo para entrevistar en persona solamente a aquellos candidatos más aptos para el puesto. Además, el sistema facilita a las empresas crear entrevistas a su medida, pudiendo escribir ellas mismas las preguntas que quieren que sean contestadas por sus candidatos». Desde cualquier ordenador con Internet y una cámara web, el sistema envía las preguntas a los candidatos y permite grabar la entrevista. Martín añade que «las videoentrevistas capturan la actitud, la personalidad, la experiencia real y las habilidades de expresión de los candidatos para que las empresas los conozcan bien antes de una entrevista en persona; sin duda, optimizan los procesos en el ámbito de los recursos humanos».

Carreras Profesionales ofrece este *software* a los alumnos como herramienta de *training* de entrevistas de selección. ■■■■



EXPERIENCIAS

«El Asesoramiento Profesional de EADA ha demostrado ser tan objetivo como próximo, tan preciso como completo, y, por encima de todo, cercano a mis necesidades profesionales desde el prisma de mis intereses, motivaciones y aptitudes personales».

Luis A. García Giralt

«A través del servicio de Asesoramiento Profesional me ayudaron a estructurar y focalizar el mensaje, no sólo con el objetivo de ocupar una posición dentro de una empresa, sino también para potenciar la experiencia propia en caso de iniciar una».

David Solsona

«El servicio de Carreras Profesionales me ha aportado los recursos necesarios para afrontar el duro reto que supone hoy en día la búsqueda de trabajo. Podría enumerar todos los recursos, desde la bolsa de empleo, por su cantidad, calidad y variedad de ofertas disponibles; las diversas actividades que desarrollan, como foros y talleres, que permiten la posibilidad de aprender y compartir experiencias, etc.; pero, sin duda, destacaría el Asesoramiento Profesional, por su auténtica personalización, por la rapidez en el servicio y, ante todo, por la calidad profesional y humana de su equipo, que no solamente me ha orientado y asesorado, sino que, además, me ha atendido con la calidez que se requiere en un proceso como éste. Gracias a todos».

Elena Ripollés

«Empecé el programa Executive MBA tras un ERE en mi empresa y, a raíz de eso, inicié la búsqueda activa de empleo. Al principio, se abren tantas puertas que se hace difícil identificar las que conllevan una buena oportunidad de las que simplemente esconden un muro de hormigón. El servicio de Carreras Profesionales de EADA me ayudó a centrar mi búsqueda, a tener los objetivos más claros y definidos. De resultados de ello, las entrevistas a las que me presenté fueron más provechosas. Tras cinco meses de búsqueda fui seleccionada en el puesto que se adaptaba a mi perfil y al tipo de trabajo que yo andaba buscando».

Elisabeth Amatriain

«El Asesoramiento Profesional de EADA es, sin lugar a dudas, una de las grandes ventajas de esta institución; te ofrece consejos profesionales, canales de búsqueda, actividades novedosas, formación continua orientada a la mejora de tu perfil profesional, una atractiva bolsa de empleo y, por encima de todo, una atención personalizada en cada caso, lo que te permite alcanzar los diferentes retos para los que utilizas el servicio».

Vicenç Sabat Manzanedo

«En mi caso, al estar en proceso de búsqueda activa, el servicio de Asesoramiento Profesional me ha servido de apoyo en mi estrategia para confirmar que los pasos planteados iban en la dirección correcta, ya que me ofrecieron ayuda para mejorar aquellas decisiones de las que no estaba seguro. Es muy importante en una situación como ésta contar con personas profesionales preparadas que te ofrecen una visión objetiva (también desde el lado humano) y actualizada del mercado. En mi caso, recomiendo este servicio tanto a personas en proceso de búsqueda activa como a aquellos que quieran reorientar su carrera profesional».

Juan Navas

«Utilicé este servicio un par de veces durante el año que estuve cursando el Master y le encontré mucha utilidad y conseguí aprovecharlo al máximo. Para mí significó un servicio muy personalizado, un asesoramiento muy transparente y eficaz que tuvo una gran importancia para mi desarrollo tanto personal como profesional. Gracias a este servicio, conseguí entender el tipo de persona que era y la que quería llegar a ser, analizando mis fortalezas y mis debilidades para poderlas mejorar. En todo momento recibí la ayuda necesaria para encontrar la información y los contactos que necesitaba, los canales de búsqueda más efectivos y los medios más eficaces para alcanzar los objetivos que me había propuesto.

»En muchas ocasiones me aclaró las ideas y me ayudó a centrarme en mi plan de acción, manteniendo el enfoque hacia mi meta y el tipo de carrera profesional que quería desarrollar».

Federica Moratti



PortAventura, el marco ideal para eventos corporativos

PortAventura Business & Events tiene todas las herramientas necesarias para llevar a cabo, con éxito rotundo, cualquier tipo de evento. Sus peculiaridades hacen de PortAventura un espacio único en el panorama de destinos y espacios para eventos profesionales y/o corporativos.

» Ya ha transcurrido más de un año desde la inauguración de PortAventura Convention Centre y, desde entonces, ha albergado más de 300 eventos, que han congregado a una cifra superior a 70.000 personas, en eventos de diversa índole: incentivos de empresa, presentación de

producto, *team building*, congresos, convenciones... Entre ellos destaca, por su repercusión mediática, el congreso anual de AEDIPE, que reunió a más de 600 responsables de RRHH nacionales e internacionales. Asimismo, empresas como Torres, Hewlett Packard, Chupa Chups, Novartis, Unilever (Frigo), Privalia, Danone, Repsol, Black and Decker, CocaCola, Orange, Lavazza, Numil Nutrición o Telefónica han escogido a PortAventura para la organización de sus encuentros empresariales. A éstas, hay que sumar otras corporaciones y multinacionales de ámbitos diversos: Laboratorios Abbot Científica, BMW, Seat, Movitel Comunicaciones, Nespresso, Asisa, AUSAPE, Nestlé, Codorniu, Deloitte, Europcar, Opencor, Vodafone, Gas Natural, Adecco, Laboratorios Gebro, Eulen, Levi's, Basf, BBVA, Cadbury, Ericsson, Reckitt

Benckiser, Price Waterhouse Cooper, Avenir Telecom, Citroën y Dassault, entre otras.

Las razones de esta excelente acogida responden a las peculiaridades de este espacio. **PortAventura Business & Events** reúne características únicas: un gran **Centro de Convenciones** perfectamente equipado, **2.000 habitaciones** en 4





hoteles propios, una cuidada **restauración**, actividades de Golf y Team Building, **espectáculos**; todo inmerso en el encanto de un **entorno mediterráneo** conectado por autopista, tren de alta velocidad y dos aeropuertos internacionales.

A todo ello, hay que sumar una particularidad que lo hace muy atractivo, ya que dispone de un parque temático propio: PortAventura Park, cuyos espacios se pueden adaptar, en su totalidad, a los requerimientos que cada empresa precise para desarrollar su evento.

«Instalaciones de primer orden, alojamiento para los participantes a corta distancia de la sede, y posibilidades de ocio. Todo ello, es posible en PortAventura. Además nuestra situación geográfica de fácil acceso, y

las excelentes comunicaciones, han propiciado que PortAventura parta con unas excelentes condiciones en la industria de Business & Events». Así de explícito se muestra Enrique Fontecha, Codirector General de PortAventura.

Todo ello, gestionado y dirigido por el equipo de profesionales del área PortAventura Business & Events, que coordina cualquier petición del cliente. En este sentido, Enrique Fontecha, Codirector General de PortAventura, señala: «**Nuestro principal argumento, dentro del panorama de espacios para albergar eventos, reside en la capacidad de PortAventura de organizar un encuentro o jornada profesional, de manera integral, en nuestras instalaciones. Podemos ofrecer todos los servicios, sin necesidad de salir del resort, junto con la**

particularidad de que sólo hay un interlocutor, que gestiona todos los servicios. La posibilidad de concretar la apertura en exclusiva del parque temático para eventos u organizar una cena de gala en uno de los espacios singulares del parque, son factores que marcan, por otro lado, una gran diferencia».

PortAventura Business & Events, un solo espacio en el que caben todas las posibilidades «ParaTuEvento». ■■■■





México



México



Bogotá



El Salvador

REGIONAL CHAPTERS

»» En el mes de octubre, tuvo lugar en Bogotá el Regional Chapter de Colombia, al que asistieron Juan Aníbal Giraldo, representante nuestro, y Giulio Toscani, Director del MBA.

El pasado mes de enero, nuestro representante en México, Eduardo Salinas, y Giulio Toscani, Director del MBA, organizaron el Regional Chapter en el Hotel W de dicha ciudad, al cual fue también invitado el Sr. Jorge Fabre, Director General de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Anáhuac del Sur. Al acto asistieron alrededor de 40 antiguos alumnos de 11 promociones diferentes, además de una representación de todos los programas.

Nuestro activo representante para México y Centroamérica, Eduardo Salinas, también organizó el Regional Chapter de El Salvador. Asistieron un total de 21 antiguos alumnos, un éxito rotundo. Estuvieron representados casi todos los programas de EADA y las promociones de 2001 a 2009. ■■■■

Regional Chapters 2010-2011

	<u>Países</u>	<u>Ciudad</u>
1	Alemania	Hamburgo
2	Argentina	Buenos Aires
3	Brasil	Sao Paulo
4	Colombia	Bogotá
5	Costa Rica	San José
6	El Salvador	San Salvador
7	El Salvador	San Salvador
8	Guatemala	Guatemala
9	México	México DF
10	Rusia	Moscú
11	Panamá	Ciudad de Panamá
12	Perú	Lima
13	República Dominicana	Santo Domingo
14	Turquía	Estambul

Total asistentes 238



¿DÓNDE ESTÁN TRABAJANDO? / WHERE ARE THEY WORKING?

Sebastiaan Boussauw (Belgium)
International MBA 2008-2009
 sebastiaan.boussauw@ab-inbev.com

"After the MBA I joined Anheuser-Busch Inbev, the world's largest Beer Company. You know us from our international brands such as Stella Artois, Budweiser and Beck's, but also hundreds of strong local and regional brands such as Quilmes, Brahma and many others. One out of four beers in the world today is sold by us. We are a company with a unique culture made up of common sense, ownership and informality. No need for a suit or tie!

I now work as Trade Marketing Manager for the Belgian retail channel. Basically I am responsible for all the national promotions and activities we organize at supermarkets and other shops in Belgium. My department deals with the interesting challenge of driving up sales volumes but at the same time protecting our brands and the positioning we want to maintain in the market.

The skills I learned at EADA prove to be valuable every day, going from Professor Botaya's field sales tricks to Professor Mavrommatis' "consistency consistency consistency". As a department head, the soft skills and recruiting techniques studied during the MBA are also very useful.

I find the beer industry a great place to work, having affection for your product is always a good motivator. Within Belgium and the rest of Europe we (and our competitors such as Heineken & Carlsberg) are under pressure from the consumer to switch to wine, strong liquor or non-alcoholic soft and energy drinks. However, we successfully work on showing the value of our product which has an amazing history and tradition and is still made with only natural ingredients such as barley, water, hops and yeast. Next time when you're having a night out, think about this and have yourself a fresh and tasty beer!"



Jürgen Salenbacher (Germany)
International MBA 2004-2005
 j.salenbacher@cpb-lab.com

Jürgen Salenbacher, born in 1970, began his career as an art director in Munich, Germany after studying design in Freiburg. While working in advertising he took a Public Relations diploma at the Bayerische Akademie der Werbung (BAW) in Munich. In the years that followed he travelled the world, working in design, marketing and communications. His experience in positioning local and world brands, personalities and even nations is unique.

Clients have included Munich Aids Help Charity and Bayer Healthcare, Coca-Cola, Durex Play, Levi's, Lego, Louis Vuitton, Mattel, Novartis, Adidas International, Roca, Swatch & Vittel. He had the opportunity to work on marketing and branding strategies for, among others, Michael Ballack, Muhammad Ali, Paolo Coelho and for the Kingdom of Bhutan.

His awards include the red dot award, the New York Festival, the IPA Best of Health and the Art Directors' Club. His Creative Personal Branding workshops were born after his work moved towards innovation and the creative economy. In 1997 he co-founded the creative agency D-Office, taking the role of Managing Director. In 2002 he was appointed Director of Marketing for The Performers (Omnicom Group), a leading agency for celebrities, sponsorship and venues. In 2005, after finishing the International MBA at EADA Business School in Barcelona, he joined Global Healthcare, DDB's health agency in Spain, as Director of Strategy.

Since 2006 he has been teaching Communication Strategy and International Marketing Strategy at IED Barcelona where he also facilitates his CPB-Workshops in various Masters, among them a Master in Design Management, Master in Fashion and Master in Graphic Design.

Creative Personal Branding: The Book

After eight years work with creative personal branding Jürgen Salenbacher has encapsulated its ideas and methods in a book. Salenbacher looks at the origins of today's crisis and examines the work of leading theorists in business culture before explaining how our success in exploring change rests on our ability to think creatively.

Branding practices, he suggests, can help us, but we also need to cultivate creative thinking. Creative Personal Branding is an A5 paperback, with 223 pages of insights, graphics and challenging assignments. The book is a unique resource for creative minds, entrepreneurs and teams, but may also be used by anyone facing major life decisions. More information at: www.cpb-lab.com



Alexander Peinemann (Germany)
International Master in Management 2007-2008
 a.peinemann@struktur-management-partner.com

After finishing my Master studies at EADA in September 2008, I started as a restructuring manager for a German company. Struktur Management Partner is a consulting firm focused on restructuring SMEs in German speaking countries, mainly on turnaround and growth projects.

After establishing and implementing restructuring concepts for nine medium-sized German companies, my job led me to an automotive supplier in the South of Germany, which develops and manufactures high-quality plastic parts and is specialized in the extrusion, injection moulding and hybrid technology production processes.

The supplier has a turnover of 250 m. euros and employs 2,200 people. For the last six months I have been the interim production manager and as well as at the German factory, which includes 11 production halls and a paint shop, I am also responsible for the Mexican, American and Swedish production sites. Therefore, I am responsible for over 1,500 employees of many different nationalities. This situation – apart from the responsibility for that many people, at EADA it was "only" 4 – is quite well known to me due to the experiences I had while doing my Master at EADA in 2007-2008. There I learned, besides a lot of other things, to deal with different nationalities and people from different backgrounds – cultural as well as educational.





PROMOCIONES CAREER MOVES

Berkan Saglam (Turkey)

International Master in Management
2005-2006
berkans@gmail.com

»»» After completing my Masters degree at EADA IMM 2005-2006, I worked for a Spanish company based in Barcelona for a couple of months, and then I had the opportunity to work for TemSa Global, who, at that time, were planning to establish a branch in Spain. Since then I have found myself working and travelling all around Europe to contribute to the development of TemSa and performing different tasks. My last task was decided in January 2010 and I was appointed to manage the French market which is the biggest export market of TemSa. TemSa's annual sales turnover in France is around 50 million euros and it is the 3rd biggest player in the French Market. TemSa branded buses are distributed in Europe, USA, Middle East and Africa and it is the second biggest independent bus and coach manufacturer in Europe. TemSa is part of the Sabanci Group, which has consolidated revenues totalling US\$12.2 billion in 2009.

Right from the beginning of my professional career after graduating from EADA, I have realized that every day I benefit from the competences and knowledge that I gained at EADA. One of these most important competences is to be able to see the whole picture and to measure the possible impact of every decision that I take.

Since 2008, I have lived in Brussels with my wife (Seda, Audencia IMM'06) and daughter (Ada, 5 months old, EADA IMM'2035). ■■■■



Alexander Tomzik, Michael Raida, Marc Behrens

NUEVAS EMPRESAS START UPS

Marc Behrens (Germany)

International MBA 2004-2005
m.behrens@behrens-cie.com

»»» Behrens & Cie. Consulting is an operating partner for medium-sized companies, banks, private equity firms and financial investors. We increase the value of companies and portfolios through procurement optimization and cost reduction. In partnership with management and key staff we identify opportunities to carry out cost savings and also to implement them from day one of the project. We share the entrepreneurial risk with our clients through our 100% success-based fees. Our projects always pay back within a few months.

We are a team of senior professionals with an international track record as top-management consultants and senior executives. All B&C projects are led directly by a partner who is responsible for delivering cost savings. We guarantee professional project management, combined with a pragmatic, hands-on implementation approach. We are passionate about measurable results rather than mere theoretical concepts. Prior to founding B&C together with Marc Behrens, Alexander Tomzik held the positions of project manager and department head in a consultancy firm specialized in procurement optimization. Marc, International MBA 2004-2005 worked several years in strategy consulting before taking on the position of Senior

Manager in a specialist consultancy focusing on procurement optimization. Michael Raida is supporting B&C actively as a Senior Advisor in all strategic subjects. Previously, Michael was a partner at Boston Consulting Group, followed by an appointment as Managing Director of Deutsche Bank in London.

What sets us apart?

At B&C we support our clients as profit and value optimizing partners. Our main competitive advantages include:

- Implementation guarantee: We ensure the direct implementation of the identified cost saving potentials during the project.
- Delivering immediate value: Providing results from the very beginning generates an immediate customer's cash flow improvement, which directly funds the project
- 100% success-based fees: Fees are completely dependent on the cost saving success achieved. No cost reduction, no fee.

Behrens & Cie. Consulting GmbH
Kennedydamm 24
40476 Düsseldorf - Germany
Tel: +49 (0)211 6355 766-1
Fax: +49 (0)211 6355 766-9
info@behrens-cie.com
www.behrens-cie.com ■■■■



Speed Networking international

»» El pasado mes de marzo, visitaron EADA 17 participantes del programa Executive MBA de la Loyola Marymount University, Los Angeles (EEUU), en ocasión de un Study Tour por Bélgica, Francia y España. Estos directivos querían conocer el contexto europeo de negocios, y en particular la industria del vino en Francia y España.

En EADA tuvieron una sesión con Luis Torras, Profesor del Departamento Académico de Política de Empresa, sobre ambiente de negocios europeo y contexto sociopolítico español. Por la tarde, visitaron las Bodegas Freixenet.

Para ampliar los contactos en España, EADA Alumni organizó un International Speed Networking con los alumni locales con el fin de favorecer el intercambio de tarjetas y posibles colaboraciones entre ambos países. ■■■■

FERIAS INTERNACIONALES

Cd. México	29 de Agosto
Caracas	31 de Agosto
Bogotá	2 de Septiembre
Lima	5 de Septiembre
Santiago de Chile	7 de Septiembre
Buenos Aires	9 de Septiembre
Sao Paulo	12 de Septiembre
Río de Janeiro	14 de Septiembre
Moscú	4 de Octubre
Kiev	6 de Octubre
Milán	10 de Octubre
Estambul	15 de Octubre
Fráncfort	22 de Octubre
Múnich	24 de Octubre
Sofía	26 de Octubre
Bucarest	27 de Octubre

Mohammed Daryaie and Sebastian Graffiner (International MBA 2009-2010): Co-founders of GERMACS

»» One of the main reasons for doing an MBA is the opportunity to develop a business idea that can later become a real company. GERMACS GmbH (German Energy Resource Management and Consultancy Services), a company specialised in the energy sector, was created by four International MBA participants: Mohammad Daryaie (Iran), Sebastian Gräfinger (Germany), Fahd Ahmed (Egypt) and Thilo Schneider (Germany).

Mohammad Daryaie explains the story of GERMACS, which was officially registered in Passau (Germany) in September of 2010.

How did you create GERMACS?

Sebastian Gräfinger and I have been friends for 9 years. We completed our university degree in Business Administration together in Germany before proceeding to study in Barcelona a few years later. The idea of establishing a company initially came to us prior to starting our MBA at EADA, and as soon as we began we started to look for the right people to complete our team. Fahd Ahmad and Thilo Schneider joined our group because of their outstanding skills and interests. Together, we made a great team and our project based on the launch of GERMACS won the award for the best final project in the International MBA.

Where did the idea for GERMACS come from?

The idea for the company was born from the experiences of the members of our team. GERMACS GmbH is a German-based consultancy company active in the HVAC (Heating, Ventilation, Air Conditioning) market in the Middle East. After years of working experience in the field of energy in the Middle East, GERMACS founders identified a business opportunity resulting from the fundamental changes in the HVAC market standards and the growing demand for energy efficiency. Our objective is to be a bridge between business cultures and to exchange reliable and cost effective

energy management solutions between Europe and the Middle East. Overall, our company can guarantee European partners low risk and sustainable market entry and penetration of the HVAC market in the Middle East.

What principles is the company based on?

We share a common philosophy with our local partners in both regions. We integrate our partners in our organisation, which is built on the following corporate principles:

- GERMACS - acts with passion
- GERMACS - builds on trust
- GERMACS - a good corporate citizen

Last but not least, our reputation is our most important asset: GERMACS - A BRIDGE BETWEEN BUSINESS CULTURES ■■■■



Mohammad Daryaie (left) with Sebastian Gräfinger (right) and business partner (middle).

VISITAS GRUPOS INTERNACIONALES



University of Jyväskylä (Finlandia)

Programa Diversity Management and Intercultural Communications y visitas a las empresas Vallformosa y el Hotel Arts.



MIB School of Management

Como parte del acuerdo de colaboración e intercambio entre MIB y EADA, el pasado 23 de mayo, EADA recibió a un grupo de la escuela italiana conformado por participantes del EMBA y del Master of Tourism and Leisure, para realizar el programa Doing Business in Spain. Recibieron clases de estrategia y visitaron las Bodegas Freixenet y la empresa de moda Massimo Dutti.



Universidad Interamericana de Puerto Rico

Por vez primera, esta universidad de Puerto Rico visita a EADA para cursar el Programa Ambiente de Negocios Europeo. Visitaron las empresas Bodegas Torres, MRW y Mango. ■■■■

CENTRUM 10º aniversario

»»» Los días 1 y 2 de marzo, se celebró en CENTRUM (Lima) el 10º aniversario de la creación de la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Lima. Los actos giraron alrededor de la 1ª Conferencia Internacional sobre Liderazgo, en la que intervinieron diversos ponentes invitados por CENTRUM y que contó con una asistencia de más de 700 personas.

Entre los conferenciantes participaron varios profesores de CENTRUM, así como Richard Sorensen, de AACSB; Gregory Bruce, de La Salle University; Jerry Trapnell, de AACSB; Santiago Iñiguez Dean, del Instituto de Empresa; David Parcerisas, Presidente de EADA; Gustavo Herrero, Representante de Harvard BS en Latinoamérica; Walter Esquivel, del Babson College, y el Economista Daniel Schydrowsky. ■■■■



The 2012 Olympic Games Analysed as an EADA Final Project

»»» The Final Project has been a key part of EADA's teaching model for 24 years. EADA participants have completed more than 4,000 projects in conjunction with over 400 companies.

Financial Implications of Hosting the Olympics – Matthew Setlik (USA), Elodie Chan Noon (France), Rodrigo Cifuentes (Colombia), Francesco Porfido (Italy), Eduardo Castañeda (Guatemala), Anne-Gaëlle Dehry (France – Exchange Student). This International Master in Finance group recently began working towards their final project, looking into the financial implications of the 2012 London Olympics. They will be presenting a report on their findings

and recommendations to the Olympics Committee, drawing on their work in the modules, Financial Markets and Risk Management. Their research is based on past Olympics events in four cities, including Barcelona, and is proving just as demanding as they had hoped: "We chose a challenging project in order to be motivated", explains Elodie. The group is looking forward to presenting a project urging improvement by calling for greater financial transparency of the Games so as to gain acceptance in the host countries. ■■■■



EADA abre la puerta al mercado de Rumanía



»»» EADA ha firmado recientemente un acuerdo de colaboración con la Cámara de Comercio e Industria de este país de Europa Oriental, concretamente con la Escuela Rumana de Negocios (SRAF), por el cual se pondrá en marcha a partir septiembre un Programa de Dirección General (PDG) en la capital, Bucarest. La colaboración ha recibido el apoyo del Gobierno rumano a través de la Secretaria de Estado del Ministerio de Educación.

La Escuela Rumana de Negocios tiene una antigüedad de 20 años y ofrece formación para las empresas asociadas a la mencionada Cámara de Comercio, con fi-

liales en los 42 condados de Rumanía. Por tal motivo, a finales del mes pasado Florin Zamfir, Director General de SRAF, visitó Barcelona y conoció de cerca la realidad de EADA, sus campus y toda su metodología docente.

El pasado 3 de mayo, EADA presentó a través de sus representantes Jordi Díaz, Director de Programas, y Olga Milián, International Program Manager, el Programa de Dirección General en la sede de la Cámara de Comercio en Bucarest.

Asistieron al acto 50 personas, entre ellas:

- Dr. Sorin Dimitriu, Vicepresidente de la Cámara de Comercio Nacional y Presidente de la Cámara de Comercio de Bucarest.
- Elena Palomeque, Delegada Comercial de la Embajada Española en Bucarest.
- Sr. Ovidiu Silaghi, ex-Ministro de Turismo de Rumanía y actual Vicepresidente de la SRAF, Escuela Rumana de Negocios.

El acto fue moderado por el Sr Andrei Cristea, Presentador de TV en el Money Channel, canal en que se dará divulgación al evento y al acuerdo firmado entre EADA y la SRAF. ■■■■



EADA renueva y amplía su acuerdo con UCLA

»»» EADA ha renovado su importante acuerdo de colaboración con la UCLA Anderson School of Management

(University of California Los Angeles), que persigue la colaboración entre ambas instituciones a través del intercambio de estudiantes del Fully Employed MBA Program de UCLA y el programa International MBA de EADA. El convenio permite un intercambio mutuo entre un grupo de alumnos de ambas instituciones en las llamadas asignaturas optativas (electives). Durante este año 2011, el convenio se ha hecho extensivo a los alumnos del Executive MBA.

UCLA ya mantiene este tipo de acuerdo con otras instituciones europeas de gran prestigio: la London Business School (Reino Unido), la Luigi Bocconi (Italia) y la ESSEC (Francia). La presencia de

UCLA en todos los *rankings* internacionales la ubica entre las mejores Business Schools del mundo: 31 en MBA Full-time, 38 en Executive MBA y 27 en Executive Education, según el prestigioso *ranking* elaborado por Financial Times.

Para Jordi Díaz, Director de Relaciones Internacionales de EADA, «la renovación del acuerdo con UCLA es una constatación del intenso proceso de internacionalización de la escuela, aspecto que se ve reflejado en la procedencia de los participantes en nuestros programas, en los acuerdos de intercambio, en el perfil de nuestro profesorado, en las estancias en otras escuelas de negocios y en el diseño de todos los programas». ■■■■



El Centro de Emprendedores de EADAAlumni promueve la creación de un Club de Inversores

»»» En el marco de la Jornada Anual del Executive MBA, celebrada el pasado viernes 18 de marzo en el Hotel Arts con la participación de más de 600 asistentes, el Director General de EADA, Miquel Espinosa, anunció la creación —en el seno del Centro de Emprendedores de EADAAlumni— de su Asociación de Inversores.

Esta asociación —el EADA Business Angels Club— estará destinada a poner al servicio del colectivo de antiguos alumnos de la institución las herramientas de capacitación necesarias para la creación de proyectos de inversión en nuevas empresas,

para la formación de analistas de inversión en nuevas iniciativas empresariales, para la dinamización de grupos de inversores y para el fomento de las *Corporate & Family Offices*, en los procesos de diversificación de inversiones.

Con ello se pretende, al igual que se hace con la profesionalización de los emprendedores de proyectos de empresa, fomentar y profesionalizar también a los emprendedores en proyectos de inversión. El objetivo es, en último término, contribuir a la mejora de los negocios y facilitar la disponibilidad de capital semilla y la diversi-

ficación en proyectos viables, de manera que se minimicen los riesgos inherentes a este tipo de inversiones y se maximicen sus resultados.

La Asociación —un grupo de trabajo sin ánimo de lucro— se adscribirá a los organismos regionales, estatales y europeos, y espera estar en marcha este mes de marzo.

Invitamos a los Alumni a manifestar su interés a eadaalumni@eada.edu, Eva García (egarcia@eada.edu), o a Manuel Marín (mmarin@eada.edu), y a apuntarse a la serie de eventos y seminarios que se anunciarán en breve. ■■■■



Nace EADAAlumni en Girona

»»» EADAAlumni inaugura un nuevo punto de encuentro para todos los antiguos alumnos residentes y/o que estén interesados en el *networking* y los negocios en Girona.

La inauguración y bienvenida, el pasado 7 de abril, estuvo a cargo de los coordinadores EADAAlumni Girona: Josep Mouriño, EMBA (08-09), Responsable del Departamento de Servicios Ocupacionales y Formació del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya, y Ferran Rodero, MBA (06-07), Delegado de ACCIÓ en Girona del Centro de Desarrollo Empresarial y Corporativo.

El ciclo de actividades de EADAAlumni Girona fue inaugurado con una ponencia de Franc Ponti, Director del Centro de Innovación de EADA: «Si funciona, cámbialo. Tendencias en innovación para gente inquieta». ■■■■

NOMBRAMIENTOS DE ALUMNI

Josep Lluís Giménez, Programa de Dirección Financiera y Programa Dirección General - 1984 y 1985, Director General de Autopistas Abertis.

Enric Estruch, Programa Comercio y Gestión Internacional - 1987, Director Gerente de Pall-Ex Iberia.

Boi Ruiz, Programa Gestión Clínica y Organización de Servicios Asistenciales - 1987, Conseller de Salud y de Justicia.

Marta Fernández, Programa Dirección de Marketing - 2005, Directora de Marketing de Abantia T-Cuento.

Julia Severin, Master en Product Management - 2010, Coordinadora de Marketing Hotel Dolce Sitges.

José María Sánchez-Harguindey, Programa Gestión Gerencial Hotelera - 2001, Gerente General Hotel Pulitzer Buenos Aires.

Olga Martín López, Executive MBA - 2002, Vicepresidenta de la División IT de Schneider Electric España.

Manel Ferré, Programa de Gestión Gerencial Hospitalaria - 1989, Alcalde de Amposta.

Pilar Martín, Programa Técnicas en Marketing - 2004, Directora de Marketing Broadline.

Jordi Miñarro, Master Ejecutivo en Dirección de Hospitales - 2000, Director de Asistencia Sanitaria de ASEPEYO.

Daniel Martínez, Programa Dirección Financiera - 1998, Director Financiero Almirall.

José Miguel Torres, Programa Dirección General - 2005, Director General Cederroth-Distrex.

Teresa Ballvé, Programa Dirección en Recursos Humanos - 2008, Directora Manpower Salud.

Alfons Conesa i Badiella, Programa Dirección y Organización Industrial, Director de la Agencia Catalana del Consumo.

Neus Lloveras, Programa Dirección Financiera - 1994, Alcaldesa de Vilanova i la Geltrú.

Mariano Tudela, Programa Dirección de Ventas - 2001, Director General para el sur de Europa y Francia de Checkpoint.

Executive Meeting 2011

»» El pasado 18 de febrero, más de 600 directivos se dieron cita en el encuentro anual organizado por EADAAlumni

Alineados con la misión de EADA de formar a los directivos de compañías y organizaciones en ser económicamente eficaces, socialmente responsables y respetuosos con el medio ambiente, el encuentro fue convocado a propósito de la sostenibilidad y del papel que en ella ejercen los directivos.

Para la ocasión, tuvimos la oportunidad de escuchar las reflexiones del Dr. Jonas Ridderstråle, Coautor de «Funky Business», y del Sr. Michael Wadleigh, Director de cine galardonado con un Oscar por el documental «Woodstock» (1970). Wadleigh, quien ofreció la conferencia titulada «El

informe Homo Sapiens, el futuro de la humanidad», llega a la conclusión de que el desarrollo sostenible es el tema más importante del siglo XXI para la humanidad.

Para concluir, el Sr. Miguel A. Torres, Presidente de Bodegas Torres, presentó la experiencia de Bodegas Torres y cómo han pasado a ser un caso de gran éxito en materia de sostenibilidad, tanto desde un punto de vista social como empresarial.

Durante estos últimos años, EADA ha demostrado a través de sus investigaciones cómo el cambio climático y la escasez de los recursos van a afectar al entorno empresarial y cómo los directivos deben afrontar el reto. En este sentido, desde EADAAlumni y la Dirección Académica de Marketing, queremos crear la Comunidad de Sostenibilidad. Si estás interesado en participar, puedes ponerte en contacto directamente con Alexis Mavrommatis, Director del Departamento Académico de Marketing, en amavrommatis@eada.edu, o bien con Eva García, Responsable EADA-Alumni, en egarcia@eada.edu.

Una vez más, hay que agradecer la labor de las empresas patrocinadoras y colaboradoras en el encuentro: Assistència Sanitària - Catalana Occidente - Manpower Professional - Sage - Unit Elements y Hotel Arts. ■■■■



Networking Lunch con Tomás Diago, Fundador de Softonic

»» Un espacio exclusivo para compartir experiencias profesionales y hacer *networking*: Tomás Diago, Fundador de Softonic

El pasado 7 de junio, inauguramos el primer *Networking Lunch* organizado por EADAAlumni con la asistencia de Tomás Diago, Fundador y actual Presidente de Softonic, una de las empresas líderes a nivel internacional del sector de las descargas de *software*.

La comida fue muy dinámica debido a la gran cantidad de preguntas que surgie-

ron y que Tomás fue respondiendo de forma abierta, llana, sincera y con ánimo de compartir su experiencia.

Durante la comida, también se habló de la figura del emprendedor, de las distintas formas de emprender, de la superación de problemas y miedos, de la financiación de proyectos, del sector de las nuevas tecnologías en general y de Internet en especial. Tomás compartió con todos los asistentes su modelo de negocio, su forma de gestionar la empresa tanto en el plano directivo como en el ámbito de los recursos humanos. No en vano, este último fue uno de los aspectos que más llamó la atención de los asistentes: Softonic ha ganado el prestigioso premio *Best Place to Work in Spain* en tres ediciones consecutivas.

La sesión se cerró con los valiosos consejos para emprendedores que desean

iniciar su proyecto en el sector de Internet y que Tomás compartió con los participantes.

En definitiva, una sesión muy agradable que permitió al ganador del Premio Nacional al Joven Empresario de 2010 mostrar su lado más humano y cercano. Desde aquí queremos agradecerle públicamente que aceptara la invitación a este encuentro. ■■■■





Alumnos del International Master in Management se reunieron en la Vinoteca Torres

»» La Vinacoteca Torres fue el escenario de un encuentro de alumnos del *International Master in Management*. La gran evolución profesional de nuestros graduados tiene su representación en algunas de las siguientes empresas: Yahoo, Seat, Mango, Sol Meliá, Apple, Torres, Superstudio o Danone.

Fue increíble encontrar una elevada representación de alumnos del IMM de los últimos cinco años que aún viven en Barcelona, cultivando la experiencia de compartir la vida y desarrollando la capacidad de *networking* aprendida en EADAAlumni. ■■■■



tor del Centro de Innovación de EADA.

La segunda parte estuvo a Cargo de Clara Bartra, Chief Innovation Officer de Gallina Blanca, quien expuso el sofisticado modelo de esta célebre empresa de productos alimenticios. «Sin duda —afirmó Bartra—, la innovación nos está ayudando a salir de la crisis. No queremos ni pensar lo que nos ocurriría si no hubiéramos puesto en marcha todo esto hace unos años».

Pero la sorpresa de la jornada estuvo a cargo de dos consultoras gallegas, Belén Varela y Elba Pedrosa (Believe in You), quienes dejaron sin palabras al público gracias a una mágica representación teatral, centrada en La Cenicienta, que dejó clara una idea: no se puede innovar sin un liderazgo inspirador. ■■■■

Innovar: de las palabras a los hechos – Jornada de Empresas Asociadas 2011

»» El Centro de Innovación de EADA y el Departamento Alumni-Empresas organizaron con gran éxito la Jornada de Empresas Asociadas en EADA Collbató. Más de 150 participantes disfrutaron con las aportaciones novedosas sobre innovación de Pilar Jericó, Xavier Guix y Franc Ponti. Jericó, célebre autora del superventas «No miedo», afirmó que sin una adecuada gestión del talento es muy difícil que los trabajadores de una empresa puedan ser auténticos «héroes cotidianos de la innovación». Guix puso el acento en el amor y la colaboración: «en entornos donde la gente se quiere es más fácil desarrollar proyectos cooperativos». Finalmente, Franc Ponti insistió en la idea de que «para innovar, hay que cambiar lo que funciona. Si no se toca nada, es muy difícil innovar», afirmó el Direc-



Breves

El poder de comunicar de manera efectiva

Lola Martínez, Presentadora de CNN, impartió una sesión exclusiva para socios de EADAAlumni enfocada a ayudar a dominar las claves de presentaciones efectivas.

¿Qué atrae la atención del comprador? ¿En qué se fija y qué le emociona?

El pasado 1 de marzo, se impartió una conferencia, promovida desde el Centro de *Retail Management* EADA para los miembros de la comunidad de *retail*, en la que se presentaron innovadoras técnicas para aumentar las ventas que permiten tener en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores en el proceso de conceptualización, diseño y comercialización del producto.

Cómo reinventar el marketing y la estrategia comercial en un nuevo ciclo

Ángel Bonet, Socio Fundacional y Responsable de Grandes Cuentas Global de DAEMON QUEST, ofreció una conferencia acerca de la transformación que clientes y mercados han sufrido y que, en consecuencia, ha obligado a las empresas a llevar a cabo estrategias diferentes de marketing y ventas.

Centro de Emprendedores EADAAlumni en BizBarcelona

Los pasados 15 y 16 de junio, el Centro de Emprendedores de EADAAlumni estuvo presente en BizBarcelona en el Salón del Emprendedor 2011. El Centro participó con la conferencia «Prepárate: tenemos que negociar», que fue a cargo del Profesor Joan Ligorio, del Dpto. Académico de Marketing.

III Jornada del Centro Retail Management - Tendencias en shopping experience e internacionalización de conceptos retail

Una vez más, EADAAlumni ha colaborado con el Centro de *Retail Management* de EADA en la organización de la III Jornada de *Retail Management*. Una jornada dedicada a dinamizar la comunidad de *Retail* de EADA y a la que se dieron cita 200 asistentes, entre los que se encontraban directivos de empresas del sector *retail*, así como especialistas y trabajadores de este ámbito que deseaban obtener una visión rigurosa y multidisciplinar sobre los retos a abordar en un futuro inmediato.

Emociones en la organización

El Departamento de Dirección de Personas de EADA, en colaboración con EADAAlumni, celebró el pasado 24 de enero dos talleres sobre emociones en la organización con los expertos chilenos Humberto Maturana y Ximena Dávila. En los talleres, participaron más de 200 directivos, profesionales y especialistas en *coaching* y desarrollo directivo. ■■■■

El Proyecto T+T de Caprabo

»» Desde finales de 2009, el equipo de RRHH o Área de Personas de Caprabo ha acometido un proyecto que pone de manifiesto la importancia que le da la compañía al desarrollo de personas. El Proyecto T+T (Talento + Talante) abarca a un colectivo de 900 personas a largo plazo, 250 de ellas en los años 2010-2011.

El objetivo del proyecto es desarrollar y comprometer talento. El proyecto empezó por la identificación de puestos críticos, la evaluación de las personas que ocupan estos puestos y de las personas que podrían llegar a ocupar en un futuro estas posiciones. En el caso de Directores y Managers de la Compañía, los *assessments* realizados permitieron identificar el *gap* existente entre la persona y el perfil de líder Caprabo deseado por la compañía.

Con esta información, se diseñó, para cada uno de los participantes, un plan de desarrollo que le permitiese mejorar todos aquellos puntos en los que tenía un mayor recorrido. Los factores críticos de éxito en estos planes de desarrollo son:

- PERSONALIZADO, diseñado *ad hoc*.
- CONTÍNUO en el tiempo, a 2-3 años vista.
- Con un componente de desarrollo INDIVIDUAL en cada acción.

- Con SEGUIMIENTO durante los años que dura el plan.

Respecto al colectivo de potenciales, fundamentalmente a través del *assessment* y teniendo en cuenta como valor añadido la evaluación del rendimiento y la valoración del Director de Área, se identificaron a aquellas personas con las competencias necesarias para promocionar a posiciones de líderes Caprabo.

Para estas personas se definieron unos planes de desarrollo focalizados en tres puntos: conocimiento del negocio, conocimientos técnicos y habilidades de liderazgo. Los factores clave de éxito en estos programas de desarrollo son:

- Desarrollo a LARGO PLAZO.
- Programa de ALTO IMPACTO.
- Programa MODULAR SEGUIMIENTO.

Algunos ejemplos de acciones que configuran los planes de desarrollo son:

- Certificaciones de la persona como *Coach* para crear un estilo de liderazgo.
- Procesos de *coaching* individual.
- Formación de Mentores internos.
- Procesos de *mentoring* para la mejora de algunas habilidades.



- MBA y PMD.
- Masters varios especializados (finanzas, marketing...).
- Formaciones grupales con sesiones individuales de desarrollo de competencias.
- *Training on the job*.
- Introducción de personas en proyectos transversales para su desarrollo.
- Jornadas de formación en conceptos teóricos de distintas áreas de negocio con un componente práctico a través del método del caso.

Para seguir trabajando en este ambicioso proyecto, Caprabo colabora con distintas escuelas de negocios de reconocido prestigio. Cabe destacar que recientemente ha firmado un acuerdo con EADA y se ha convertido en empresa *partner* de la escuela. ■■■■

Cuenta atrás para la inauguración del II Foro Internacional de Universidades Corporativas (ICUF)

»» Tras el éxito organizativo y de participación de la primera convocatoria del Foro Internacional de Universidades Corporativas, los próximos 9, 10 y 11 de noviembre Barcelona volverá a ser el punto de encuentro internacional de los máximos responsables de universidades corporativas y educación ejecutiva; empresas multinacionales se reunirán para reflexionar y debatir sobre sus principales retos en este campo y para identificar tendencias de futuro.

El programa del Foro ha sido diseñado con la directa participación de las más prestigiosas escuelas de negocios de Barcelona y cuenta con la implicación en la organización de las máximas instituciones políticas y sociales de la ciudad, como el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat

de Cataluña y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona. El encuentro cuenta, además, con la participación de Gas Natural Fenosa, la Caixa y Telefónica como principales patrocinadores.

Temas de interés y compromiso para el sector como los de alineación de negocio, tecnologías innovadoras, comunicación y *branding*, aprendizaje social, servicios compartidos, medición del aprendizaje, entre otros puntos de interés, centrarán el debate junto a los de métodos y conceptos sobre formación corporativa.

Una sesión centrada en los negocios y la estrategia, diseñada para el análisis de las tendencias actuales y las buenas prácticas de las universidades corpora-

tivas, inaugurará las jornadas del Foro el próximo día 9 de noviembre en el auditorio del emblemático e innovador edificio Mediativ, en el nuevo distrito tecnológico del 22@Barcelona.

Algunos de los principales directivos y directivas, así como destacadas personalidades del sector de la educación ejecutiva de compañías de todo el mundo, ya han confirmado su asistencia al evento. De hecho, el Foro contará con la presencia y participación de expertos de reconocido prestigio internacional como son Fred Kofman, Tatjana Thiel, Lutz Kaufmann, Paddy Miller, Joe Folkman, Camelia Illie, Brigitte Durand, David Dinwoodie, Luis Vives, Marina Lledó, Sandra Sieber o Lasse Wrenmark. Más información en: www.icufbcn.org ■■■■

HARTMANN en busca del talento: «Crecer haciendo crecer»

»» El pasado 13 de abril, Laboratorios HARTMANN y EADA firmaron el convenio que convirtió a HARTMANN en empresa partner de la escuela de negocios. Marc Pérez Pey, Director General de las Filiales Españolas de HARTMANN, y Miquel Espinosa, Director General de EADA, trasladaron al papel lo que ya venía siendo una estrecha colaboración entre ambas entidades durante los últimos años.

El grupo HARTMANN, empresa multinacional alemana que concentra sus actividades en ofrecer soluciones para los profesionales médicos y de la atención sanitaria, cuenta con más de 9.000 empleados alrededor del mundo. La filial del Grupo HARTMANN en España está formada por dos empresas: un centro de desarrollo y producción de apósitos adhesivos profesionales y de las emblemáticas Tiritas, que distribuye en los más de 35 países en los que opera el grupo, y una compañía comercial responsable de la distribución y comercialización de la extensa gama de productos sanitarios y soluciones de HARTMANN en España. Entre las dos filiales en España colaboran más de 300 personas.

Para HARTMANN España el crecimiento de la compañía se construye sobre el desarrollo profesional de todos sus empleados. Para ello ha establecido una serie de programas de formación, desarrollo competencial y gestión del talento orientados a ofrecer distintas vías de crecimiento profesional y conocimiento del negocio. En palabras de su Director de Recursos Humanos, Daniel Martín, «en HARTMANN somos una empresa de personas para las personas, como reza en el significado de

nuestra marca: HARTMANN ayuda a los que ayudan y lo hacemos ayudando a las personas a cuidar mejor de la salud y de forma más efectiva. Siguiendo esta filosofía sólo entendemos el crecimiento de nuestro negocio a través del desarrollo de todos y cada uno de los profesionales que formamos parte de la organización».

En esta línea, HARTMANN ha desarrollado un Diccionario Competencial compuesto por 19 competencias clave divididas en cuatro niveles de cumplimiento con las correspondientes evidencias conductuales para cada uno de ellos. Es una herramienta de diagnóstico vital, ya que identifica tanto las áreas de mejora como aquellas en las que se evidencia un alto nivel de desempeño y, por lo tanto, un potencial de desarrollo.

A partir de esta evaluación, se determinan los planes de desarrollo individual que, en agregado, conforman el plan anual de formación dentro del que se encuentran, entre otros, algunos de los programas formativos de EADA, como el Programa de Desarrollo Directivo o el Master en Marketing Farmacéutico.

Pero HARTMANN no cuenta con EADA sólo para desarrollar a sus profesionales, sino también como una fuente clave donde encontrar candidatos para incorporar a su organización. En ese sentido, participa cada año en el EADA Career Fair en búsqueda de talento: «Para nosotros es crucial poder atraer e identificar el talento. Es por eso que apostamos siempre y en todos los procesos por el potencial futuro del candidato. Incluso cuando buscamos profesionales sénior para niveles de dirección, siempre prestamos más atención a las posibilidades de desarrollo futuro que a la experiencia pasada», comenta Daniel Martín.

Siguiendo esta filosofía de trabajo y a pesar de la difícil situación de la economía general y del sector en particular, HARTMANN ha continuado creciendo durante los últimos años incorporando en España a más de 30 nuevos colaboradores durante el pasado 2010 y consolidando esta senda de crecimiento en el presente año.

Con lo que, si eres apasionado, profesional y te gusta ayudar a los demás, ¡éste es tu proyecto! Contacta con HARTMANN en www.es.hartmann.info o en recursos.humanos@hartmann.info ■■■■



APLI y EADA: una excelente colaboración Open Innovation

»» Los participantes en los Masters Especializados en Marketing de EADA, dirigidos por la Profesora Marcella Van Doorn, tuvieron la oportunidad de presentar proyectos reales de innovación a través del acuerdo que se firmó con la empresa APLI Paper, especializada en etiquetas y productos autoadhesivos y material de oficina. Bajo la dirección de los Profesores Joan Albert García Moga, Xavier Lesauvage y Franc Ponti, y contando con la complicidad del Responsable de Innovación de APLI, Xavier Olivares, los participantes pudieron aplicar los conocimientos adquiridos en las sesiones para desarrollar en equipo distintos proyectos de innovación que posteriormente APLI tendrá la posibilidad de seguir trabajando y perfeccionando. En la línea de la Open Innovation propuesta por el Profesor de Berkeley Henry Chesbrough, la colaboración entre una escuela de negocios y una empresa permite que esta última aproveche el talento de propuestas externas para añadirlo a sus procesos regulares de innovación. APLI, englobada dentro del holding CAPOSA Investments S.A., fundado en 1944, es una reconocida empresa líder en productos de oficina (adhesivos, tarjetas, etiquetas, etc.). ■■■■





El Caso Alumni

Tiene más de una solución

Tengo un proyecto
y busco inversor

Necesito contactos
para hacer Business

Quiero ser el primero en
conocer las últimas tendencias

Estoy en un cambio
en mi Carrera Profesional

Quiero seguir en contacto con
la escuela y mis compañeros.

La manera de seguir creciendo juntos.
Eva García, EADAAlumni Manager

FORMACIÓN CONTÍNUA

Conferencias

Sesiones para compartir *best-practices* con otros directivos de empresa y potenciar el *network*.

Tendencias en Management

Asistencia gratuita a los *workshops* con el objetivo de actualizar conocimientos en gestión y dirección de empresas.

Condiciones ventajosas en la convocatoria de seminarios y bonificaciones en los programas de *Executive Education*.

EADA Toastmasters, Club de Oratoria.

CARRERAS PROFESIONALES

Asesoramiento y consulta profesional.

Acceso a la bolsa de empleo.

Contacto con *Executive Search* y consultoras de selección.

Información sobre remuneraciones y descripción de puestos.

Acceso al *Career Fair* y asistencia a talleres de desarrollo de carrera.

NETWORKING

Encuentros de intercambios de prácticas empresariales y experiencias entre los asociados.

Acceso al directorio de socios.

Espacio exclusivo en la revista *EADAVIEW*.

Ventajas y promociones exclusivas.

Participar en las comunidades *online*.

COMUNIDADES

Participar de las comunidades especializadas en:

- Retail
- Innovación
- Emprendedores

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN

Servicio de préstamo de libros y acceso a bases de datos *online*.

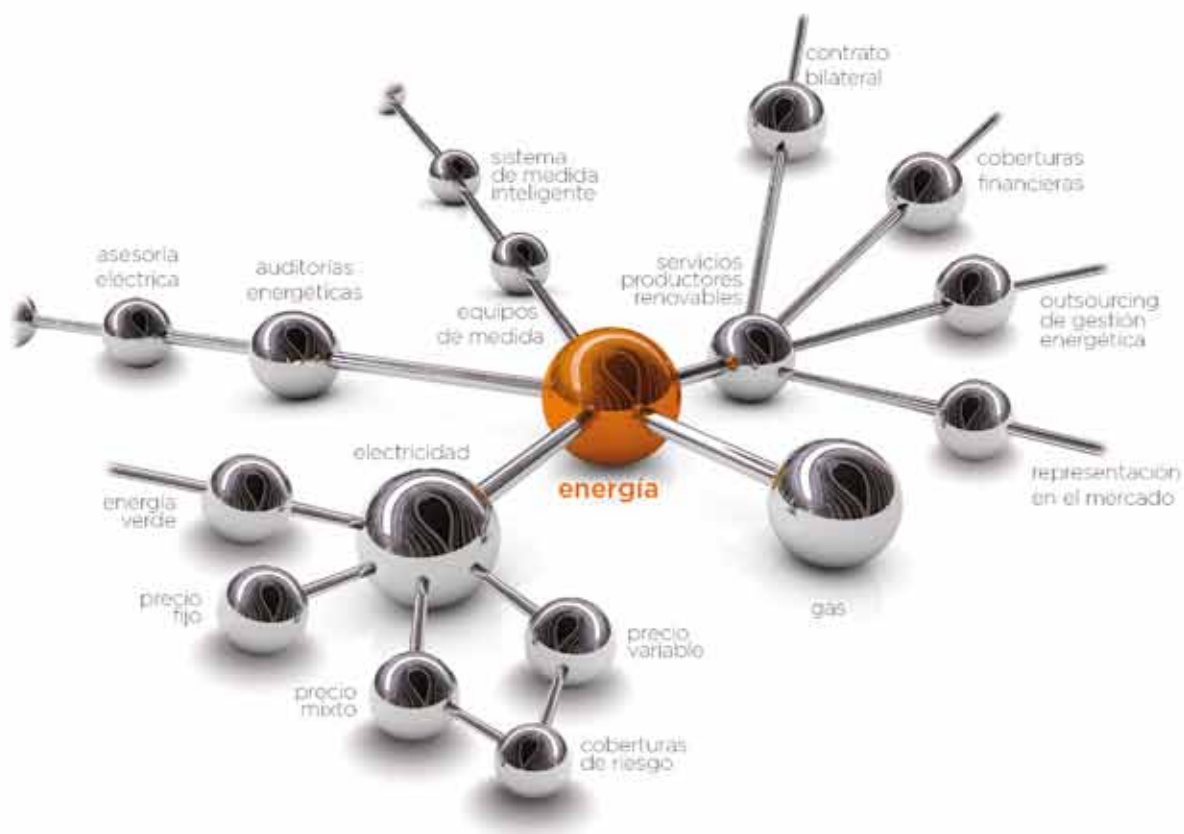
INTERNACIONAL

Participación y asistencia en los eventos organizados en los *Regional Chapters*, presentes en 17 países del mundo.

Servicios específicos para la comunidad internacional.



¿Sabes hasta dónde llega tu energía?



¿Te ayudamos?

Es lo nuestro

 **nexus**
energía

Nexus es una compañía energética especializada en la comercialización de electricidad y gas natural que opera en el mercado español desde hace una década. Gracias a su experiencia y conocimiento del mercado aporta grandes ahorros a sus clientes ofreciéndoles un trato personalizado.