

# eadvview

Where business people grow

4. ENTREVISTA A  
**PERE VALLÈS**,  
PATRONO DE LA  
FUNDACIÓN EADA  
Y CEO DE **SCYTL**



20. ENTREVISTA AL DR. ÀLEX GRASAS, INVESTIGADOR Y PROFESOR DE MARKETING, OPERATIONS & SUPPLY

# Tan smart, que olvidarás que tiene cuatro puertas.



## >> Nuevo smart forfour.

Tan pequeño, tan fácil de aparcar, tan manejable y tan smart que olvidarás que es un cuatro puertas. Con gran amplitud de giro, asientos abatibles, apertura de puertas de casi 90°, maletero de 315 litros, sistema de infoentretenimiento con conexión a tu smartphone y 4 años de garantía.

Ven a tu concesionario Mercedes-Benz y te invitamos a probarlo.

#historiasenelasientodeatras

### smart center Stern Motor-

Sabadell y Terrassa - Tel. 937 484 484 - [www.sternmotor.es](http://www.sternmotor.es)



<b>smart forfour 52kw</b>	
Por	Entrada: 998,37€
<b>130€*</b> /mes	Cuota final: 6.378,13€**
en 48 cuotas	TIN: 7,99%
	TAE: 9,42 %

Consumo de combustible (ciclo mixto) 4,2 l/100 km, emisiones de CO<sub>2</sub> (ciclo mixto) 97 g/km.

\*Ejemplo de Financiación para un smart forfour 52 kw. PVP 10.932€ (Impuestos, transporte y Plan pive-8 incluidos. Gastos de preentrega no incluidos) con las facilidades del programa Alternativo de Mercedes-Benz Financial Services España, E.F.C., S.A., Avda. Bruselas 30, 28108, Madrid. Válida para solicitudes aprobadas hasta el 30/06/2015 con contratos activados y vehículos matriculados hasta el 31/08/2015 o hasta la finalización del Plan pive. Importe a financiar 9.933,63€. Por 130€ al mes en 48 cuotas y una cuota final de 6.378,13€, entrada 998,37€, TIN 7,99%, comisión de apertura 297,02€ (2,99%). TAE 9,42%. Importe total adeudado 12.915,15€. Precio total a plazos 13.913,52€. Oferta válida para 15.000 km/año.

\*\*Existen 3 posibilidades para la última cuota: cambiar el vehículo, devolverlo (siempre que se cumplan las condiciones del contrato), o adquirirlo pagando la última cuota.

smart - una marca de Daimler  
smart.Engineered with Mercedes-Benz

# Las dos caras de una decisión

**E**l conocido empresario John D. Rockefeller Jr. pronunció una vez una frase que pasó a la historia: "I believe that every right implies a responsibility, every opportunity an obligation, every possession a duty".

Me ha parecido muy oportuno recuperar la cita de uno de los máximos exponentes del capitalismo para reflexionar sobre la multitud de cambios políticos que estamos viviendo estos días como consecuencia de la

aparición de nuevos partidos políticos que se alejan del *establishment* de las últimas décadas.

Tanto desde las posturas más conservadoras como desde las posiciones más progresistas hemos olvidado que la sociedad está cimentada en un frágil equilibrio en el que, como dice la cita de Rockefeller, cada actuación tiene dos caras.

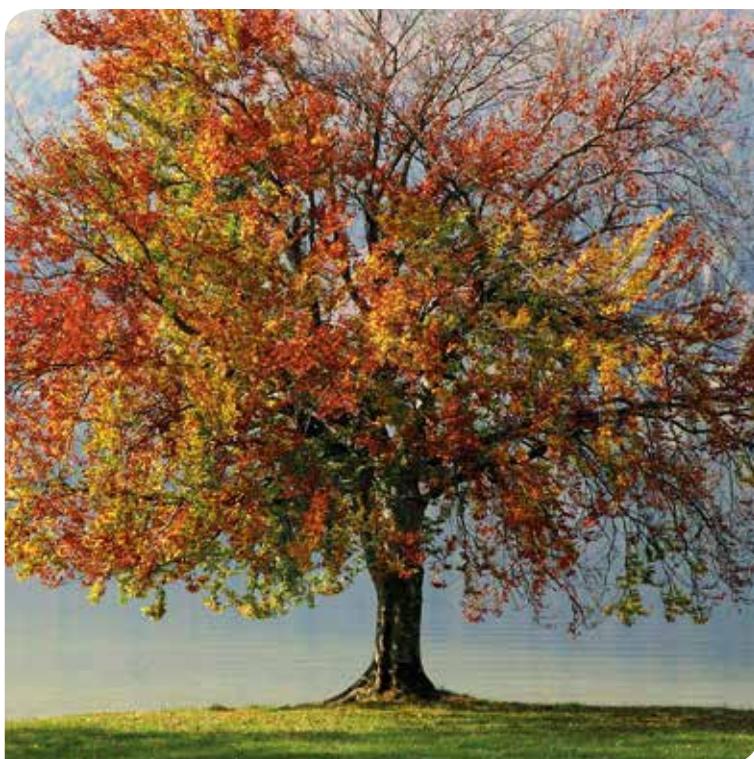
No podemos levantar la bandera del "Estado del Bien-estar" argumentando exclusivamente que es un derecho adquirido. Para tener servicios públicos de calidad (educación, sanidad, atención a los más necesitados) necesitamos nutrir el presupuesto público con impuestos que recaudamos a los ciudadanos. Pero tampoco podemos argumentar que cada uno es responsable de su propia situación y que tienen que espabilarse porque las oportunidades no han sido iguales para todos.

Vivir en sociedad requiere una ciudadanía respetuosa con los demás, que use con esmero y eficacia lo que es común y que tenga unas grandes dosis de solidaridad para igualar las oportunidades de todos.

¿Qué se debe hacer con el turismo en Barcelona? ¿Cómo se gestionan los pisos vacíos? ¿Hay que ayudar a Grecia? ¿Cómo respondemos a las migraciones en el Mediterráneo?... La lista de preguntas es interminable.

Hay una herramienta que nos puede ayudar a encontrar respuestas: Educación, Educación y más Educación. Así con mayúsculas.

*David Parcerisas*



n.2 /

**David Parcerisas**  
Presidente del Patronato de la Fundación EADA



**Edita:**  
EADA  
Aragó 204  
08011 Barcelona  
Tel. 93 452 08 44  
www.eada.edu  
info@eada.edu

**Tirada de este número:**  
28.000 ejemplares

**Editor:**  
Giorgia Miotto  
gmiotto@eada.edu

**Arte, Diseño y  
Coordinación Editorial:**  
Guillem Sanz

**Redactor jefe:**  
Óscar Maronda

**Colaboradores:**  
Jessica Villoslada, Mar  
Ribas, Eva García, Gabriela  
Ortega.

**Publicidad:**  
Giorgia Miotto  
gmiotto@eada.edu

**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.



**Pere Vallès**, consejero delegado de Scytl y patrono de EADA

**Pere Vallès**, managing director of Scytl and member of the EADA board of trustees



SI DETECTAS UNA OPORTUNIDAD DE **MERCADO** Y OFRECES UNA TECNOLOGÍA **INNOVADORA** TIENES ÉXITO SEGURO

IF YOU SEE A GAP IN THE **MARKET** AND YOU OFFER **INNOVATIVE** TECHNOLOGY, YOU WILL DEFINITELY BE SUCCESSFUL



**E**N 2004 PERE VALLÈS ABANDONÓ ESTADOS UNIDOS PARA REGRESAR A SU CIUDAD, BARCELONA, Y ASUMIR OTRO GRAN RETO: MODERNIZAR EL MERCADO ELECTORAL. VALLÈS APROVECHÓ LA OPORTUNIDAD DE LIDERAR SCYTL, UNA *SPIN-OFF* SURGIDA DE LA UAB ESPECIALIZADA EN CRIPTOGRAFÍA APLICADA AL VOTO. ONCE AÑOS DESPUÉS, SE ENORGULLECE DE AQUELLA DECISIÓN, SOBRE TODO PORQUE HA CONTRIBUIDO A EXTENDER LA DEMOCRACIA POR EL MUNDO.

**I**N 2004 PERE VALLÈS LEFT THE USA TO RETURN TO HIS CITY, BARCELONA, IN ORDER TO TAKE ON ANOTHER MAJOR CHALLENGE: THE MODERNISATION OF THE ELECTORAL MARKET. VALLÈS TOOK THE OPPORTUNITY TO LEAD SCYTL, A COMPANY THAT ORIGINATED AS A SPIN OFF FROM RESEARCH AT THE UAB, SPECIALISING IN CRYPTOGRAPHY APPLIED TO VOTING. ELEVEN YEARS LATER, HE IS PROUD OF THIS DECISION, MAINLY BECAUSE HE HAS HELPED DEMOCRACY TO SPREAD GLOBALLY.

**P** ¿Se imaginaba llegar tan lejos cuando le propusieron liderar Scytl en 2004?

**Q** When you were offered the opportunity to head Scytl in 2004, did you imagine it would be so successful?

**R** Lo cierto es que sí. Por un lado, por la oportunidad de mercado que había y sigue habiendo. Se trata de un ámbito que no se ha adaptado a las nuevas tecnologías, donde todavía impera el sistema de votación por papeletas. Por el otro, porque ofrecemos una tecnología muy innovadora que contribuye a que los procesos electorales sean más eficientes de gestionar por parte de los gobiernos, más accesibles para los ciudadanos y más seguros y transparentes. La combinación de oportunidad de mercado y tecnología innovadora es un éxito seguro.

**A** I definitely did. Firstly because there was a gap in the market and there still is. The sector has not adapted to new technology, and the ballot paper voting system is still predominant. Secondly, because we offer extremely innovative technology. It helps to make the electoral processes easier to manage for governments and easier for citizens to access. In addition, it makes the aforementioned processes more secure and transparent. If you combine a gap in the market with innovative technology, you have a recipe for success.

**P** ¿Cómo contactaron con usted?

**Q** How did they contact you?

**R** Me contactó un accionista de Scytl, Carles Ferrer, actual consejero de la compañía. Me pidió que liderara el proyecto empresarial que había detrás de esta tecnología así como su alcance internacional. Me cautivó que Scytl fuera la primera *spin-off* tecnológica de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) surgida de un proyecto de doctorado de Andreu Riera en 1994 sobre criptografía aplicada al voto.

**A** One of Scytl's shareholders, Carles Ferrer, who is currently a consultant at the company, contacted me. He asked me to lead the business project behind the technology, as well as taking charge of it on an international level. I loved the fact that Scytl was the Autonomous University of Barcelona's first technological spin off. It was the result of a doctoral project by Andreu Riera in 1994, which was about cryptography applied to voting.

**P** ¿Por qué Scytl tardó tanto tiempo en constituirse como empresa?

**R** Generalmente, las *start-ups* que nacen de proyectos de investigación desarrollados en universidades tardan más en arrancar, sobre todo porque requieren mucha inversión en I+D antes de salir al mercado. En nuestro caso, la investigación en la UAB se inició en 1994 y la compañía se constituyó en 2001. La oportunidad surgió ese año tras las irregularidades de las elecciones presidenciales de Estados Unidos en noviembre de 2000, entre George W. Bush y Al Gore. En ese proceso se utilizaron papeletas agujereadas que no permitían constatar lo que el ciudadano había votado. Fue entonces cuando Andreu Riera pensó que había llegado el momento de transformar el mercado electoral y de que el voto electrónico se impusiera.

**Q** Why did it take such a long time for Scytl to set itself up as a company?

**A** Generally, start-ups that stem from research projects carried out in universities take longer to get going. This is mainly because they require lots of investment in terms of research and development before they are placed on the market. In our case, research at UAB started in 1994 and the company was set up in 2001. The opportunity arose that year following the irregularities in the American presidential elections in November 2000, between George W. Bush and Al Gore. The ballot papers used were damaged and it was not possible to see what citizens had voted. It was at that point that Andreu Riera thought that the time had come to change the electoral market and impose electronic voting.

**Q** What was it like looking for your first client?

**A** It was a complex process because no government wanted to be the first one to try something that no-one had experienced previously. We analysed which countries could be the most receptive to adopting our technology. The most likely country was Switzerland, as it is a very participatory democracy, with an average of four or five elections and referendums per year, and because it is a country that has always been innovative when it came to the public sector. We explained to them how our solutions could improve their electoral processes. Although they were interested from the outset, we had to convince a lot of political and technological actors within the government that it was possible to do it, and possible to do it in a secure manner. Following a year and a half of negotiations, when I joined the company in 2004, Switzerland became our first client and the first country to introduce electronic voting.

**Q** Was it the security factor that gave the team from the Swiss government the most cause for concern?

**A** Yes, exactly. We had to explain very clearly to them about how it was possible for us to guarantee basic aspects of security when using an Internet voting system, when it came to voter authentication, the integrity of the vote, the element of privacy surrounding secret voting, whether the system could be audited, voter verifiability... The sales process was very slow and we held various meetings with government security experts.

**P** ¿Cómo fue la búsqueda del primer cliente?

**R** Fue un proceso complejo porque ningún gobierno quiere ser el primero en probar algo que nadie ha experimentado previamente. Lo que hicimos fue analizar qué países podrían ser los más receptivos en adoptar nuestra tecnología. El que más puntos tenía era Suiza, por ser una democracia muy participativa, con un promedio de cuatro o cinco elecciones y referendums al año, y porque es un país que siempre ha innovado en el sector público. Les explicamos cómo nuestras soluciones podían mejorar sus procesos electorales. Aunque desde un inicio les interesó, tuvimos que convencer a muchos actores políticos y tecnológicos dentro del gobierno de que esto se podía hacer y se podía hacer de forma segura. Tras un año y medio de negociaciones, en 2004, cuando me incorporé a la compañía, Suiza se convirtió en nuestro primer cliente y en el primer país en introducir el voto electrónico.

**P** ¿Fue la cuestión de la seguridad lo que más preocupaba al equipo de gobierno suizo?

**R** Sí, así es. Tuvimos que explicarles muy bien cómo podíamos garantizarles los aspectos básicos de seguridad en un sistema de votación por Internet como, por ejemplo, la autenticación del votante, la integridad del voto, la privacidad del secreto de voto, la *auditabilidad* del sistema, la verificabilidad por parte del votante... Fue un proceso de venta muy lento donde mantuvimos varias reuniones con expertos de seguridad del gobierno.

## CON OTRA MIRADA

### SU LIBRO DE CABECERA

Como católico practicante que soy, la *Biblia*. También destacaría *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman y *The Hard Thing about Hard Things* de Ben Horowitz

### LA CANCIÓN DE SU VIDA

Cualquier cantata de Bach

### UNA PELÍCULA PARA RECORDAR

*The Pursuit of Happiness*, de Gabriele Muccino

### SU PLATO FAVORITO

La paella de mi suegra

### EL MEJOR MOMENTO DEL DÍA

Hacia las 11 de la noche cuando finalmente apago el móvil, pongo música clásica y leo una hora antes de irme a dormir

### UN LUGAR DONDE PERDERSE

Los bosques del Montseny por donde paseo cada fin de semana y tomo las decisiones importantes

### LA POSESIÓN MÁS PRECIADA

Mi mujer Anna y mis tres hijos (Pere, Mònica y Júlia)

### UN SUEÑO CUMPLIDO

Liderar desde Barcelona un proyecto que tiene un impacto global

### UNA VIRTUD Y UN DEFECTO

La autoexigencia y una exigencia sin límites (y muchas veces excesiva) con la gente de mi equipo

### UNA REFLEXIÓN O CITA QUE RECOMIENDE

Por muy difícil que sea un problema siempre existe una solución

### UNA META POR CONSEGUIR

Que Scytl cotice en el Nasdaq



“Ningún gobierno quiere ser el primero en experimentar algo nuevo pero tampoco el último en probarlo”

**P** A partir de ese momento, ¿cómo fue la penetración en otros países?

**R** Tras el logro de Suiza, todo fue más fácil. Podíamos explicar al resto de países las ventajas de nuestra tecnología a partir de un caso real. Enseguida nos dimos cuenta de que los gobiernos no quieren ser los primeros en probar una tecnología nueva pero tampoco los últimos. En el sector público el factor competencia es muy acentuado. Y nosotros jugamos con ello. Fuimos a los países vecinos y les preguntamos por qué no modernizaban sus procesos electorales igual que hacían algunos países colindantes. Desde entonces hemos tenido un crecimiento sostenido del 70%, estando presentes en 42 países y consiguiendo una cuota de mercado del 90%.

**P** ¿Cuál ha sido la principal reticencia de estos 42 países a la hora de introducir el voto por Internet?

**R** De nuevo, la cuestión de la seguridad. El cliente siempre nos pregunta cómo conjugamos dos requisitos de seguridad que son antagónicos: identificar al usuario, autenticarle de manera rigurosa y, al mismo tiempo, garantizarle su privacidad, su secreto de voto, ante agentes externos y ante la propia administración. A esto cabe añadir otro reto, que es cómo garantizar al votante que su voto ha sido registrado correctamente. Cuando compramos algo por Internet es fácil verificarlo porque tenemos un comprobante de compra y lo recibimos o lo disfrutamos en un margen de tiempo concreto. En el caso del voto electrónico es diferente, no lo podemos verificar del mismo modo. Por eso, nuestra ventaja competitiva es la tecnología que disponemos, que gracias a su elevada fiabilidad resuelve todos estos problemas de seguridad.



**Q** From then on, how easy was it to tackle the market in other countries?

**A** After the success in Switzerland, everything was easier. We could explain the advantages of our technology to other countries basing our discourse on a real life case. We realised straight away that governments do not want to be the first ones to try out new technology, but they don't want to be the last ones either. There is a very significant competitive factor present in the public sector. And that is what we play on. We went to neighbouring countries and asked them why they had not modernised their electoral processes in the same way that some of the countries nearby had. Since then we have had a sustained growth of 70%, work with 42 countries and have a market share of 90%.

**Q** What was the main reservation of the 42 countries when introducing Internet voting?

**A** As before, it was the question surrounding security. The client always asks us how we can unite two opposing security requirements: identifying the user and thoroughly authenticating him/her, while at the same time, guaranteeing him/her privacy and a secret vote, when faced with external agents and the government itself. There is also an additional challenge: how do you assure the voter that his/her vote has been recorded correctly. When we buy something on the Internet it is easy to verify the transaction because we have proof of purchase and we receive it within a specific timeframe. In the case of electronic voting it is different; we cannot verify it in the same way. For this reason, our competitive advantage is the technology that we have at our disposal, which resolves all of these security problems, thanks to its high level of reliability.

"NO GOVERNMENT WANTS TO BE THE FIRST ONE TO TRY SOMETHING NEW, BUT IT DOESN'T WANT TO BE THE LAST ONE TO TRY IT EITHER"





**P** Scytl empezó con el voto electrónico y hoy en día ofrece 24 soluciones diferentes que modernizan todas las fases del proceso electoral. ¿Cómo ha sido esta evolución?

**R** Así es, empezamos con el voto electrónico, sin duda, la solución más disruptiva porque requiere cambios legislativos en el país donde se implanta. Debido a los largos procesos de venta relacionados con el voto electrónico, en 2010 entramos en un proceso de diversificación para llegar a más países con soluciones que permitieran automatizar sus procesos electorales. Así es como empezamos a introducir tecnologías más sencillas que modernizaban procesos que hasta ese momento se hacían manualmente, como la gestión de las mesas electorales y del censo, la consolidación de los resultados o la formación *online* de las personas que están en las mesas. Para llegar aquí hemos seguido una estrategia centrada en dos objetivos bien definidos. El primero, destinar un 20% de nuestro presupuesto al I+D, aplicado a la criptografía en el ámbito electoral, donde todavía se puede avanzar mucho más. El segundo, adquirir empresas que ofrecen tecnología electoral que nosotros no tenemos o que complementan la nuestra.

**P** Por lo tanto, su estrategia pasa por absorber la competencia.

**R** Más que absorber a las empresas de la competencia lo que hacemos es integrarlas en nuestro proyecto. Este es un mercado muy fragmentado, con unas 200 empresas que hacen también *software* de modernización electoral.

"EL VOTO ELECTRÓNICO ES LA SOLUCIÓN MÁS DISRUPTIVA PORQUE REQUIERE CAMBIOS LEGISLATIVOS EN EL PAÍS DONDE SE IMPLANTA" Se trata de compañías muy pequeñas, focalizadas en un único producto de nicho y que operan en un mercado local limitado. Nosotros les ofrecemos la posibilidad de formar parte de un proyecto internacional, que su producto lo puedan vender en 42 países. Además, el gestor de la compañía sigue con nosotros manteniendo, incluso, su equipo de desarrollo, su oficina y su presencia local. Esto es muy motivante para ellos y es lo que nos ha permitido hacer en los últimos cuatro años un total de siete adquisiciones: tres en EUA, dos en Europa, una en Canadá y otra en Brasil.

**P** ¿Algún país ha comprado las 24 soluciones?

**R** Las 24 no, pero 20 sí, como es el caso reciente de Emiratos Árabes. Pero nuestro *approach* de mercado es un proceso gradual. Es decir, empezamos vendiendo módulos de *software* sencillos con una baja percepción de riesgo por parte del cliente, entramos en nuevos países y ya desde dentro, con el cliente como *partner*, elaboramos un plan para ir modernizando las elecciones hasta la implantación del voto por Internet.

**“The electronic vote is the most disruptive solution because it involves legislative changes in the country where it is implemented”**

**Q** Scytl started with electronic voting and today it offers 24 different solutions that modernise all the stages of the electoral process. Tell us about the evolution process?

**A** We started with the electronic vote, which was definitely the most disruptive solution because it involves legislative changes in the country where it is implemented. As electronic voting is related to long sales processes, in 2010 we began a diversification process in order to provide more countries with solutions that would allow them to automate their electoral processes. That's how we started to introduce more simple technology that modernised processes that had previously been done manually, such as managing polling stations, the electoral roll, verification of results or the online training for the people working at the polling stations. To get to the point we are at now, we have followed a strategy based on two well defined objectives. The first one was to allocate 20% of our budget to research and development regarding cryptography in the electoral sector, where there is still room for a lot of progress. The second one was to acquire companies that offer electoral technology that we do not have or that complements ours.

**Q** So, your strategy involves taking over the competition.

**A** Rather than taking over competitors, we make them part of our project. The market is very fragmented; there are about 200 companies that also produce electoral modernisation software. They are very small companies, focused on one specific product, that operate within a limited local market. We offer them the possibility to be part of an international project, where they can sell their product in 42 countries. Also, the company manager remains with us and maintains his or her development team, office and local reputation. That is something that motivates them and that has allowed us to make seven business acquisitions over the last four years: three in the USA, two in Europe, one in Canada and another one in Brazil.

**Q** Is there a country that has bought the 24 solutions?

**A** Not all 24, no, but 20, in the recent case of the Arab Emirates. But our market approach is a gradual process. What I mean is, we start by selling simple software models that are easy to sell, where the client does not feel at great risk. We gain presence in new countries and then once we are in, we put together a plan with the client acting as a partner, in order to modernise elections until voting by Internet is implemented.

**P** ¿Y cómo estos países llevan a cabo la transición del voto con papeletas al voto electrónico?

**R** Pues también lo hacen de manera gradual. Normalmente empiezan con determinados colectivos de votantes, sobre todo residentes en el extranjero pero también colectivos con discapacidad y personas mayores. También hay países, como Australia o Canadá, que lo utilizan como sistema de votación anticipada. Así, cinco o seis días antes de las elecciones, las personas que lo deseen pueden votar por Internet. Como resultado, estos países pueden llegar a reducir un 30% sus costes electorales. Además, aumenta la participación ciudadana. Por ejemplo, en el caso de residentes en el extranjero el porcentaje aumenta del 5% al 15%.

**P** ¿En qué países se utilizan más sus soluciones?

**R** Hay una gran variedad de países con los que estamos trabajando, desde algunos en fase de desarrollo, como India, Bangladesh, República Democrática del Congo, Sudáfrica, Libia o Brasil, a otros más desarrollados como Noruega, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá o Australia. No hay un indicador claro de cuál es el factor que hace que lo implanten o no y en mayor o menor medida. Depende mucho de la persona que esté en la comisión electoral o en el ministerio de Interior.

**P** En todo caso, por lo que explica, no depende del nivel de desarrollo del país.

**R** Así es. India por ejemplo es un país en vías de desarrollo, pues no tiene una gran penetración de las nuevas tecnologías y sigue arrastrando muchas lacras sociales y, en cambio, es un país que está haciendo muchos avances en el ámbito de la modernización electoral. No hay ninguna correlación entre grado de desarrollo y modernización electoral.

**P** ¿Es fluida la relación con los gobiernos?

**R** Como cualquier otro cliente, el sector público tiene sus ventajas e inconvenientes. Los principales inconvenientes son su gran aversión al riesgo y una burocracia que ralentiza las negociaciones. La principal ventaja es que tienen una gran fidelidad a sus proveedores.

**Q** And how do they deal with the transition process from ballot paper voting to electronic voting?

**A** They are doing it gradually as well. Normally they start with determined groups of voters, above all people residing abroad but also those affected by a disability and senior citizens. There are also countries like Australia and Canada that use it as an early voting system. So, five or six days before the elections, the people that wish to do so can vote via the Internet. As a result, these countries can reduce electoral costs by up to 30%. In addition, citizen participation increases. For example, in the case of people residing abroad, the percentage increases from 5% to 15%.

**Q** Which countries use your solutions the most?

**A** We work with a wide variety of countries, ranging from developing countries, like India, Bangladesh, the Democratic Republic of the Congo, South Africa, Libya or Brazil to more developed countries, such as Norway, France, the United Kingdom, the USA, Canada or Australia. There is not one clear element that indicates what causes them to implement them or not implement them, and to a greater or lesser extent. It depends a lot on the person that is on the electoral commission or in the Ministry of the Interior.

**Q** So, from what you've explained, it doesn't depend on how developed the country is.

**A** Exactly. India, for example, is a developing country, so new technology is not that widespread, and the country still has a lot of social stigmas, but on the other hand, it is making a lot of progress in the sphere of electoral modernisation. There is no correlation between how developed a country is and electoral modernisation.

**Q** Is the relationship with the governments smooth?

**A** As with any other client, the public sector has its advantages and disadvantages. The main disadvantages are their fear of risks and the type of bureaucracy involved, which slows down negotiations. The main advantage is that they are very faithful to their suppliers.

## FROM ANOTHER PERSPECTIVE

### THE BOOK ON YOUR BEDSIDE TABLE?

As a practicing Catholic, the *Bible*. I would also recommend *Emotional Intelligence* by Daniel Goleman and *The Hard Thing about Hard Things* by Ben Horowitz

### YOUR FAVOURITE SONG?

Any of Bach's cantatas

### A MEMORABLE FILM?

*The Pursuit of Happiness*, directed by Gabriele Muccino

### YOUR FAVOURITE DISH?

My mother-in-law's paella

### THE BEST PART OF THE DAY?

Around 11.00pm when I finally turn off my mobile phone, put some classical music on and read for an hour before I go to bed

### A PLACE TO LOSE YOURSELF?

The forests in Montseny where I go walking every weekend and make important decisions

### YOUR MOST PRIZED POSSESSION?

My wife Anna and my three children (Pere, Mònica y Júlia)

### A DREAM THAT HAS COME TRUE FOR YOU?

Being the leader of a project in Barcelona that has an impact globally

### NAME ONE OF YOUR QUALITIES AND ONE OF YOUR FAULTS.

I am self-demanding and I place endless demands (a lot of the time to excess) on the people from my team

### A REFLECTION OR QUOTE THAT YOU WOULD RECOMMEND?

However difficult a problem is, there is always a solution

### A GOAL YOU WISH TO ACHIEVE?

ScytI being listed on the NASDAQ



“El principal consejo que doy a EADA como patrón es potenciar las asignaturas relacionadas con el emprendimiento”

**P** ¿Con quiénes suelen contactar?

**R** Depende del país. En términos electorales, distinguimos dos modelos de países. En primer lugar, los que tienen una comisión electoral, que suele ser un entidad independiente, que está formada por miembros de diferentes partidos políticos y que normalmente es escogida por el Parlamento.

Es más neutral y está en países en vías de desarrollo, porque desconfían más del gobierno que gestiona las elecciones y quieren poner la gestión de las elecciones en manos de un órgano independiente. Aquí debes convencer a los diferentes partidos políticos que

forman este órgano colegiado. En segundo lugar, aquellos países desarrollados en los que es el gobierno el que gestiona las elecciones. En este caso hablas directamente con el gobierno pero también con los partidos de la oposición para explicarles los beneficios de la solución que les ofrecemos.

**P** ¿En qué sentido Scytl ha contribuido a extender la democracia por todo el mundo?

**R** En los países desarrollados nuestra tecnología se está utilizando para aumentar la participación. Por lo tanto, conseguimos que los resultados electorales tengan más legitimidad por el hecho de haber participado más gente. En aquellos otros que están en vías de desarrollo, nuestra tecnología ha permitido mitigar la posibilidad de fraude electoral y aumentar la transparencia en todo el proceso.

**P** Póngame un ejemplo.

**R** Cualquier proceso electoral que se desarrolle en una zona remota, apartada de núcleos urbanos, de un país en vías de desarrollo. Aquí, una vez cierran los colegios electorales y los observadores se marchan, tardan días hasta que las papeletas llegan a un sitio seguro. En este período suelen haber irregularidades que no se controlan. Para evitarlo, transmitimos electrónicamente los resultados desde el colegio durante la misma noche electoral cuando los observadores todavía están ahí. Combatir el fraude electoral en estos países es un primer paso para garantizar la estabilidad política.

**P** ¿Qué supuso el año pasado la inversión de 104 millones de dólares liderada por Vulcan Capital?

**R** Efectivamente, fue una ronda de 104 millones de dólares que lideró Vulcan Capital, que aportó 40 millones de dólares, y en la que participaron otros cuatro fondos. En estos momentos tenemos una estructura accionarial muy potente, con ocho fondos de capital riesgo de muy alto prestigio: cuatro americanos, un alemán, un inglés y dos catalanes. A través de Vulcan tenemos a Paul Allen, cofundador de Microsoft. Todo ello nos da visibilidad y reconocimiento como empresa, lo que se traduce en una mayor confianza de los gobiernos y nos facilita la salida a bolsa en 2017.

**Q** Who do you usually contact?

**A** It depends on the country. In electoral terms, there are two types of country. Firstly, there are those that have an electoral commission, which is normally an independent body that consists of members of different political parties, normally selected by the Parliament. The electoral commission is more neutral and is present in developing countries, because the people do not trust the government that is handling the elections and wants them to be dealt with by an independent body. In this case, you have to convince the different political parties that make up the collegial body. Secondly, there are the developed countries where the government run the elections. In this case, you talk directly to the government and also the opposition parties, in order to explain the benefits of the solution that we offer.

**Q** How would you say Scytl has helped to spread democracy throughout the world?

**A** In developed countries our technology is being used to increase participation. Therefore, thanks to us the electoral results are more legitimate because more people have participated. In the developing countries, our technology has provided a means to diminish the possibility of electoral fraud and increase the transparency of the process as a whole.

**Q** Give me an example.

**A** Any electoral process that takes place in a remote area that is not close to any cities, in a developing country. In this situation, once the polling stations shut and the observers leave, it takes days for the ballot papers to reach a secure place. In that timeframe there are normally irregularities that are not monitored. In order to avoid this situation, we sent the results electronically from the polling station on the night of the election itself, when the observers are still there. Fighting electoral fraud in these countries is the first step towards guaranteeing political stability.

**Q** What did the 104 million dollar investment headed by Vulcan Capital signify last year?

**A** It involved a 104 million dollar round led by Vulcan Capital, who contributed 40 million dollars. Four other funds also participated. At the moment we have a very powerful shareholding structure, with eight very prestigious venture capital funds: four that are American, one that is German, one that is English and two that are Catalan. We have Paul Allen, the co-founder of Microsoft, through Vulcan. All of this gives the company visibility and recognition, which in turn means that the governments will have more faith in us and that our admission to the stock exchange in 2017 will be easier.

**Q** How do you lead a company with these characteristics, which has grown so quickly?

**A** Companies that operate in environments that are as dynamic, volatile and competitive as the new technologies sector needs to be structured in a manner that is not very hierarchical, where everyone feels free to express their opinion. The CEO has to make decisions quickly, but also needs to listen to the people. In my case, if I am not sure about what decision to make and there is someone closer to the problem, even if that person has a different opinion to me, I prefer him or her to make the decision.

**P** ¿Cómo se lidera una compañía de estas características que ha crecido tan rápidamente?

**R** Las empresas que operan en entornos tan dinámicos, cambiantes y competitivos como el de las nuevas tecnologías necesitan estructuras muy poco jerarquizadas donde todo el mundo se sienta libre para expresar su opinión. El CEO debe tomar decisiones rápidas pero escuchando a la gente. En mi caso, cuando no estoy seguro de una decisión y hay una persona más cercana al problema, aunque tenga una opinión diferente a la mía, prefiero que tome ella la decisión.

**P** ¿Por qué hay tantas *start-ups* en el sector de Internet que han crecido rápidamente y al poco tiempo han fracasado?

**R** Por la falta de contenido tecnológico. En *ecommerce* tenemos varios ejemplos, como páginas web dedicadas a la venta de zapatos que en el momento en que ha salido un competidor con precios más baratos han tenido que cerrar. En cambio, una *spin-off* que surge de la universidad tarda más en arrancar porque necesita más tiempo para invertir en tecnología. Pero luego consigue un crecimiento sostenido. Por ejemplo el caso de ScytI, pues es difícil que alguien pueda replicar nuestra criptografía y esta tecnología sin infringir nuestras patentes.

**P** ¿Cómo compagina su trabajo en ScytI con el de patrón de EADA y de la UOC?

**R** ScytI tiene un origen académico, proviene de la UAB. Por lo tanto, el hecho de poder participar en los patronatos de EADA y de la UOC me permite mantener el contacto con este mundo académico. En ambos casos apporto una visión más del mercado de las nuevas tecnologías y del sector del emprendimiento y de las *start-ups*. Puedo contribuir desde la perspectiva de ScytI, una empresa que ha nacido en la universidad. Lo que más me interesa es el vínculo que hay entre universidad, escuela de negocios y empresa, un nexo necesario para crear empresas con una fuerte base tecnológica y científica.

**P** ¿Cuál es el principal consejo que da a EADA?

**R** Mi principal recomendación es potenciar las asignaturas relacionadas con el emprendimiento. Cada vez hay más participantes interesados en crear su propia empresa. De ahí la necesidad de darles la formación que necesitan para cumplir su sueño. Ese también es el reto de EADA, fomentar el emprendimiento en nuestro país. De hecho, esta es la línea que está siguiendo la escuela de negocios y que potenciará todavía más.

**P** ¿Y el que da a los emprendedores?

**R** Yo les diría dos cosas. La primera es que emprender un negocio no es un camino de rosas. Actualmente hay una cierta burbuja en el ámbito del emprendimiento, una imagen idílica de este mundo en que parece que es muy fácil ser emprendedor. Y no es así, hay muchas dificultades. La segunda es que vale la pena probarlo pues las nuevas tecnologías permiten crear empresas de manera más rápida y económica que hace tan solo unos años. Pueden acceder a más fuentes de financiación, como *business angels*, fondos de capital riesgo o *crowdfunding*, entre otras. Eso sí, que busquen un mentor o una incubadora que les guíe en el proceso. ☺

**Q** Why are there so many start-ups in the Internet sector that experience rapid growth and then shortly after collapse?

**A** Due to the lack of technological content. In e-commerce there are several examples, like web pages that sell shoes that have had to close when a competitor offering cheaper prices has appeared. A spin-off that stems from the university, on the other hand, takes longer to get going because it needs more time to invest in technology. But afterwards it achieves sustained growth. For example, in the case of ScytI, it would be difficult for someone to replicate our cryptography and technology without infringing our patents.

**Q** How do you combine your job at ScytI with your position as patron for EADA and the UOC?

**A** ScytI has academic origins, it stems from the UAB. Therefore, being able to participate on the board of trustees for EADA and the UOC allows me to stay in contact with the academic world. In both cases I bring another perspective of the new technologies market and the entrepreneurship and start-ups sector. I can make a contribution from ScytI's point of view, a company that came into being in a university. The element that interests me the most is the link between universities, business schools and companies, a connection that is necessary to create companies with a strong technological and scientific basis.

**Q** What is the main piece of advice you would give to EADA?

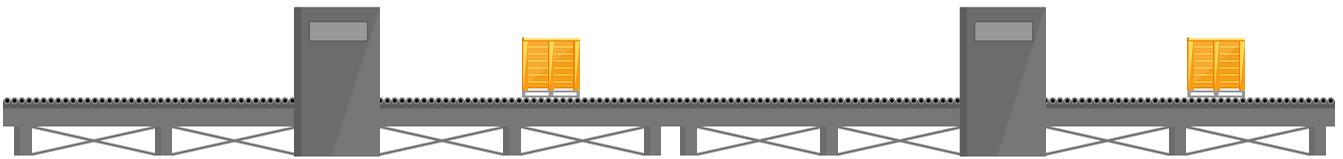
**A** My main recommendation is to put more emphasis on subjects that are to do with entrepreneurship. The number of participants that are interested in creating their own company is on the up. Therefore, so is the need to give them the training that they need to make their dream come true. Promoting entrepreneurship in our country is also a challenge for EADA. In fact, that is the direction the business school is taking, and it will place even more emphasis on it in the future.

**Q** And what would you advise entrepreneurs?

**A** I would say two things to them. The first is that starting a business is not a bed of roses. At the moment the entrepreneurial sector is at the point where it will explode, and people have an idolised image of it and imagine that it is very easy to be an entrepreneur. That is not the case; there are lots of difficulties involved. The second thing I would say is that giving it a try is worth it, because new technologies allow companies to be created more quickly and economically than even just a few years ago. It is possible to access more sources of funding, like business angels, venture capital funds or crowdfunding, among others. They should look for a mentor or an incubator to guide them in the process though. ☺



# OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: COMPETIR EN COSTES Y EN PROPUESTA DE VALOR



LAS EMPRESAS ASPIRAN A SER MÁS EFICIENTES EN SUS PROCESOS SIN QUE ELLO REPERCUTA NEGATIVAMENTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECEN A SUS CLIENTES.. ESTE ES EL ROMPECABEZAS QUE DEBE RESOLVER DIARIAMENTE EL COO (*CHIEF OPERATIONS OFFICER*), UNA DE LAS FIGURAS MÁS ESTRATÉGICAS EN UNA ORGANIZACIÓN QUE SE ENCARGA DE QUE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN FUNCIONE CORRECTAMENTE Y QUE LA CADENA DE SUMINISTRO NO SE INTERRUMPA.

“LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN NO SÓLO DEBE FOCALIZARSE EN ESE EQUILIBRIO ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA SINO TAMBIÉN EN **GENERAR NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO A PARTIR DE SOLUCIONES INNOVADORAS**”

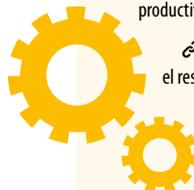
Estar o no a la altura de las nuevas exigencias de los clientes es lo que determina cada vez más la ventaja competitiva de las empresas. Conseguirlo no es una tarea sencilla, pues los consumidores piden productos y servicios muy *customizados*, tiempos breves de entrega del pedido –Amazon, por ejemplo, es una de las primeras compañías que ha empezado a competir en un servicio de entrega de 24 horas–, múltiples canales para informarse sobre el producto y también para recibirlo y, sobre todo, una atención muy personalizada que requiere a la organización conocer muy bien sus gustos e incluso anticiparse a sus necesidades.

A todo ello la Dra. Desirée Knoppen, profesora y directora del Departamento de Marketing, Operaciones & Supply de EADA, añade “la reducción de la huella de carbono, es decir, productos con bajo impacto medioambiental”. En su opinión, “los consumidores actuales están muy sensibilizados con la sostenibilidad, lo que también influye en su opción.

## ¿CÓMO FUNCIONAN LAS EMPRESAS?

⚙️ Cuando hablamos de **Operaciones** nos referimos a cómo funcionan las empresas internamente. Este concepto abarca el diseño, la operación y la mejora continua de los sistemas productivos que crean los productos y servicios primarios de la organización.

🔗 En **Supply Chain**, en cambio, estudiamos la relación de esta compañía con el resto de empresas que forman parte de la cadena de suministro, es decir, todos los agentes que hacen posible que un producto o servicio llegue al consumidor final. Por ello, *Supply Chain Management* es la gestión de todas las operaciones que se llevan a cabo entre los distintos agentes de la cadena.





**OPTIMIZAR PROCESOS Y CREAR VALOR**

En este contexto juega un papel determinante el área de Operaciones y Supply Chain, que debe velar por cumplir lo que le promete al cliente y garantizarle una experiencia de compra única pero, además, debe hacerlo de manera eficiente, es decir, optimizando costes –tanto los internos como los costes totales de la cadena de suministro– y procesos.

Eficacia y eficiencia. Estos son los dos parámetros con los que trabaja continuamente el COO (*Chief Operations Officer*) de una organización. Esta figura, con una visión transversal –pues está conectada tanto a las diferentes áreas funcionales de la empresa como a los proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes–, debe desarrollar una estrategia que busque precisamente un equilibrio entre eficacia y eficiencia. Es decir, se tiene que aportar valor al cliente pero no a costa de sobrecostes y, al mismo tiempo, hay que controlar las cuentas pero sin obsesionarse por los números.

Para conseguir este difícil equilibrio, y más en una coyuntura económica como la actual, el profesor de Operaciones de EADA Àlex Grasas recomienda a las empresas “definir lo que sus clientes más valoran, aquellas cosas a las que no pueden renunciar a pesar de la recesión”. Por ejemplo, “si lo que valora es el precio más competitivo el COO deberá bajar el precio de un producto o servicio o lanzar varias ofertas o promociones”. En cambio, prosigue, “si valora la brevedad en la entrega deberá asumir un sobrecoste por hacer un envío urgente”. En su opinión, “hoy más que nunca las empresas tienen que sacrificar cosas, y lo tienen que hacer pensando en el valor que crean en el cliente”.

**EXPLORAR NUEVOS NEGOCIOS**

Aparte, Lluís Rosés, director del Master en Dirección de Operaciones de EADA, afirma que “la estrategia de Operaciones y *Supply Chain* no sólo debe focalizarse en ese equilibrio entre eficacia y eficiencia sino también en generar nuevas líneas de negocio a partir de soluciones innovadoras”. En su opinión, “se trata de aprovechar la tecnología que se utiliza para mejorar procesos y productos para explorar nuevas vías de ingresos”.

Rosés pone el ejemplo de la multinacional Ferrovial que, tras desarrollar una tecnología que dimensionaba y cuantificaba las pérdidas energéticas de los edificios, propuso a varias empresas rehabilitar gratuitamente sus instalaciones a cambio de beneficiarse de la cantidad económica que suponía ese ahorro. “Este es un claro ejemplo de excelencia operativa, pues optimiza procesos y costes, aporta valor al cliente y a la cadena de suministro y explota una nueva oportunidad de negocio”.

Otro caso que expone es el de aquellas empresas que crean un programa de análisis de datos que permiten a otras compañías planificar todas las compras en función de la demanda para minimizar los *stocks*. “Algunas ofrecen gratuitamente este sistema –lo que se conoce por *Advance Planning System*–, cuyo coste puede ascender perfectamente a los 300.000 euros, quedándose con el 20% o 30% de lo que esas empresas se ahorrarán en compras durante cinco años”.

# TECNOLOGÍA PARA TOMAR DECISIONES ESTRATÉGICAS Y ACERTADAS

LA INFORMACIÓN ES PODER Y LA TECNOLOGÍA ES UN FACTOR DIFERENCIAL Y COMPETITIVO. CONSCIENTES DE ELLO, LAS EMPRESAS INCORPORAN INNOVADORES SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES Y DE LA *SUPPLY CHAIN* Y ASÍ AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, REDUCIR COSTES Y MEJORAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE.

Hoy en día, las empresas tienen a su alcance más información para tomar mejores decisiones. Gracias a los sofisticados sistemas de información del *Business Intelligence* y a la gran aportación del *Big Data* todas estas

organizaciones cuentan con una gran cantidad de información interna en tiempo real pero también externa, sobre todo de sus clientes y su comportamiento de compra.

Toda esta cantidad de datos son fundamentales para definir continuamente la estrategia de Operaciones y *Supply Chain* en una compañía. De hecho, como apunta Àlex Grasas, "los principales avances y mejoras en las operaciones de las empresas se deben al uso de estos sistemas". Eso sí, los datos no tienen ningún valor si no se analizan bien y se extraen conclusiones. "Si las empresas son capaces de gestionar bien toda la información a la que pueden acceder podrán tomar decisiones más acertadas, lo que supondrá menos costes, más ventas, más beneficios, una mayor optimización de los procesos y de los recursos y la posibilidad de conocer mejor al cliente", señala Grasas.

Además, Lluís Rosés considera que "se ha democratizado el acceso a los datos pues, a diferencia de hace tan sólo unos años,

actualmente las organizaciones pueden acceder a herramientas como *Click View* o *Tableau* que son asequibles,

fáciles de utilizar y que ofrecen información en tiempo real, lo que les permite actuar al momento".

## TECNOLOGÍA INTELIGENTE

Estos avances han permitido innovar tanto en procesos de producción como en la gestión de la cadena de suministro. La búsqueda de una logística eficiente por parte de la mayoría de empresas del sector de la distribución es un claro ejemplo. Y es que la mayoría ha recurrido a las nuevas tecnologías para solucionar los problemas de movilidad urbana para efectuar la entrega y la recogida de mercancías, pues los frecuentes atascos en las ciudades provoca no sólo retrasos sino también más costes y un mayor impacto medioambiental. Por este motivo, asegura Grasas, "gracias a estos sistemas sofisticados de información las empresas pueden disponer en tiempo real de la localización de cada uno de sus vehículos y controlar los tiempos de entrega". Del mismo modo, añade, "la tecnología ha posibilitado hacer las entregas más rápidas, optimizando rutas y vehículos, sin papeleo y con menos errores".

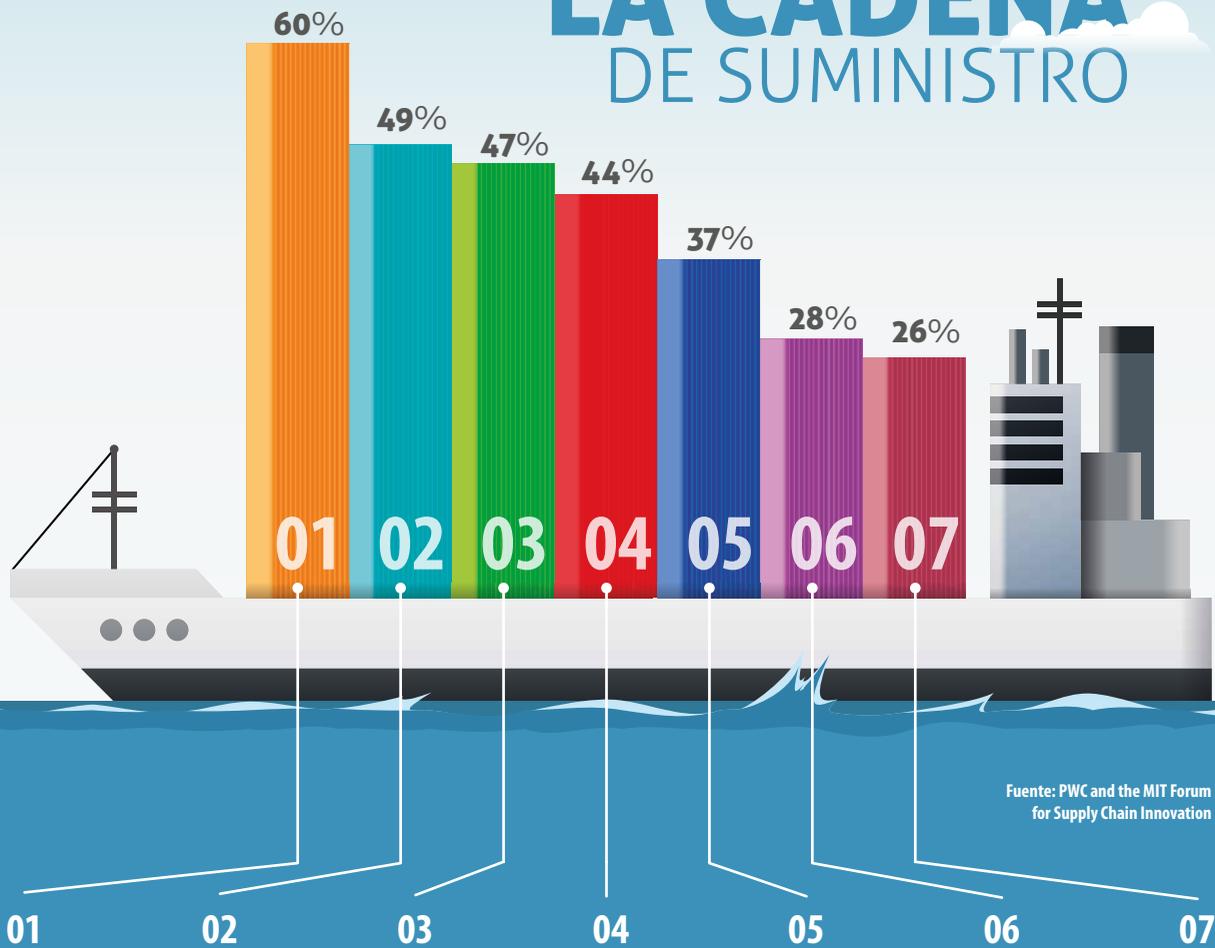
El sector *retail* también se ha beneficiado de estos avances. Según Lluís Rosés, "se utilizan herramientas que deciden cuándo los *retailers* tienen que comprar material para evitar la ruptura de *stock*, es decir, que se queden sin material para vender". En su opinión, es un sistema muy sencillo: "El *retailer* indica el porcentaje de *stock* que desea y, a partir de ahí, esta herramienta lo calcula y, lo que es más importante, el proceso se automatiza evitando ese riesgo de ruptura".

A esto podríamos añadir la tecnología asociada al *Business Intelligence* que se está utilizando para definir los *layouts* de los almacenes –la distribución del material–, incluso, para predecir el coste de una materia prima, como ocurre con el cobre, cuyo precio varía cada día. "Estos sistemas han permitido a las empresas de distribución que venden cobre predecir la subida o bajada del precio de este material, algo que les ha supuesto un ahorro de costes significativo", afirma Rosés.

## 'MASS CUSTOMIZATION'

Los datos que disponen las empresas les permiten también conocer mejor a sus clientes y, lo que es más importante actualmente, ofrecer productos y servicios a medida. Como argumenta Àlex Grasas, "estamos en la era de la personalización, queremos mucha variedad de productos y servicios para poder elegir y tener cosas que nadie más tenga o lleve". Y aquí es donde una vez más entra en juego la estrategia de Operaciones y *Supply Chain* pues, según el profesor de EADA, "para poder ofrecer esa variedad es imprescindible que las organizaciones sean flexibles y que esa flexibilidad no aumente los costes en exceso". De nuevo hablamos de sistemas de información que automatizan decisiones eficientes y eficaces.

# PROCESOS CLAVE EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: PWC and the MIT Forum  
for Supply Chain Innovation

01

02

03

04

05

06

07



Alineación  
entre socios



Alineación  
e integración  
en las  
operaciones  
internas de la  
empresa



Integración  
de procesos  
y fluidez de la  
comunicación  
interna  
y externa



Riesgos  
—posible  
ruptura en  
la cadena de  
suministro—



Flexibilidad  
en procesos,  
productos  
y cadena de  
suministro



Datos  
y modelos  
de análisis



Complejidad  
de la gestión

# TENDENCIAS EN OPERACIONES Y SUPPLY CHAIN



**A**NALIZAMOS JUNTO A LOS PROFESORES DE EADA DESIRÉE KNOPPEN, ÀLEX GRASAS Y LLUÍS ROSÉS HACIA DÓNDE VA LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES Y DEL *SUPPLY CHAIN*, CUÁLES SON LAS PRINCIPALES TENDENCIAS DE FUTURO EN UN ESCENARIO EN EL QUE LAS EMPRESAS SE JUEGAN SU COMPETITIVIDAD.

## OUTSOURCING

Cada vez son más las organizaciones que deciden externalizar funciones que no corresponden a su *core business*, como puede ser la subcontratación de almacenes externos y de empresas logísticas que efectúan el transporte de mercancías –se reducen más costes que disponiendo de un flota de vehículos propia–. También es frecuente la externalización de la producción en otros países donde los costes son menores. Según Àlex Grasas, “el *outsourcing* es una tendencia creciente por la simple razón de que las compañías no pueden ser buenas en todo”. Eso sí, advierte, “hay que evitar externalizar actividades clave, pues eso supondría perder nuestra razón de ser y estaríamos facilitando que otros se lleven nuestro trozo de pastel”.

## INSOURCING

Pero no sólo debemos hablar de *outsourcing* sino también de lo que Desirée Knoppen define como *insourcing*: “Muchas empresas, tanto multinacionales como pymes, han perdido el interés por los países donde solían externalizar su producción, sobre todo porque los costes salariales no son tan bajos, es difícil cubrir puestos de *management*, la tasa de intercambio fluctúa en detrimento de nuestra moneda y los costes de infraestructuras son más elevados”. En su opinión, también ha influido “la distancia que hay con estos países, que en unas ocasiones dificulta dar una respuesta rápida al cliente y en otras supone la pérdida de *know-how*, que es vital en un momento en que se requiere una innovación continua”. Por su parte, Àlex Grasas asegura que “algunas de estas empresas que han externalizado su producción han visto que perdían el control de sus mercancías al intervenir más agentes en la cadena de suministro”.

## FLEXIBILIZACIÓN

En un panorama global y muy competitivo, caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y el dinamismo, las empresas deben ser muy flexibles. Para Lluís Rosés, “es fundamental instaurar una política de cambio constante dentro de las organizaciones para adaptarse a este entorno”. Y añade: “En Operaciones esto es fundamental, pues hay que garantizar que en momentos cruciales se puedan cambiar los procesos ágilmente, en el menor tiempo posible y asumiendo el mínimo de costes”. Es por ello que recomienda a las empresas “ir haciendo pequeños cambios que les permita adaptarse progresivamente a los cambios del mercado, y no hacerlo cuando ya sea demasiado tarde”. Pone el ejemplo de Kodak, “que se quedó fuera del mercado digital por tardar mucho tiempo en hacer la conversión, lo que allanó el terreno a la competencia”. En Operaciones también se habla de flexibilidad al convertir un coste fijo en otro variable –por ejemplo, a la empresa que se encarga del transporte de mercancías facturarle únicamente las horas del servicio–. Pero, del mismo modo, son flexibles aquellas empresas que optimizan los procesos para ofrecer a los clientes productos y servicios a medida.

## AUTOMATIZACIÓN

Otra tendencia creciente es la automatización de procesos aplicando cada vez más los sofisticados sistemas de información de *Business Intelligence*. Según Lluís Rosés, “esta automatización se puede establecer externamente, por ejemplo, a través de la robotización de las líneas, pero también internamente, estableciendo flujos de trabajo controlados –vamos planificando las tareas a medida que las vamos acabando–”. En su opinión, “se trata de digitalizar todas las operaciones a partir de estos sistemas de información, es decir, aprovechar todos los datos a los que se pueden acceder para convertirlos en conocimiento y, así, acertar en las decisiones estratégicas, reducir costes y disminuir el porcentaje de error”.

## OMNICALIDAD

Otro gran desafío para las empresas, principalmente del sector *retail*, es ofrecer un mismo producto a través de múltiples canales. “Esto obliga a los *retailers* a tener un sistema integrado de todos sus canales de venta con el doble objetivo de tener un mayor control de todos sus productos y de optimizar la distribución”, apunta Grasas. Consecuentemente, Desirée Knoppen prevé que “habrá más demanda que oferta de profesionales que gestionan las cadenas de suministro”. En concreto, en base a un estudio norteamericano, calcula que “para cada seis puestos en *Supply Chain Management* sólo habrá una persona cualificada para cubrirlo”.

## EFICIENCIA ENERGÉTICA

Las empresas son más conscientes de que la eficiencia de costes está cada vez más vinculada a la eficiencia energética, por lo que, según Knoppen, “tendrán todas ellas que tomarse más en serio la cuestión de la huella de carbono”. Además, añade, “este tema está relacionado con una legislación internacional cada vez más estricta y con el enfoque *closed loop supply chain*, que busca evitar, reducir y reutilizar basura –los países de la Unión Europea generan dos millones de toneladas de basura al año–”.

## ECONOMÍA COLABORATIVA

La tecnología también permite poner en contacto a empresas con intereses comunes. De ahí que Àlex Grasas prevé que “en poco tiempo vamos a ver empresas colaborando o compartiendo recursos o ciertas funciones del negocio, entre ellas, las relacionadas con las operaciones y la cadena de suministro”. Grasas pone el siguiente ejemplo: “Si dos marcas, aunque compitan entre ellas, tienen que servir a la misma red de tiendas, posiblemente se pongan de acuerdo y envíen sus productos utilizando los mismos vehículos lo que, sin duda, les suponga un significativo ahorro de costes de distribución”.



## In words of...

**Dra. Desirée Knoppen**

📍 Profesora y directora del Departamento de Marketing, Operaciones & Supply de EADA

Incertidumbre, complejidad y dinamismo. Estos son los principales riesgos que caracterizan el actual entorno global y que representan todo un desafío para los responsables de Operaciones.

Algunos de los riesgos inherentes a este entorno pueden ser controlables, como son todos aquellos relacionados con la volatilidad de los precios de materias primas y combustibles, las tasas de cambio y los cambios en la demanda del cliente. Pero también los hay que son incontrolables, como son los desastres naturales o las huelgas. La principal consecuencia de estos riesgos es una interrupción en la cadena de valor.

### REPERCUSIÓN EN LAS VENTAS

La cantidad de empresas que han reportado una pérdida de ventas debido a interrupciones en sus cadenas de valor ha incrementado un 50%, según *AON Risk Solutions*. Además, el 60% de las empresas ha constatado una reducción del valor de sus indicadores clave de rendimiento en torno al 3% debido a interrupciones (PWC-MIT, 2013). Pero, más allá de todos estos indicadores operativos, el valor de mercado de la empresa puede sufrir seriamente cuando la opinión pública se percata del tema (Singhal, 2013).

Hay muchos ejemplos de empresas procedentes de diferentes sectores que lo aseguran. Cisco, gigante del sector tecnológico donde el *time-to-market* es vital, perdió 12 semanas esperando la llegada de unos componentes básicos para sus plantas de ingeniería. No habían previsto el repunte en la demanda en su sector a partir de 2010. Hershey, una empresa de gran consumo, reportó un 10% de reducción de ganancias a causa de la falta de una materia prima. Boeing, una vez acabado el diseño del llamativo *787 Dreamliner*, perdió varios pedidos debido a un sinfín de problemas que iban desde la calidad de la batería hasta la falta de cables eléctricos.

“LA INTERRUPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PUEDE OCASIONAR UNA IMPORTANTE CAÍDA DE VENTAS”

### 5 PASOS PARA EVITAR RIESGOS

En un entorno tan volátil como este, ¿cómo debe actuar un responsable de Operaciones? En mi opinión, hay cinco pasos imprescindibles:

**1. Crear conciencia en la empresa** de la importancia de una gestión proactiva de riesgos de interrupción en la cadena de valor. Por ejemplo, Procter & Gamble ha incluido el tema de la gestión de riesgos en su plan estratégico, promovido desde la Dirección General.

**2. Identificar las prioridades estratégicas:** ¿Qué es lo que más valora el cliente, precio o respuesta? A partir de aquí se hacen las *trade-offs*, decisiones que contrastan las ventajas y desventajas de las diferentes opciones de diseño de un sistema productivo. Por ejemplo, para ofrecer una respuesta rápida al cliente, necesitamos más capacidad o más inventarios, que a la vez aumenta el coste y probablemente el precio al cliente.

**3. Mapear las fuentes potenciales de riesgos**, que pueden abarcar varios de los agentes de la red de suministro –por ejemplo, proveedores a punto de quiebra o retrasos en la aduana–, la empresa misma –casos de rotación de talento o de obsolescencia de inventario– y la red de distribución –posibles retrasos en los pagos de los clientes o dependencia de pocos clientes–.

**4. Integrar la conciencia de riesgos en el diseño de producto y cadena de valor.** Por ejemplo, un diseño modular del producto o servicio implica que haya más partes genéricas y permite mitigar el riesgo de una demanda impredecible. También, la descentralización de inventarios de productos de bajo valor y demanda predecible permite mitigar el riesgo de retrasos en el suministro. Aparte, la búsqueda de proveedores alternos permite reducir el riesgo de una dependencia elevada de un solo proveedor.

**5. Monitorizar la capacidad de resiliencia de la empresa** (y sus proveedores y clientes) y escanear el entorno 24/7 para prevenir eventos de riesgo. Por ejemplo, Procter & Gamble ha puesto en marcha herramientas de monitorización de toda la red de nodos y flujos de producto de su empresa (y sus proveedores y clientes) que activa una alarma en caso de una posible interrupción.

De esta forma, el profesional de las Operaciones está impactando positivamente en indicadores tan claves como son: el valor de mercado de la empresa, volumen de ventas, participación en el mercado, EBIT, coste total de la *supply chain*, ROA, rotación de *stocks*, servicio al cliente, *leadtime* para entregar pedidos, y la variabilidad en los *leadtimes*.





### METRO DE BARCELONA, LAS OPERACIONES AL SERVICIO DE LA EXPERIENCIA DE VIAJE

Metro de Barcelona afrontó hace unos años el reto de pasar de ser una empresa de transporte público tradicional a una empresa de servicios. Para ello, definió una estrategia de Operaciones orientada en la mejora de la experiencia de viaje de sus usuarios. En concreto, esta estrategia se fundamentaba en cuatro pilares que coinciden con los parámetros que más valoran los usuarios: puntualidad (frecuencia del servicio, tiempo de trayecto, información de posibles alteraciones de servicio), sistemas y eficiencia (conexiones adecuadas, facilidad de navegación, sistema tarifario integrado), seguridad (estaciones y trenes seguros, sin suciedad ni grafitis, con información detallada y personal educado) y confort (fácil acceso a las estaciones y a los vagones, espacio suficiente entre asientos, temperatura y niveles de ruido correctos).

A esto cabe añadir una inversión constante en tecnología punta también al servicio de las personas. El mejor ejemplo es la progresiva automatización de las líneas de metro. Las nuevas líneas L9/L10 ya se han concebido con la ausencia de conductor en la cabina del tren. Actualmente, se está analizando la reconversión de algunas de ellas (hasta un 43% de líneas, es decir, 70 km. de red ferroviaria). Este avance supone tres grandes mejoras: mayor seguridad –por la implantación de tecnologías punteras de supervisión de la circulación de trenes y la reducción de errores humanos–, mayor optimización de recursos –la automatización permite transportar a más pasajeros en menos tiempo con la misma infraestructura, pues los trenes pueden circular a intervalos más cortos en horas punta, por debajo de los dos minutos– y más protagonismo del centro de control, desde donde se monitorizan los trenes, se ve su interior gracias a la información que transmiten en tiempo real las cámaras de vigilancia y se atienden al momento posibles incidencias o repuntes de la demanda.

Según Marc Grau, director general de Metro de Barcelona, "nuestro objetivo principal es ofrecer el mejor servicio al usuario, conseguir que se sienta único y que goce de una experiencia de viaje satisfactoria". Para ello, continúa, "necesitamos la tecnología más innovadora que nos permita supervisar todas las operaciones en tiempo real para atender las demandas de los usuarios y actuar al instante ante cualquier posible anomalía".

### PRIVALIA, UN MODELO DE INTEGRACIÓN DE PROVEEDORES QUE BENEFICIA AL CLIENTE

Satisfacer las expectativas del cliente en términos de precio, respuesta y variedad constituye uno de los mayores retos para las empresas. Un ejemplo a seguir para muchas de ellas –sobre todo las de *ecommerce*– es Privalia, el *outlet* de moda *online* con sede en Barcelona que ha ido adaptando y perfeccionando su modelo operativo en los diferentes mercados donde opera: España, Italia, Brasil y México.

En concreto, en Europa su modelo de negocio se basa en lo que en Privalia denominan "modelo de reserva de *stock*" o *crossdocking*. Según Víctor del Pozo, COO de la compañía, "la estrategia consiste en trabajar sin inventario, es decir, subimos a la web una amplia variedad de productos de diferentes marcas de moda que no están en nuestro almacén sino en los de las propias marcas". Una vez el usuario *clicka* para comprarlo es cuando hacen el pedido a la marca. A partir de ahí, las marcas, que son sus proveedores, les envían el pedido a sus almacenes –uno en Vilarodona (Tarragona) y otro cerca de Milán– de forma agrupada, pues la mayoría de sus proveedores no están capacitados para hacer envíos directos del pedido al cliente. Cuando lo reciben, lo clasifican para distribuirlo a cada cliente.

En el caso de Brasil y México la estrategia es diferente debido a un menor nivel de desarrollo logístico con respecto a Europa, tanto a nivel de proveedores como de infraestructuras. En este mercado optaron por lo que denominan un "modelo de consigna" en el que, a diferencia del de Europa, "las marcas primero envían su *stock* a los almacenes de Privalia, desde aquí hacemos la clasificación de los productos y, a continuación, los subimos en nuestra página web", apunta Del Pozo. De esta forma pueden servir el pedido inmediatamente sin la intervención del proveedor. Según el COO de Privalia, "la eficiencia del proceso es algo menor porque se generan extracostes operativos, pero no corremos riesgos de *stock* porque Privalia tiene ese inventario sin coste alguno, lo que no se vende se le devuelve al proveedor y, sobre todo, se acorta el plazo de entrega al cliente".

A esto cabría añadir otra innovación reciente en la estrategia de Operaciones y Supply Chain de Privalia. Es lo que han definido con el término de *drop shipping* y consiste en "un programa de estrecha colaboración con los proveedores más cualificados para *ecommerce* y con capacidad logística para preparar grandes cantidades de pedidos al cliente final, que consiste en pasarles a ellos los pedidos y que se encarguen directamente de la distribución a los clientes".

Según Víctor del Pozo, "buscamos continuamente la combinación de estas tres estrategias para proporcionar el mejor servicio al cliente en función de las capacidades de cada proveedor".



## ALMIRALL, UNA ESTRATEGIA DE OPERACIONES ORIENTADA A LA PLANIFICACIÓN INTEGRADA

En 2012, la multinacional farmacéutica Almirall cambió su estrategia de Operaciones para poder afrontar con éxito la concentración del lanzamiento de unos 100 nuevos productos en más de 30 países en el plazo de dos años. Fue entonces cuando la compañía decidió implantar su actual modelo de *Sales & Operations Planning (S&OP)* para integrar las visiones comercial, financiera y de operaciones con el fin de ofrecer un seguimiento de negocio más realista, actualizado y preciso a un horizonte de 24 meses. "Hasta ese momento la planificación de suministro se hacía en función de previsiones de ventas principalmente basadas en datos históricos. De haber seguido con este modelo, en un entorno más cambiante y con muchos lanzamientos previstos, habrían aumentado los riesgos de retrasos y de interrupción de la cadena de suministro", argumenta Antoni Sort, *Global Demand Planning manager* de Almirall.

El modelo S&OP que implantó Almirall es un proceso de planificación mensual que consiste en cuatro etapas. La primera es la que se conoce como *product planning*, cuyo objetivo es ofrecer una visión única del portafolio teniendo en cuenta nuevos lanzamientos, cambios y discontinuaciones de producto. Para Sort "esta fase permite dimensionar los recursos necesarios para afrontar los distintos proyectos y así poder determinar prioridades en caso de existir cuellos de botella". La siguiente etapa es la de *demand planning*, en la que se calculan las proyecciones de venta en términos de unidades, precios y valores. Aquí se identifican también posibles oportunidades y vulnerabilidades que pueden afectar a dichas proyecciones. En la tercera etapa, *supply planning*, se pretende asegurar la ejecución de un plan de suministro para satisfacer la demanda con la cantidad y calidad de producto adecuada, en el lugar adecuado, a tiempo y con el menor coste posible. Dicho plan de suministro comprende tanto los productos de fabricación en plantas de Almirall, que representan un 60% del volumen de ventas, como los que se compran a proveedores externos. Según Sort, "esta planificación nos permite mantener un nivel de *stock* suficiente en cada país para satisfacer los niveles de demanda que tenemos".

Pero, además, se realiza un proceso de consolidación para *supply, demand y product planning* con el fin de dar visibilidad financiera del último plan a 24 meses, que en Almirall definen como *integrated financial reconciliation*. Ello permite, por ejemplo, que "si desde *supply planning* no se puede satisfacer la demanda por falta de capacidad de producción, se calcule el coste de instalar una nueva línea de producción y su consecuente impacto positivo en mayores ventas de producto satisfechas", apunta Antoni. La etapa final del ciclo S&OP es la *management business review*. "Se trata una reunión mensual en la que participan los miembros del *Management Board* y en la que se revisan las proyecciones del negocio, se toman decisiones y se aprueba el plan", asegura. Y añade: "Las decisiones tomadas pueden ir desde aprobar la adquisición de nuevos productos a invertir más recursos en redes de ventas o a aprobar una inversión en ampliar la capacidad productiva". 

# CASOS DE EXCELENCIA OPERATIVA

“NUESTRO OBJETIVO PRINCIPAL ES OFRECER EL MEJOR SERVICIO AL USUARIO, CONSEGUIR QUE SE SIENTA ÚNICO Y QUE GOCE DE UNA EXPERIENCIA DE VIAJE SATISFACTORIA”

Marc Grau, director general de Metro de Barcelona

“COMBINAMOS VARIAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS PARA PROPORCIONAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE EN FUNCIÓN DE LAS CAPACIDADES DE CADA PROVEEDOR”

Victor del Pozo, COO de Privalia

“LA PLANIFICACIÓN NOS PERMITE MANTENER UN NIVEL DE STOCK SUFICIENTE EN CADA PAÍS PARA SATISFACER LOS NIVELES DE DEMANDA QUE TENEMOS”

Antoni Sort, *Global Demand Planning manager* de Almirall

**Dr. Àlex Grasas**, profesor de Operaciones en el Departamento de Marketing, Operaciones y Supply de EADA

# UNA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS OPERACIONES REPRESENTA UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS

**R**EDUCIR COSTES, MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, OPTIMIZAR PROCESOS, AÑADIR VALOR AL CLIENTE, PREVER CAMBIOS INESPERADOS DEL MERCADO... ESTOS SON LOS OBJETIVOS QUE HA PERSEGUIDO EL PROFESOR ÀLEX GRASAS EN LAS INVESTIGACIONES QUE HA LLEVADO A CABO EN EL ÁMBITO DE LA SALUD Y DE LA DISTRIBUCIÓN DONDE HA UTILIZADO VARIAS TÉCNICAS DE *OPERATIONS RESEARCH*.

➤ **En los proyectos de investigación en los que has participado, ¿cómo has resuelto el conflicto entre eficiencia y eficacia al que suele enfrentarse un *Operations manager*?**

◁ Cada caso es diferente, pero en todos ellos el principal reto ha sido buscar un equilibrio entre eficiencia y eficacia, es decir, optimizar procesos y reducir costes pero, al mismo tiempo, cumplir como empresa lo que se ha prometido al cliente. Tenemos unos recursos que son limitados con los que tenemos que hacer las cosas de la mejor manera posible.

➤ **Desde el punto de vista de Operaciones y *Supply Chain Management*, ¿cuál crees que ha sido el impacto de las nuevas tecnologías de la información en las empresas?**

◁ Al tener más datos y más herramientas para interpretarlos, las empresas pueden tomar decisiones más acertadas y hacer predicciones de futuro más precisas. Sin duda, las mejores decisiones nos acercan a la excelencia operativa reduciendo costes, obteniendo más beneficios y aumentando la satisfacción del cliente. Por ejemplo, se puede mejorar la gestión de la logística de la última milla ya que las organizaciones pueden disponer en tiempo real de la localización de cada uno de los vehículos de sus flotas, del tráfico y de los tiempos de cada ruta. También existe tecnología para hacer las entregas más rápidas, sin papeleo y con menos errores.

➤ **Esta excelencia operativa la podemos extrapolar al sector público y, más concretamente, al área de salud, cuyo reto pasa por ofrecer servicios de máxima calidad con los mínimos recursos. ¿Qué aporta el área de Operaciones para mejorar los procesos en este ámbito?**

◁ Muchos problemas del sector salud pueden ser abordados mediante herramientas de *Operations Research* típicamente utilizadas en el sector industrial. Un buen ejemplo es el proyecto de investigación en el que participé para que dos importantes laboratorios de Cataluña redujeran el tiempo de recogida de muestras de sangre de hospitales y centros médicos. Lo que hicimos fue introducir un algoritmo para encontrar las rutas más económicas que cumplieran además el plazo máximo de dos horas desde que se obtiene la muestra hasta que se lleva al laboratorio para su análisis. Como resultado, conseguimos reducir los costes logísticos entre un 20% y un 30% garantizando la calidad de las muestras. Para llegar hasta aquí necesitamos datos. Lo primero, localizar los centros de recogida. Luego, planificar las rutas sabiendo qué demanda podíamos esperar. Y posteriormente hacer un balance entre coste y servicio en base a todos los datos analizados.

➤ **Las mismas técnicas de *Operations Research* que aplicasteis para reducir costes y tiempo en la recogida de muestras de sangre**





las habéis empleado también en el ámbito de la distribución. Explícanos el caso.

◁ Con el objetivo de optimizar los procesos de distribución de una compañía española que abastecía una cadena de 400 tiendas repartidas por todo el territorio español, estudiamos cuáles eran las rutas más rápidas y los vehículos más adecuados para minimizar las distancias, reducir costes y mejorar la calidad de los servicios. Fue así como digitalizamos la planificación de rutas e introdujimos un algoritmo de rutas de vehículos que comportó un ahorro del 10% de costes en transporte, unos 10.000 euros por semana. Para ello, analizamos aspectos como el número de vehículos disponibles, los que podían acceder a núcleos urbanos y los que por su tamaño no podían, posibles eventualidades que obligaban a cambiar la ruta e incluso si los conductores excedían las 8 horas laborales.

› Parece que la optimización de la distribución se ha vuelto prioritaria para cualquier compañía.

◁ Exacto. Ello se debe a varios factores. El primero y más importante es la globalización. En un mundo cada vez más globalizado consumimos muchos productos cuyo origen suele estar en el otro lado del planeta. Ello requiere que cada vez se muevan más mercancías de un lugar a otro. El segundo está relacionado con los hábitos de consumo: queremos tener una amplia variedad de productos

“Las empresas tienen más datos para tomar **decisiones más acertadas** y hacer **predicciones de futuro más precisas**”



## EL PERFIL

Àlex Grasas es ingeniero industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya y master y doctor en Ingeniería Industrial por la University of Florida (EUA). Es profesor del área de Operaciones en el Departamento de Marketing, Operaciones y Supply de EADA, e investigador del *Business Analytics Research Group* de la Universitat Pompeu Fabra. En este campo es experto en las áreas de *Retail Operations Management*, *Last Mile Logistics* y *Operations Research for Health Care*. El profesor Grasas ha desarrollado herramientas de investigación operativa (*Operations Research*) para proyectos de consultoría en los sectores de retail y salud.

disponibles y, además, queremos que nos los traigan a casa. Esto complica las operaciones logísticas que las empresas llevan a cabo, aumentando el número de desplazamientos y disminuyendo el volumen de su carga. Por último, el auge del *ecommerce*, que ha contribuido sustancialmente a esta causa. Todo ello ha hecho que el transporte sea el responsable del 23% de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>, y que la distribución en grandes ciudades empiece a ser un problema serio para las administraciones.

> **También has participado en un proyecto de investigación para el Banc de Sang i Teixits de Catalunya y el Hospital Clínic de Barcelona para estudiar el impacto que tendría reducir la vida útil de los inventarios de sangre de los hospitales de 42 a 35 días.**

< Sí, así es. La sangre que se utiliza para las transfusiones tiene una vida útil de 42 días. Sin embargo, algunos estudios alertan que a partir de los 35 días empeora su calidad llegando a provocar reacciones adversas en los pacientes a los que se hace una transfusión. Por ello, quisimos evaluar qué impacto tendría reducir en 7 días la vida útil de los inventarios de sangre que almacenan los hospitales para las transfusiones. Principal-

mente, queríamos ver cómo afectaba esta reducción al posible desabastecimiento y/o caducidad de sangre, es decir, que no se desperdiciara sangre pero que tampoco faltara. En base a estas dos variables, diseñamos un modelo de simulación que recreaba lo que podría pasar día a día durante un periodo largo de tiempo: cuántas donaciones de sangre se preveían, las diversas tipologías de sangre de que dispondríamos, dónde se repartirían, etc. A este modelo le añadimos también posibles interrupciones que podrían hacer disminuir el porcentaje de donaciones, como sería una posible pandemia de gripe. La conclusión del estudio fue que el sistema de inventario del Banc de Sang i Teixits podría perfectamente trabajar bajo una vida útil de la sangre de 35 días, sin que ello afectase a la disponibilidad de sangre en los hospitales.

> **¿La optimización de procesos seguirá siendo una constante en los próximos años?**

< Sin duda, porque como se ha demostrado, una buena gestión basada en ese equilibrio entre eficiencia y eficacia representa una ventaja competitiva importante para las empresas de cualquier tamaño y sector. ☺

“*Muchos problemas del sector salud pueden ser abordados mediante herramientas de **Operations Research** utilizadas en el sector industrial*”

## OPERATIONS RESEARCH EN EL SECTOR RETAIL

Las nuevas tecnologías también han revolucionado el sector *retail* hasta llegar al actual concepto de omnicanalidad, que consiste en integrar todos los canales de venta para mejorar la experiencia de compra. Hoy en día, cualquier consumidor es omnicanal, tienen múltiples opciones para comprar un producto. Por ejemplo, hacen una búsqueda *online* del producto y van a la tienda a buscarlo, o miran primero en la tienda y lo compran luego desde casa. El reto de los *retailers* pasa ahora por adoptar también una estrategia omnicanal. Y aquí es donde, una vez más, la optimización de recursos juega un papel fundamental.

Acerca de todo ello reflexiona Àlex Grasas en el curso de *Omni-channel Fulfillment* que imparte en la especialización de *Customer Experience & Multichannel Management* que incluye el MBA de EADA. En su opinión, "el gran desafío de los *retailers* es tener un sistema integrado de todos sus canales de venta, lo que les permitirá un mayor control de todos los productos, estén donde estén, y optimizar su distribución". Y añade: "Al saber exactamente cuántas unidades de tus productos tienes en cada lugar puedes escoger la manera más eficiente para satisfacer la demanda y que cumpla con el servicio prometido al cliente. Además, explica, "es fundamental que la experiencia del consumidor sea homogénea y, por supuesto, satisfactoria, independientemente del canal utilizado".

“La **optimización de la distribución** se ha vuelto prioritaria debido a la globalización y a las nuevas exigencias de los clientes”





# From EADA to the Special Olympics

## MATTHEW SETLIK (EEUU)

🏠 Special Olympics World Summer Games Los Angeles 2015 - 🎓 International Master in Finance 2010-2011

**I** decided to pursue a Master's degree almost a year after I graduated from my Undergraduate studies at the University of Kansas. After looking at options in the United States, I decided to expand my search area and started exploring options in Spain, as I also wanted to improve my Spanish. I then discovered EADA and liked the location, profile and the fact that it was ranked internationally. I chose finance as I felt that no matter what field I settled after my studies, a Master in Finance would translate well and also add value to my professional profile.

In addition to gaining advanced knowledge in finance, EADA helped to round me out as an individual. I found that being a constantly collaborative environment with so many perspectives helped me to realize the importance of being diplomatic and to have a deeper respect for other people's opinions. This helped me to become a good manager of personalities, which is definitely helpful in the workplace.

### PASSION FOR SPORTS

I grew up around sports, as my father owned a boutique agency, Prospex Sports Management, Inc. in Chicago. As a child, I would often travel with him to visit clients and I loved the idea of attending a sporting match as part of a job. As I got older, I started to appreciate the global nature of the industry and how universal sports are across all cultures. Aside from religion and

politics, there are very few things that bring people together as sports do; this is very impressive to me.

“EADA helped me to become a good manager of personalities, which is definitely helpful in the workplace”

The great opportunity in sports field arrived in 2009, when I started to do some volunteering with the Special Olympics, as it was a movement that I believed in. After volunteering at various events, I started to think about how fulfilling it would be to actually work for this cause and how natural it would be for me considering my background in sport.

After sending an email to the Human Resources director, in August 2014 I was hired for the post of Sport Services director at Special Olympics World Games Los Angeles 2015. Before the Opening Ceremony last

July, I oversaw a division of the Sport Department, which is one of the centrepieces of our organization. I was directly in charge of overseeing the strategy relative to recruitment of all 800+ technical officials that came to the World Games. I also helped to establish policies and procedures that was used to make sure that our event was going off as smoothly as possible. Due to my education and experience in finance, I also provided guidance on the Sport Department budget, which is in constant evolution.

### OPPORTUNITIES IN SPORT BUSINESS

Besides, from 2013 I'm a part-time associate professor and researcher at EADA by teaching 'Careers in Global Sports Management'. I stress to my students that while working in the sporting industry may appear to be just fun and games, it is much more than that. It is a fast-paced industry that is rapidly evolving to become big money business. Additionally, I encourage them to try to think outside of the box when it comes to getting a job in the sport business. I know there are hundreds of smaller market sport teams that struggle year in, year out to survive. This realization led me on a search for a small organization that was successful due to excellent management regardless of the recent global economic downturn.

Overall, I'd just like to continue challenging myself professionally and learning more everyday. 🍷







# Aprender a emprender

DAVID E. RUBIO (MÉXICO)

📍 Dalia Research - 🎓 International Master in Management 2012-2013

**E**n diciembre de 2011 tomé una de las mejores decisiones de mi vida personal y profesional: estudiar un master fuera de México. Tras haber trabajado en el área de Marketing, a mis 26 años sentí que había llegado el momento de asumir nuevos retos.

Entre las múltiples opciones que valoré, la del International Master in Management de EADA fue la que más me interesó, sobre todo por el ambiente diverso y multicultural de las clases, con discusiones y casos en inglés, con profesores con amplia experiencia y altamente cualificados. Sin duda, todo lo aprendido en el *EADA Residential Training Centre* –negociación, trabajo en equipo, liderazgo y habilidades de comunicación– me ha dado la confianza necesaria para afrontar cualquier obstáculo en el mundo profesional. Aún recuerdo el *elevator pitch* que hice, uno de los mejores aprendizajes que he tenido, en el que tuve que vender una idea en un minuto.

Otro factor determinante para decantarme por EADA fue la posibilidad de hacer un intercambio académico de seis meses con HHL Leipzig Graduate School of Management, donde cursé materias relacionadas con finanzas, contabilidad, estrategia de negocio y *entrepreneurship*. Siempre me atrajo la idea de estudiar en Alemania, por su cultura laboral pero, principalmente, por el *boom* de *startups* en Berlín.

## NUEVA ETAPA EN ALEMANIA

En Leipzig inicié una nueva etapa en mi carrera profesional. Fue un periodo de una actividad frenética: estudiaba, buscaba trabajo y dedicaba unas horas a aprender alemán. EADA Careers me puso en contacto con Hanns Leisewitz, Alumni de EADA y cofundador de Dalia Research, una *startup* ubicada en Berlín que ofrece a las empresas el análisis de datos en tiempo real sobre tendencias de mercado y opiniones de los consumidores. Buscaban a una persona dinámica e independiente, con experiencia internacional y que hablara perfectamente inglés y con interés por el mundo del emprendimiento y de Internet, para rotar por diferentes departamentos de la empresa y asumir varios proyectos.

Tras varias entrevistas al final fui seleccionado. Empecé dando apoyo a las áreas de Marketing, Ventas y Finanzas y, seis meses después, me asignaron el puesto de *Business Development manager*. Este nuevo salto me permitió estar en contacto con los proveedores y colaborar con el departamento de IT en el desarrollo de un *software* para la industria de investigación de mercado y opinión pública.

Y desde hace tan solo dos meses soy *Head of User Acquisition*, asumiendo la responsabilidad de identificar proveedores potenciales e interesantes para nosotros a nivel global, además de las negociaciones con los proveedores actuales, del *budgeting* del

“Siempre me ha atraído Berlín, principalmente por el *boom* de *startups* de los últimos años”

área y de la adquisición de nuevos usuarios para nuestra plataforma.

## PERSPECTIVAS DE FUTURO

Por ahora quiero seguir en Alemania, integrándome en el país, lo que significa continuar aprendiendo el idioma. Pero, sobre todo, seguir generando experiencia suficiente para crear mi propia *startup* de aquí a unos años. Berlín, San Francisco, Londres y Tel Aviv son actualmente las ciudades donde se crean más *startups* y posiblemente sea una de ellas donde inicie mi aventura emprendedora. Una aventura que tengo bien claro que será en el ámbito de internet o de los dispositivos móviles. ☺



# VALORTOP

Tibor Moes (The Netherlands) - International Master in Marketing 2012-2013

**I dreamed of** being an entrepreneur, of building something that would make a difference. So I enrolled in the International Master in Marketing at EADA in 2012 as a first step towards reaching this dream. Coming from an engineering background, I had no idea where to start. I didn't feel confident about my business knowledge, and saw my educational background as immature and too focused on a slow-moving industry. I hadn't found "my idea" yet. My hope was that EADA would change all this by surrounding me with like-minded individuals eager to make a change in the world. I also hoped to learn the business skills required to build my dream. And, most of all, I wanted EADA to inspire me to find the winning idea.

EADA Careers put me in touch with Nova Founders Capital, a venture capital firm that functioned as an incubator of financial comparison websites. After graduating from EADA on July 2013, I moved to their headquarters in Kuala Lumpur (Malaysia). Then, three weeks into the job, I was sent to the Philippines to build a – now leading – financial comparison website in the country: MoneyMax. My goal was primarily to establish relationships within the financial ecosystem of the Philippines while the developers were building the platform.

## ENTREPRENEURSHIP IN COMPARISON WEBSITES

It really was a great experience, but I felt that I would soon have learned everything I could form the position. To keep my dream alive, I had to keep learning and surrounding myself with smarter people. Fortunately, in this moment, I found my first business partner, a Dane with expert knowledge of SEO. On January 2014, we started building our first affiliate website: a highly SEO-optimised website targeting software customers in the U.S. Fuelled by naive enthusiasm, we contracted an Indian development company to build our website and writers

from the Philippines and the U.K. to write our content. The site went live in early March and many 70-hour-weeks later in May, we realised the eventual fate of the website. The market we chose was too competitive, and ranking organically for a wide range of keywords to test our business idea required time and resources.

**"ValorTop was a very logical next step because I had learned about comparison websites, SEO and building companies"**

Despite this, I didn't give up. Using indicators such as the potential customer base, organic competition in Google, and the possibility to offer true value to users, I found the perfect market: Spain with Latin America on the horizon. On June 1, ValorTop was born. It is a comparison platform for customer technology in Spanish and Portuguese. Specifically, ValorTop helps our users to find and buy great tech products. We do this by offering the best five products in a wide range of categories, such as "mejor antivirus" or "móviles baratos". A great example is if you type in "major antivirus 2015", you will find us in the #1 spot.

To me, ValorTop was a very logical next step. I had learned about comparison websites, SEO and building companies. And by now, I had also inherited a fully-built and optimised MVP platform from the previous venture. So, I had all the lego to get started.



My dreams are far from complete. ValorTop is barely out of its infancy, like a child that has just learned to walk. Now it's time to learn to run, talk and grow fast. The next steps are to find investors with the right fit, scale the company and expand both vertically and horizontally. And for the upcoming years? I hope to travelled the world

finding inspiration for a new problem to solve, start to raise a family and be in the midst of building the next venture. ☺

## VALORTOP

📍 Calle Serpis 66, Valencia, España

✉ info@valortop.com

🌐 www.valortop.com

🌐 @tibormoes

📍 valortop

📍 ValorTop

📍 ValorTop

📍 ValortopPlus



# INBENTA



Jordi Torras (España) - Euro\*MBA 2000-2002

**Tras fundar junto** a mi hermano una consultora tecnológica, decidí hace 15 años realizar el Euro\*MBA de EADA para ampliar mis conocimientos en gestión de la innovación, finanzas y recursos humanos. Hasta ese momento mis conocimientos se limitaban a aspectos técnicos, necesitaba una formación que me diera una visión holística del negocio con el objetivo de emprender mi propia empresa. El master me permitió comprender los retos que deben afrontar los directivos de cualquier empresa y, en especial, cómo posicionar un producto o servicio adecuadamente en diferentes mercados y cómo liderar equipos y proyectos.

**"Desarrollamos un software propio que permite a las empresas mejorar la relación con el cliente y reducir costes"**

Así fue como al finalizar el master en EADA en 2002 decidí aventurarme en una nueva iniciativa empresarial, esta vez en solitario, en el mundo de la tecnología. Contaba con los conocimientos que me aportó el master, con una gran experiencia en este sector y con capital para afrontar las inversiones iniciales. Y lo más importante, mi hermano seguía apoyándome como consejero.

### ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA SOCIAL MEDIA

Tras años investigando y trabajando en el proyecto de negocio, en 2005 nació Inbenta, una *startup* que empezó como distribuidora de *software* tecnológico de terceros y que, con el tiempo, ha sido capaz de desarrollar un *software* propio que permite a las empresas mejorar la relación con el cliente y reducir los costes. Es un *software* de procesamiento de lenguaje natural basado en tecnologías avanzadas de Inteligencia Artificial con el que las compañías pueden atender a sus clientes vía *social media*, sustituyendo así los tradicionales *callcenters*. Un ejemplo es el chat semántico, que es como una especie de chat entre un operador y un usuario, pero más inteligente y eficiente.

La peculiaridad de esta herramienta es que entiende perfectamente cómo hablan los usuarios, independien-

temente del idioma en que hablen y detectando, incluso, la intencionalidad de sus palabras. Además, a la empresa le supone un ahorro de costes muy importante pues, no sólo reducen costes al evitar llamadas innecesarias sino que pagan por el uso que hacen del *software*. Del mismo modo, esta tecnología la ofrecemos en *cloud computing*, por lo que no tienen que descargarla en sus ordenadores ni pagar licencias.

### INTERNACIONALIZACIÓN

El primer mercado internacional en el que entramos fue Brasil, a través de un socio local que hace de distribuidor. No resultó fácil

adaptarnos a un idioma y una cultura diferente a la nuestra. Brasil es un mercado potencial muy grande y finalmente abrimos una oficina en Porto Alegre, lo que nos ha aportado un crecimiento sostenido. También es muy atractivo Chile, donde vamos a coordinar las operaciones de toda Latinoamérica. El siguiente mercado al que accedimos fue Francia, gracias a una persona francesa que vivía

en Barcelona y que en ese momento realizaba un MBA en EADA.

A continuación, apostamos por Estados Unidos. Hasta aquí me desplazé yo personalmente con mi familia. Durante los primeros seis meses no capté ningún cliente, lo que me hizo plantearme volver a Barcelona. Pero mi hermano me recordó la importancia de ser perseverante. Me quedé y, poco después, en Silicon Valley fue donde conocí a los inversores que tenemos actualmente. Con ellos cerramos una ronda de financiación de 3 millones de dólares, lo que nos ha permitido crecer más rápidamente en los dos últimos años. Ahora estamos trabajando para captar una nueva ronda de 10 millones de dólares. Mi misión ahora es llevar Inbenta desde la *startup* que es ahora hasta la empresa consolidada que quiero que sea. Creo que hay mucho recorrido todavía y ahí voy a dedicar mis esfuerzos. ☺



### INBENTA

📍 Calle Aragón 222, 08011, Barcelona - España

✉ info@inbenta.com

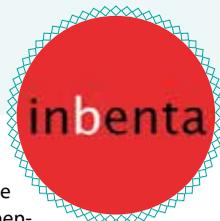
🌐 www.inbenta.com

☎ T. +34 932 061 634

🌐 @inbenta

📌 inbenta

📌 INBENTA



# CALL FOR PROGRAMMES

# CONVOCATORIA

## DE PROGRAMAS

### MBA

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".

#### ► GLOBAL EXECUTIVE MBA

Semipresencial: 8 semanas  
✈️ Módulos residenciales en España, Alemania, Brasil, China e India con 21 meses de duración.

#### ► EXECUTIVE MBA

Lunes alternos de 18.00h. a 22.00h.  
y viernes de 16.00 h. a 22.00 h.  
o viernes de 16.00 h. a 22.00 h.  
y sábados alternos de 9.00 h. a 13.00 h.

#### ► EURO MBA

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

#### INTERNATIONAL MBA

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

#### ► INTERNATIONAL MBA BILINGUAL - (🇪🇸 IN/ES)

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

#### ► INTERNATIONAL MBA PART TIME - (🇪🇸 ES)

Viernes de 17.00 h. a 21.00 h. y sábados de 9.30 h. a 13.30 h.

### Masters especializados

Los programas de masters especializados dirigidos a recién licenciados no son un año más de estudios universitarios, sino un entrenamiento intensivo para el mundo corporativo.

#### ► MASTER EN FINANZAS - (🇪🇸 IN/ES)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

#### ► MASTER EN MARKETING - (🇪🇸 IN/ES)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

#### ► MASTER EN MANAGEMENT - (🇪🇸 ES)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

#### ► INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT - (🇪🇸 IN)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

#### ► INTERNATIONAL MASTER IN ACCOUNTING AND FINANCE - (🇪🇸 IN)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

#### ► INTERNATIONAL MASTER IN TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT - (🇪🇸 IN)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

### 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 DIRECCIÓN GENERAL - PDG

Viernes de 16.00 h. a 22.00 h

#### ► POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - PAE

Viernes de 17.00 h. a 21.00 h. y sábados de 9.30 h. a 13.30 h.

### Operaciones

Para impactar con éxito a lo largo de toda la cadena de valor se requiere no sólo tener visión estratégica sino también capacidad analítica y de síntesis para ser eficaz en la implantación de los planes de acción. Aunque existen algunos conocimientos útiles en la dirección de operaciones, el moverse con éxito en estas disciplinas es más una cuestión de competencias y habilidades que de conocimientos.

#### ► GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN OPERATIONS AND SCM - (🇪🇸 IN)

Semipresencial ✈️ 7 módulos residenciales (miércoles tarde-sábado tarde) en España, Italia y China con 12 meses de duración.

#### ► MASTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Lunes de 18.00h a 22.00h

#### ► DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Martes de 18.00h a 22.00h.

Llámanos al: T. 934 520 844

Si prefiere que le visitemos en la empresa previa concertación de entrevista, contacte con [empresas@eada.edu](mailto:empresas@eada.edu)



# THIS IS YOUR TIME EVERYTHING YOU NEED IS WITHIN YOU

## 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

Martes de 18.00 h. a 22.00 h. y un sábado al mes de 9.00 h. a 13.00 h. o sábados de 9.00 h. a 14.00 h.

### ► DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h. y dos sábados al mes de 9.30 h. a 13.30 h.

### ► DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Martes de 17.00 h. a 21.00 h.

### ► GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN OPERATIONS AND SCM- (IN)

Semipresencial ✈️ 7 módulos residenciales (miércoles tarde-sábado tarde) en España, Italia y China con 12 meses de duración.

## Desarrollo directivo

Las habilidades directivas potencian la puesta en práctica de los conocimientos específicos de cada directivo, cuya orientación ha de centrarse tanto en la propia persona como en su equipo humano. La formación para el desarrollo de habilidades como gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento, liderazgo, eficacia personal, resolución de conflictos, capacidad de negociar y de comunicar eficazmente, han posicionado a EADA internacionalmente como una de las escuelas de negocios más reconocidas para potenciar las "soft skills" de los directivos.

### ► PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO-PDD

Viernes todo el día y sábado hasta las 14.00 h.

### ► MASTER INTERNACIONAL EN LIDERAZGO Y COACHING ORGANIZATIVO

Cuatro módulos de miércoles a sábado durante 8 meses.

### ► MASTER EN ALTO RENDIMIENTO DIRECTIVO- MARD

Jueves desde 19.30h a sábado hasta las 14.00h.

## Recursos Humanos

Los programas del área de Recursos Humanos contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales porque aprendes a diseñar y aplicar las diferentes políticas de Recursos Humanos alineándolas a la estrategia competitiva de la compañía.

### ► MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Jueves de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS

Martes de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► POSTGRADO EN RR.LL. ESTRATÉGICAS Y COMPENSACIÓN INTEGRAL

Miércoles y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► COMPENSACIÓN INTEGRAL

Jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► HR BUSINESS PARTNER

3 Módulos de viernes todo el día a sábado hasta 14.00 h.

### ► POSTGRADO EN RR.HH.

Martes, miércoles y jueves de 18.00 h a 22.00 h.

## Industria Farmacéutica

Te presentamos un conjunto de programas diseñados para dar respuesta a los nuevos retos y necesidades del mercado farmacéutico.

### ► MASTER EN MARKETING FARMACÉUTICO

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h. y sábados de 9.00 h. a 13.00 h.

### ► MARKET ACCESS

Viernes de 17.15 h. a 21.15 h. y sábados de 9.15 h. a 13.15 h.

### ► GESTIÓN DE PRODUCTOS SIN RECETA (OTC)

Lunes de 17.30 h. a 21.30 h. y sábados de 9.30 h. a 13.30 h.

# CALL FOR PROGRAMMES CONVOCATORIA DE PROGRAMAS

## 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

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.  
y un sábado al mes de 9.00 h. a 13.00 h.  
o sábados de 9.00 h. a 14.00 h.

### ► DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

Miércoles de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS

Miércoles de 17.00 h. a 21.00 h.

### ► GESTIÓN FINANCIERA

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

## Marketing-Comunicación-Ventas

Los programas del área de Marketing están enfocados al entrenamiento en la toma de decisiones estratégicas desde los diferentes roles de la función de marketing al enfrentar constantemente al participante al dilema "¿qué harías tu?" en situaciones reales de negocio.

### ► MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h. y 2 sábados al mes de 9.30h a 13.30h.

### ► POSTGRADO EN MARKETING - PRODUCT MANAGER

Viernes de 16.30 h. a 20.30 h.

### ► MARKETING INDUSTRIAL

Lunes de 15:00 h. – 21:00 h. (edición Barcelona)

Lunes de 9:00 h.-14:00 h. y de 16:00 h.- 20:00 h. (edición Madrid)

### ► POSTGRADO EN MARKETING DIGITAL

Jueves de 17.30 h. a 21.30 h.  
o miércoles de 17.30 h. a 21.30 h.

### ► MARKETING ONLINE MANAGEMENT

Jueves de 17.30 h. a 21.30 h.  
o miércoles de 17.30 h. a 21.30 h.

### ► SOCIAL MEDIA SKILLS

Martes de 17.30h a 21.30h.

### ► DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

Viernes de 17.00 h. a 21.00 h.  
o viernes de 17.00 h. a 21.00 h.  
y sábados de 9.30 h. a 13.30 h

### ► KEY ACCOUNT MANAGEMENT-KAM

Viernes de 16.30 h. a 20.30 h.

### ► RETAIL MANAGEMENT

Viernes de 16.00 h. a 20.00 h.

## Entorno fiscal

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

### ► MASTER EN ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► PROCEDIMIENTOS TRIBUTARIOS

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► FISCALIDAD EMPRESARIAL

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► FISCALIDAD PERSONAS FÍSICAS

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► NEGOCIACIÓN

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.



más información en:  
**www.eada.edu**  
T. 934 520 844



**MONTSERRAT**  
Hotel & Training  
Center

# Sólo quien ha vivido la experiencia eada/collbató, puede revivirla con todas sus ventajas y beneficios para su empresa



Coordinación de grupos



Servicio informático  
siempre disponible



Servicios propios  
de un hotel



Servicio transfer  
de taxi / bus



3 estrellas



Parking gratis



Wifi gratis en toda  
la instalación



Servicio buffet



Instalaciones  
deportivas

Así es. Porque si eres o has sido participante de cualquier programa Eada en nuestro centro de Collbató, tu empresa podrá realizar eventos o actividades beneficiándose de grandes ventajas y descuentos. Descubre cómo el éxito del próximo evento de tu empresa también puede ser el tuyo.



C/Querol s/n  
Urbanización Can Dalmases  
08293 Collbató (Barcelona)

T. +34 937 770 125  
F. +34 937 770 175

[www.htcmontserrat.com](http://www.htcmontserrat.com)  
[collbato@eada.edu](mailto:collbato@eada.edu)

Partner académico

**eada**<sup>®</sup>  
business school  
barcelona

# WHERE YOU KEEP ON GROWING PROFESSIONAL CAREER



**EADA MEET UP MEXICO 2016**  
Mexico DF January 2016

**ALBERT SERRANO**

Company: Privalia  
Country: México  
Charge: Country Manager  
Programme: International  
Master in Management  
Year: 2015



**EADA MEET UP GUATEMALA 2016**  
Guatemala City May 2016



**EADA MEET UP COLOMBIA 2016**  
Bogota Colombia April 2016



**EADA MEET UP BRAZIL 2016**  
Sao Paulo Brazil March 2016

**XAVIER SERRES**

Company: Danone  
Country: Brasil  
Charge: IT Director  
Programme: Executive MBA  
Year: 2008



**EADA MEET UP PERU 2016**  
Lima Peru April 2016



## Connect with other Alumni Expand your network of contacts

EADA Meet Up: International meetings of alumni with the aim of promoting local networking and renew contact with EADA.



EADA MEET UP UK 2016

London February 2016

**FRANZISKA BOLL**

**Company:** L'Oréal  
**Country:** Alemania  
**Charge:** Marketing Director  
L'Oréal Germany  
**Programme:** International  
Master in Marketing  
**Year:** 2007



EADA MEET UP GERMANY 2016

September 2016

**ANDONI ALAVA**

**Company:** La Fira  
**Country:** España  
**Charge:** Internatinal  
Development Programe  
**Programme:** International MBA  
**Year:** 2014

**VÍCTOR GARCIA**

**Company:** Deloitte  
**Country:** Luxemburgo  
**Charge:** Auditor  
**Programme:** International  
Master in Management  
**Year:** 2015

WHERE YOU KEEP ON GROWING  
**INTERNATIONAL**  
NETWORKING

# EXECUTIVE MEETING 2015: DIRECTIVOS ANTE LOS NUEVOS RETOS DIGITALES?

CON EL LEMA "ERES UN DIRECTIV@ DIGITAL?", LA EDICIÓN DEL EXECUTIVE MEETING 2015 PUSO A PRUEBA LAS COMPETENCIAS DIGITALES DE LOS MÁS DE 700 ANTIGUOS ALUMNOS –ADEMÁS DE 200 POR STREAMING– QUE ACUDIERON AL PALAU DE CONGRESSOS DE CATALUNYA.



## Ponentes

eada alumni



XÈNIA ALONSO



ALBERT. C. MIKKELSEN



HELENA GUARDANS



ÀLEX HINOJO

www.eada.edu

El 40% de las empresas del Forbes 500 no existirán en 10 años por no encarar la transformación digital que exige el mercado. A pesar de ello, siguen siendo pocos los empresarios que han hecho la transición al entorno digital desde todas las competencias que asumen en la organización. Y los que sí lo han dado tienen serias dificultades para liderar el proceso de digitalización de las empresas. La pasada edición del Executive Meeting, la gran cita de los antiguos alumnos de EADA que como cada año organiza EADAAlumni, abordó esta cuestión analizando las principales competencias digitales que necesitan los directivos para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.



PALAU DE CONGRESSOS DE CATALUNYA

En concreto, son ocho las competencias necesarias para afrontar los retos digitales, según el estudio *Cultura digital y transformación de las organizaciones. Ocho competencias digitales para el éxito profesional* de la consultora RocaSalvatella en torno al cual se vertebró el evento. Estas son visión estratégica, formación digital, trabajo en red, orientación al cliente, gestión de la información, comunicación digital, liderazgo en red y conocimiento digital.

- 1. Conocimiento digital:** Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
- 2. Gestión de la información:** Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
- 3. Comunicación digital:** Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma

eficiente con herramientas y en entornos digitales.

- 4. Trabajo en red:** Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales.
- 5. Aprendizaje continuo:** Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
- 6. Visión estratégica:** Capacidad para comprender el fenó-

meno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.

- 7. Liderazgo en red:** Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales.
- 8. Orientación al cliente:** Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

## Executive Meeting 2015

Encuentro anual de amigos alumnos de EADA



ALBERTO DELGADO



ELENA GÓMEZ DEL POZUELO



GENÍS ROCA



JOSE LUÍS SÁNCHEZ BRUGAROLA

#eadabedigital

"LA DIGITALIZACIÓN  
HA TRANSFORMADO  
LA RELACIÓN ENTRE  
INDIVIDUOS PERO  
TAMBIÉN ENTRE  
EMPRESA Y CLIENTE"



700 Asistentes

200 por Streaming

### ¿CAMBIO TECNOLÓGICO O SOCIAL?

Una de las principales conclusiones en la que coincidieron varios ponentes es que la digitalización no es tanto un cambio tecnológico sino más bien un cambio social, que ha transformado la relación entre individuos pero también entre empresa y cliente. Así, por ejemplo, según se expuso, la digitalización ha permitido a las organizaciones resolver problemas de manera colaborativa, acceder a más flujos de información para evaluar en tiempo real cualquier acción y, además, ha cambiado la manera de fijar los objetivos de negocio, de formar equipos y de liderarlos. A pesar de ello, todavía hay muchos directivos que no han dado el paso de incorporar el fenómeno digital en la orientación estratégica de los proyectos de su organización, en el trabajo en equipo o en la relación con el cliente. Según Elena Gómez, presidenta de Adigital y miembro del comité ejecutivo y de la junta directiva de la CEOE, "muchos CEOs todavía pertenecen a la era predigital por lo que les cuesta más comprender las nuevas lógicas digitales y utilizarlas de forma adecuada para el negocio". Además, continuó, "en los últimos años, debido a la crisis, han puesto sus esfuerzos en sobrevivir y no tanto en los nuevos retos digitales". Este nuevo contexto plantea dos grandes retos, según coincidieron los ponentes. El primero es convertir la cantidad de datos a los que pueden acceder las empresas en conocimiento para acertar en las decisiones estratégicas y ser más competitivas. Como argumentó Albert Delgado, analista asociado de Penteo y fundador de Uanou, "se trata de tomar decisiones en base a datos fiables que se obtienen en tiempo real, no en base a la intuición, como sucedía anteriormente". El segundo reto es que la transformación digital la debe liderar el directivo, "pues es quien tiene la responsabilidad de adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de la cultura digital", según Ramon Costa, profesor del departamento de Marketing, Operations and Supply Chain de EADA.



En el marco del *Executive Meeting 2015* también se presentó el estudio *Nivel digital directivo* elaborado por EADA, RocaSalvatella y Penteo. El informe, que es el resultado de una encuesta en la que participaron más de 600 directivos catalanes de empresas de diversos tamaños y sectores, constata que los directivos tienen amplios conocimientos digitales pero no son capaces de trasladarlos a su organización. El problema, según Gerard Vélez, *mánager* de RocaSalvatella, es que "ese conocimiento se circunscribe a su entorno más próximo o zona de control y no lo aplican al resto de la compañía". Al no saber liderar este proceso, los directivos traspasan esta responsabilidad a departamentos operativos como los de Marketing o TIC. En la misma línea, Judith Ferrau, directora de Marketing y Comunicación de Penteo, asegura que "la transformación digital no está en la mente de los CEOs, sobre todo porque no perciben el uso intensivo de las TIC como herramienta competitiva". Eso sí, añade, "muchos de ellos se interesan por el fenómeno digital cuando ven peligrar la viabilidad de su negocio, pero entonces ya es demasiado tarde y la competencia les ha ganado terreno".

Por su parte, Lluís Rosés, director del Master en Dirección de Operaciones y Supply Chain Management de EADA y coordinador del estudio, alertó de "la baja utilización de las redes y de las herramientas digitales para entender mejor las necesidades y percepciones de los clientes". De ahí que Vélez manifestara que "este estudio demuestra que las empresas no están tan orientadas al cliente como piensan". Para explicarlo puso el ejemplo de aquellas organizaciones que contratan a un *community manager* únicamente para estar presentes en las redes sociales pero no para mejorar la relación con el cliente, "pues muchas veces dan este paso sin definir previamente la estrategia de marca".



NETWORKING

# NOTÍCIAS Y ACTUALIDAD



## FINANCIAL TIMES

### EADA asciende en el ranking de Masters en Finanzas del mundo

El Master in Finance de EADA ha avanzado dos posiciones en el ranking mundial del *Financial Times* situándose en el puesto **24 del mundo**. Destacando el desarrollo profesional (*Careers rank*) de los participantes, que colocan a EADA como la **tercera mejor escuela de negocios del mundo** en este campo. La clasificación incluye 50 masters en Finanzas de las principales escuelas de negocios de todo el mundo.



De izquierda a derecha, Ernest Poveda, presidente de ICSA Grupo, la Dra. Aline Masuda, profesora e investigadora de EADA, y Giorgia Miotto, directora de Relaciones Externas y Comunicación de EADA.

Descarga el informe en [www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad](http://www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad)

### Diferencias retributivas entre géneros en España

El 9º informe anual *Diferencias retributivas entre géneros* elaborado por ICSA Grupo y EADA evidencia que la discriminación por géneros persiste, con porcentajes muy dispares entre hombres y mujeres. Por ejemplo, mientras la presencia de hombres en cargos directivos es del 87,5% en las mujeres es tan solo de 12,5% –lejos del casi 20% que se consiguió en 2008–. También hay diferencias retributivas entre ambos sexos: en cifras absolutas, la retribución media actual de un hombre directivo es de 83.000 euros brutos anuales, mientras que la de su homóloga femenina es de 71.713 €. La recesión económica que arrastramos desde 2008 es para el presidente de ICSA Grupo, **Ernest Poveda**, la principal causa de esta situación, “pues ha dificultado a la mujer el acceso a puestos directivos por la disponibilidad absoluta que se le requería”. En la misma línea, la **Dra. Aline Masuda**, profesora de EADA y colaboradora del informe, considera que “los resultados están íntimamente ligados a la situación económica, la cual ha hecho renacer modelos de gestión conservadores, más masculinos”. Para Masuda, “se ha vuelto al control, a la rigidez, a la dedicación absoluta, en definitiva, a un entorno en el que la mujer tiene las de perder porque valora más otros aspectos como la conciliación y la flexibilidad”.



### COMPROMISO con LA RSE FORMANDO a empresas B-CORP

La responsabilidad social está profundamente arraigada en las organizaciones españolas, no sólo entre las más grandes sino también en las pymes. Así lo pone de manifiesto el estudio *El valor de compartir principios* de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas que ha coordinado la directora del Corporate Sustainability Impact Centre de EADA, la **Dra. Elisabet Garriga**, con la colaboración de Esade, IE e Iese. Según el informe, las empresas firmantes del Pacto Mundial –es decir, las que se comprometen a cumplir los **Diez principios del Pacto Mundial** basados en declaraciones y convenciones universales relacionados con derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción– no sólo han avanzado en sus acciones sociales sino que esto ha tenido un impacto en su cuenta de resultados, pues les ha permitido acceder a nuevos mercados internacionales, incrementar su facturación y aportar más valor a clientes y *stakeholders*.

Aparte, EADA se ha adherido al movimiento internacional **B Corp**, que engloba a un millar de empresas e instituciones de 35 países que promueven una nueva manera de hacer negocios basada en aportar valor a la sociedad. Y lo ha hecho firmando un acuerdo de colaboración con **Roots For Sustainability (R4S)**, empresa social que representa en España a B Lab Europe, que es el organismo mundial que otorga a las empresas la certificación B Corp. Según el acuerdo, EADA difundirá este concepto de B Corp desde tres vertientes: invitando a R4S a participar en foros, eventos y actos, realizando cursos o módulos formativos a empresas B Corp y ofreciendo la posibilidad a los estudiantes de realizar sus prácticas trabajando en el desarrollo de B Corp en España.



La Dra. Elisabet Garriga durante la presentación del estudio *El valor de compartir principios* en EADA.

Descarga el informe en [www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad](http://www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad)

## DISTINCIÓN

### EL International Master in Accounting and Finance de EADA, primer master en España certificado por ACCA

El International Master in Accounting and Finance de EADA ha sido distinguido con el prestigioso certificado ACCA, siglas que corresponden a la *Association of Chartered Certified Accountants*, una de las instituciones de contables certificados más importantes a nivel mundial. Se trata de la máxima distinción que otorgan reconocidos profesionales del mundo de los negocios a perfiles contables y financieros. En concreto, ACCA ha acreditado por cinco años este master que se convierte así en el primer master en España distinguido por el prestigioso organismo. Gracias a ello, los participantes que superen exitosamente este master obtendrán exenciones en 6 de los exámenes de ACCA para conseguir también esta distinción como estudiantes.



**FINANCIAL TIMES**

**ENTRE LOS MEJORES PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS**

Los masters y postgrados orientados a ejecutivos y directivos de EADA se han posicionado una vez más entre los mejores del mundo según el último **Ranking Executive Education 2015** del prestigioso rotativo *Financial Times*. En los programas a medida, EADA ha aumentado cinco posiciones, pasando del puesto 66 del año pasado al 61 actual. En los de *Executive Education – Open Programmes* – se ha subido una posición –de la 57 del año pasado a la 56–, lo que resulta especialmente significativo teniendo en cuenta que en este ranking se han incluido cinco escuelas de negocios más que en la edición de 2014.

**CONVENIO**

**Zurich Seguros, nuevo PARTNER ESTRATÉGICO de EADAAlumni**

El acuerdo firmado con **Zurich Seguros**, una de las compañías aseguradoras de referencia con presencia en 170 países, beneficiará no sólo a los más de 3.000 Alumni sino también a sus familiares directos y empleados –en el caso de que hayan constituido una empresa–. Todos ellos podrán acceder a toda una serie de ventajas competitivas en la contratación de sus productos. En concreto, podrán recibir asesoramiento personalizado según sus necesidades específicas y, también, contarán con una promoción exclusiva que consiste en 5 meses gratis en la contratación de seguros de auto, hogar y despacho.



**CONVENIO**

**La plataforma de CLOUD COMPUTING de Numintec ayudará a EADA a "SUBIRSE a LA NUBE"**

Consciente de las múltiples ventajas que comporta el *cloud computing* para las organizaciones, sobre todo a nivel de eficiencia, costes y respeto medioambiental, EADA ha firmado un convenio de colaboración con **Numintec**, empresa de telecomunicaciones especializada en este tipo de servicios. El acuerdo, que convierte a Numintec en nuevo *partner* de la escuela de negocios, persigue una gestión inteligente de los servicios de atención al cliente así como de las comunicaciones internas de la organización.



**EADA, cada vez más presente en China**

Durante este año EADA ha establecido varias alianzas estratégicas con reconocidas instituciones de China que demandan formación de calidad para sus directivos. Una de ellas es la **Shanghai International Studies University (SISU)**, con la que EADA ha acordado diversas líneas de colaboración que pasan por el intercambio de estudiantes y la cooperación en diversas acciones. Así, los participantes que realicen un master o MBA en SISU tendrán la oportunidad de cursar en EADA desde un semestre hasta un año académico entero en cualquiera de los programas internacionales. Del mismo modo, los participantes de los mismos programas de EADA podrán seguir su formación en la universidad de Shanghai. Además, el personal docente de ambas instituciones trabajarán conjuntamente en proyectos de investigación e intercambiarán materiales y métodos de aprendizaje para las clases. Por otro lado, EADA ha reforzado su excelente relación interinstitucional con **China Club**, asociación privada sin ánimo de lucro que representa a directivos y profesionales chinos que viven y trabajan en España. Según el convenio de colaboración que han firmado, los asociados de China Club podrán acceder a todos los programas formativos de EADA –tanto MBA como masters especializados– con carácter preferente en el proceso de admisión. El objetivo es mejorar el reconocimiento de los profesionales chinos en las empresas e intercambiar experiencias profesionales para mejorar sus capacidades y contribución.

A esto cabe añadir la alianza con la **School of Economics and Management Tongji University** de China –una de las más prestigiosas del país, que ocupa el séptimo lugar del Top 10 de las mejores escuelas de negocios chinas– para un nuevo programa de intercambio.



De izquierda a derecha, Jordi Díaz, director de Programas y Relaciones Institucionales de EADA, Cao Deming, presidente de SISU, y Margaret Chen, miembro del *International Advisory Board* de EADA y presidenta de China Club.

Este acuerdo de colaboración se suma a otros tres que se han llevado a cabo con otras reconocidas escuelas internacionales: **Indian Institute of Management Bangalore (IIMB)** –en Bangalore, India–, **Nagoya University (NUCB)** –en Nagoya, Japón–, **National Chengchi University College of Commerce (NCCU)** –en Taipéi, Taiwán– y **Asian Institute of Technology (AIT)** –en Pathumthani, Tailandia–.



Cápsulas de conocimiento en 4 minutos  
ENCUENTRA RESPUESTAS. ACTIVA TUS NEURONAS.®

Descúbrelo en nuestro canal:  
[youtube.com/user/EADABusinessSchool](https://youtube.com/user/EADABusinessSchool)





David Noguera ideó y coordinó el seminario Managing Humanitarian Emergencies realizado en marzo en Collbató.

### Collbató, campus de refugiados

Durante dos semanas en marzo, los participantes de diferentes programas de EADA tuvieron una vez más la oportunidad de escoger dos de los 24 seminarios que se imparten en Collbató y que se enmarcan en el programa de las *International Weeks*. Uno de los que despertó mayor interés fue el de *Managing Humanitarian Emergencies*, diseñado y dirigido por David Noguera, cofundador y director de *ReAcció Humanitària* –institución que vela por sensibilizar a la población sobre las crisis humanitarias pero también por transformar el interés social en activismo–. “El principal reto era trasladar la presión que se vive en una situación de emergencia al mundo de la empresa, ayudando a los participantes de EADA a tomar decisiones correctas y rápidas”, explica Noguera. Por ejemplo, todos ellos tuvieron que construir en el campus de Collbató un campo de refugiados desde donde debían abastecer las necesidades de un grupo de refugiados. Para Carles Brugarolas, director del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA, “es una iniciativa muy interesante porque permite a los participantes desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la innovación y el trabajo en equipo”. En definitiva, añade, “al final del día ellos construyeron algo que es absolutamente tangible”.

Más información en [blogs.eada.edu](https://blogs.eada.edu)



### EADA PARTICIPA EN UNA PRUEBA PILOTO PARA FOMENTAR EL EMPRENDIMIENTO EN CHIAPAS

La Dra. Elisabet Garriga, profesora de Política de Empresa y directora del Corporate Sustainability Impact Centre de EADA, se desplazó en mayo hasta el municipio de Chamula, en Chiapas (México) para participar junto a ONGs y otras entidades en un proyecto de emprendimiento social. La iniciativa, impulsada por la Secretaría de Hacienda del gobierno de México, perseguía un doble objetivo: fomentar el desarrollo económico del municipio y garantizar una mayor interconexión entre las diferentes zonas indígenas que viven allí. Para ello, se creó un equipo de trabajo en el que estaba Garriga para, en primer lugar, analizar la complejidad social, económica, cultural, política y ambiental del territorio y, en segundo lugar, diseñar con los habitantes modelos de negocio viables y con proyección de futuro. “Cada día hacíamos talleres con ellos donde, además de aportarles los conocimientos que necesitaban para hacer un plan de negocio, analizábamos conjuntamente qué proyectos productivos de base social, de gestión comunitaria y orientados al desarrollo territorial podían llevar a cabo y, a su vez, podían mejorar sus condiciones de vida”, afirma Garriga. En definitiva, asegura, “diseñamos toda la cadena de valor, pues contactamos con los proveedores y clientes potenciales para impulsar proyectos empresariales rentables”. Fruto de estas sesiones participativas, a las que asistieron 300 personas, surgieron cuatro propuestas empresariales relacionadas con el cultivo de hongos –una gran oportunidad de negocio por ser un alimento esencial en su gastronomía que además, gracias a sus proteínas y aminoácidos, mejoraba su nutrición–, la producción de miel, la tapicería y la fabricación de muebles –productos todos ellos muy exportables–. Y lo que es todavía más importante: la iniciativa ha generado un efecto dominó en otras localidades de Chiapas y en más países latinoamericanos.



La Dra. Elisabet Garriga junto a miembros del grupo de trabajo y habitantes del municipio de Chamula (Chiapas).

#### CONVENIO

### Colaboración con La Fundación Prevent

EADA ha colaborado con la **Fundación Prevent**, con amplia experiencia y profesionalidad en la inserción con personas con discapacidad, cediendo sus aulas durante dos semanas para que los participantes, alrededor de unos 13 en total, pudieran continuar su formación dirigida a la inserción laboral.



#### CONVENIO

### The Wine Business School

La recientemente creada **The Wine Business School**, escuela de negocios del sector vitivinícola ubicada en Vilafranca del Penedès (Barcelona), amparada por **The Wine School Foundation**, ha confiado en EADA para diseñar programas de formación a medida dirigidos a empresarios y ejecutivos del sector.



# NOTÍCIAS Y ACTUALIDAD

## Buenas perspectivas económicas

EADA y la patronal CEPYME se mostraron optimistas en la presentación del **VI Diagnóstico Financiero de la Empresa Española** sobre todo porque, por primera vez en los últimos años, las pymes han mejorado en prácticamente todos los indicadores económicos analizados. Uno de los más significativos es el incremento de las ventas –un 0,3% en España y un 3% en Cataluña– que han registrado las empresas, rompiendo la tendencia negativa de los tres últimos ejercicios. Otro dato que corrobora la recuperación económica es la mejora de la rentabilidad de las pymes, que ha pasado del 5,1% en 2012 al 6,1% en 2014. Y lo que es más importante para **Rafael Sambola**, autor del estudio y profesor de Finanzas de EADA, es que “para mejorar la rentabilidad las empresas han reducido gastos generales, en ningún caso costes de personal o *stocks*, lo que constata un mayor esfuerzo comercial y la apuesta por lanzar nuevos productos”. Por último, el informe recoge varias estadísticas que auguran unas buenas previsiones económicas para el cierre del ejercicio de 2015. Una de las más importantes es que seis de cada diez empresas seguirán aumentando sus ventas, lo que derivará en un incremento del porcentaje de facturación –en torno al 58%– y en unas perspectivas laborales más óptimas –únicamente un 22% de las empresas prevé recortar su plantilla–. La mayoría de pymes seguirá apostando por comercializar nuevos productos e innovar en su oferta.



Rafael Sambola, profesor de Finanzas de EADA y autor del estudio, durante la rueda de prensa en la sede de Foment del Treball en la que también intervino Miquel Espinosa (derecha), director general de EADA.

Descarga el informe en [www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad](http://www.eada.edu/es/conoce-eada/actualidad)

## CONFERENCIA

### Poelmans defiende un 'liderazgo tranquilo' en la EFMD



El director del *Coaching Competency Center* de EADA, **Steve Poelmans**, participó en la **Conferencia Anual de la EFMD** –la Fundación Europea para el Desarrollo Directivo, organismo internacional que gestiona las acreditaciones EQUIS–, celebrada en Bruselas el pasado mes de junio. En su ponencia titulada *Quiet Leadership. Leading others with the brain in mind*, Poelmans explicó cómo la neurociencia puede ayudar a liderar equipos en una organización y mejorar la relación con el consumidor. En su opinión, cualquier líder debe aspirar a un “liderazgo tranquilo” (*quiet leadership*) y huir de la tendencia habitual de “tomar decisiones precipitadas y de hacer más con menos”.

Existen varias técnicas para conseguirlo. Una de ellas consiste en concretar aquellos proyectos prioritarios en la organización, los aspectos en los que conviene prestar más atención. “Pero no se trata sólo de que el directivo los identifique sino también de que lo comunique a su equipo para ir todos en una misma dirección”. Otra técnica consiste en controlar las emociones con una actitud tranquila y pacífica, meditando cualquier decisión y recurriendo al sentido del humor para afrontar situaciones adversas. “No hay que ignorar cualquier contratiempo, todo lo contrario, hay que afrontarlo pero con esta actitud”, señaló el profesor de EADA.

## PROGRAMAS

### El Master en Alto Rendimiento Directivo (MARD) inicia su primera edición

El febrero arrancó la primera edición del **Master en Alto Rendimiento Directivo (MARD)**, un programa innovador que une lo mejor de la formación para directivos de EADA –enfocada en estrategia, dirección de personas, innovación, implementación, marketing y ventas– con los principios básicos del entrenamiento para deportistas de élite del CAR de Sant Cugat, principal socio académico. De ahí que nueve módulos se realicen en el CAR y el resto en las aulas de EADA.



Grupo de participantes de la 1ª edición del MARD junto a algunos de los entrenadores del CAR de Sant Cugat.

## CONFERENCIAS

### Representación de EADA en las conferencias de AMBA



EADA ha estado presente este año en los principales eventos organizados por la Asociación de MBA (AMBA), el organismo que acredita los MBA de 224 escuelas de negocios de 70 países –EADA es una de las instituciones que forma parte de este selecto grupo–. Una de estas citas fue la **AMBA Global Conference for Deans and Directors** celebrada en Praga a mediados de mayo. **Jordi Díaz**, director de Programas y Relaciones Institucionales de EADA, participó con una ponencia titulada *Making global partnership work. Recipes for success*. La idea central de su discurso es que hoy en día las escuelas de negocios tienen que ser globales, por lo que deben potenciar sus alianzas estratégicas con *partners* internacionales para colaborar en proyectos conjuntos e intercambiar conocimiento.

Por su parte, **Franc Ponti**, profesor del *Global Innovation Management Center* de EADA, intervino en el **Business School Innovation Forum** que organizó la AMBA el pasado junio en Atenas. En su *workshop* titulado *Enhancing a MBA using creative provocations*, Ponti inició en que “las escuelas de negocios pueden utilizar provocaciones creativas para mejorar sus MBA”. Según expuso, “una provocación podría consistir en realizar un MBA fuera de un aula”. Y añadió: “El objetivo es generar ideas disruptivas rompiendo con premisas o asunciones básicas que se siguen utilizando y condicionan el proceso creativo”.



# DAY by DAY



1. Elizabeth Lee, Inés Marques y Clara Remacha se subieron al tren del Imagine Express 2015.
2. The female EADABusiness MBA Team won the second place in the recent IESE Spring Games. Congratulations!
3. Team spirit in the soccer match.
4. Participantes del International Master in Hospitality Management en su último módulo.
5. From Hong Kong our International MBA learning about CustomerExperience.
6. Carlos Moser has been chosen to represent EADA as a Dreamer at Imagine Silicon Valley 2015
7. International MBA participants at the Indian Institute of Management Bangalore (IIMB).
8. International Masters Closing Ceremony
9. Hospitality Management students with Alvaro Perejil at restaurant El Celler de Can Roca.
10. Clausura Executive MBA
11. International Master in Management tuvieron la oportunidad de visitar la hermosa ciudad de Trieste en Italia para el viaje internacional anual de negocios.
12. Clausura MBA



# EL PRIMER URBAN MOBILITY STORE DE BARCELONA



Vespa



aprilia

DERBI

MOTO GUZZI



MOTOSPAZIO.es

info@motospazio.es

CALVET, 49 - BARCELONA - T. 931 931 022

Visita'ns a facebook



movento  
en moviment des de 1923

**movento**  
flotas

- Estudios personalizados de movilidad
- Disponibilidad de vehículos turismos, ligeros, industriales y motocicletas.
- 14 marcas a su disposición: Mercedes, Smart, Audi, Volkswagen, Seat, Skoda, Renault, Dacia, Piaggio, Vespa, MotoGuzzi, Derbi, Aprilia y Gilera.
- Variedad de servicios financieros: Leasing, Renting y Renting Flexible.
- Pruebas dinámicas de cualquier modelo de vehículo.
- Vehículos de sustitución.
- Conocimiento extenso en varias marcas.
- Departamento exclusivo flotas.
- Correduría de seguros propia.
- Postventa con prioridad para las empresas.
- Un único interlocutor para toda la gama de marcas.

[www.movento.es](http://www.movento.es)

Passeig del Comerç 100, Sabadell - T. 93 748 99 91





e<sup>®</sup>

I go  
where  
I grow

EADABS 

@EADABusiness 

EADABusinessSchool 

linkedin.com/company/eada 

+eada 

blogs.eada.edu 

**eada<sup>®</sup>**  
business school  
barcelona

---

Aragó, 204 | 08011 Barcelona  
T. +34 934 520 844 | F. +34 933 237 317  
info@eada.edu | [www.eada.edu](http://www.eada.edu)