

A portrait of Imma Amat, a woman with short brown hair, smiling. She is wearing a light blue blazer and a pearl necklace. In the background, a large black letter 'A' is visible on a wall.

Entrevista a Imma Amat,

directora de Grup
Amat Immobiliaris

Pág. 2

6 Reportaje:
**Customer Experience
y Multichannel**

16 Entrevista a
Alexis Mavrommatis,
investigador y profesor del
departamento de Marketing
de EADA

22 **El Master in
Management de EADA
cumple 10 años**
2014-2015

28 **Executive
Meeting 2014,**
7 claves para el liderazgo
de alto rendimiento

**La razón
dice:
reduce
costes.**

**El instinto
dice:
incrementa
la eficiencia.**



Grant Thornton
An instinct for growth™

No todo es blanco y negro. Las empresas dinámicas saben que para tomar decisiones empresariales deben utilizar tanto la razón como el instinto. Nosotros lo hacemos todos los días para ayudar a nuestros clientes a liberar su potencial de crecimiento.

www.GrantThornton.es

editorial



David Parcerisas

Presidente del Patronato de la Fundación EADA

MOOC's, formación *online* y Enciclopedia Británica

Algunas personas me han comentado en las últimas semanas la noticia del lanzamiento por parte de Banco de Santander y Telefónica de MIRIADA X, una interesante versión española de los ya famosísimos MOOC's (*Massive Open Online Courses*), y el gran impacto que, a su parecer, esto va a tener sobre la formación. Incluso alguien ha escrito al estilo de la más pura prensa amarilla que esto será "el fin de las universidades".

Cuando en 1995 se creó la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), ya se vaticinó el fin de las universidades tradicionales. Esto no ha sucedido y la UOC se ha sumado a la oferta existente añadiendo algunas características a sus enseñanzas que han hecho su propuesta más adecuada para determinados grupos de estudiantes.

Los que tenemos una edad recordamos como en todas las casas que podían permitírsele existía la famosa Enciclopedia Británica, sustituta de la histórica Enciclopedia Espasa y precursora de la Enciclopèdia Catalana. Siendo todas ellas excelentes, ninguna se convirtió en sustituto de libros, manuales u otras fuentes de conocimiento existentes en la época.

Los MOOC's son bienvenidos porque aportarán píldoras de conocimiento bien empaquetadas a personas que las podrán disfrutar en cualquier lugar del mundo (siempre y cuando tengan un ordenador y acceso a Internet). Pero la Educación (con E mayúscula) es mucho más que conocimiento bien *empaquetado*, por eso hay que insistir en el desarrollo personal de los individuos, en su capacidad de trabajar en grupo, en saber priorizar, en relacionarse, en hacer *networking*, etc.

Podemos encontrar en Internet un magnífico curso sobre ética empresarial, pero desgraciadamente quien lo haya seguido con atención y buenas notas, o incluso quien lo haya escrito, no nos garantiza que tenga un comportamiento ejemplar. Sólo basta con mirar a nuestro alrededor y ver –para muestra– lo que ha sucedido en nuestro pequeño país.

Edita:

EADA

Aragó 204
08011 Barcelona
Tel. 93 452 08 44
www.eada.edu
info@eada.edu

Editor:

Giorgia Miotto gmiotto@eada.edu

Colaboradores:

Guillem Sanz, Òscar Maronda,
Jessica Villoslada, Mar Ribas,
Iolanda García, Eva García

Diseño y Coordinación Editorial:

Komunica Kit
C/Paris, 45-47, entlo. 3ª
08029 Barcelona
Tel. 93 737 00 33
www.komunicakit.com
mailbox@komunicakit.com

Depósito Legal:

B-39.718-2004

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

Tirada de este número:

28.000 ejemplares

David Parcerisas



Imma Amat, directora de Grup Amat Immobiliaris

“Mantener una relación fluida con el cliente es fundamental para cualquier negocio”

Forma parte del patronato de EADA desde hace cuatro años, un cargo que compagina, entre otros, con el de directora de Amat Immobiliaris, un grupo inmobiliario que fundó su padre hace 65 años y que durante seis décadas estuvo totalmente dominado por mujeres. Imma Amat nos revela cuál ha sido el secreto de esta empresa familiar para mantenerse en la cúspide a pesar de los periodos críticos del sector y nos desvela cuáles son sus retos de futuro.

Llevamos años oyendo hablar de la crisis del sector inmobiliario. Concrétenos, por favor, las diferentes fases críticas que ha atravesado este sector y los principales desafíos a los que ha tenido que hacer frente.

En los últimos seis años hemos asistido a tres etapas distintas. Primero, el batacazo en bloque del sector, que comportó la desaparición del 90% de los promotores. Después, el producto pasó a pertenecer a las entidades financieras, con lo que los profesionales del sector tuvimos que adaptarnos

a un nuevo interlocutor y a una forma de trabajar totalmente distinta. Por último, hay un tercer cambio que estamos viviendo actualmente, que es la aparición en escena de los fondos internacionales que están adquiriendo



las plataformas de servicios de las entidades financieras y que representan nuevas figuras con las que también tenemos que trabajar.

En este contexto de cambio constante, ¿cómo han logrado reinventarse?

Más que reinventarse, yo creo que el sector ha desaparecido tal y como había sido concebido durante décadas y ha resurgido de nuevo encabezado por promotores pertenecientes a familias que llevaban años en el sector y que no cometieron ningún disparate en la época de las vacas gordas.

¿Este es el caso de Amat Inmobiliaris?

Desde 2005 estábamos seguros de que la crisis llegaría en cualquier momento. Gracias a que anticipamos el golpe, empezamos a introducir cambios que nos evitaron despedir a personal ni renunciar a determinadas partidas, como las de marketing. Nos adaptamos al nuevo escenario y empezamos a buscar nuevos clientes y nuevas maneras de llevar adelante el negocio, lo que nos ha permitido incluso ampliar nuestra plantilla en plena crisis y abrir dos oficinas más, una en Barcelona y otra en Sant Cugat del Vallès.

“Los profesionales del sector nos hemos tenido que adaptar a nuevos escenarios e interlocutores, como las entidades financieras”

Actualmente, ¿cómo definiría el estado de salud del mercado inmobiliario?

Yo lo veo con cierto optimismo porque hemos sido capaces de llegar a un punto donde los precios se han situado donde tienen que estar: al nivel de lo que los ciudadanos pueden pagar. Ha sido un proceso muy lento. En EE. UU. tardó apenas año y medio. Si en nuestro país también hubiéramos tardado menos, habríamos sido capaces no ya de volver a una situación de bonanza y crecimiento, sino de volver a la normalidad más rápidamente.

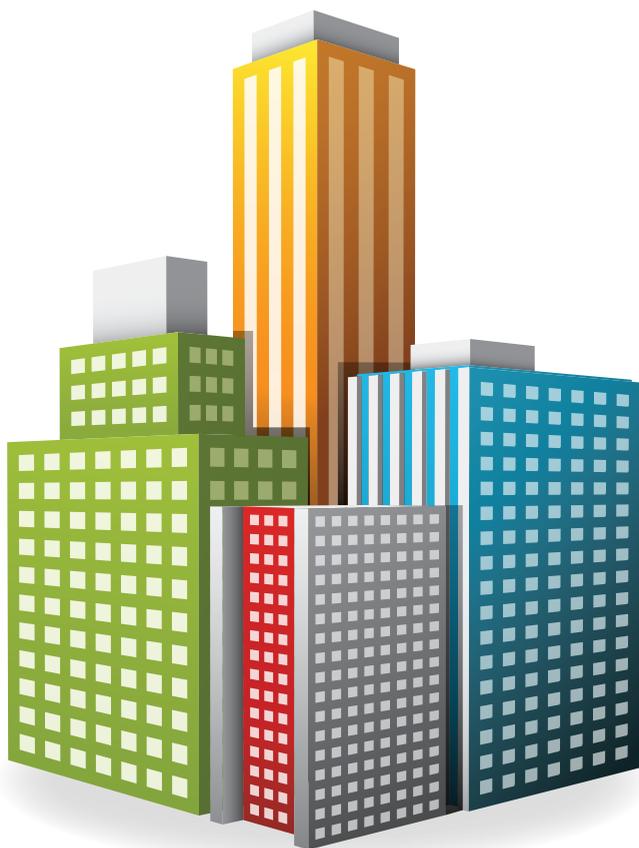
Con la llegada de un gran número de compradores rusos, chinos y árabes, parte del sector se ha reorientado ahora hacia el lujo. ¿Es también su caso?

Nosotros siempre hemos tenido una división dedicada al lujo debido a nuestra ubicación en Sant Just Desvern, donde contamos con una escuela alemana y otra norteamericana, así como varias multinacionales, que han

PERFIL

Imma Amat es licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona y cursó el Programa de Dirección General de Empresas de EADA, además de ser agente de la propiedad inmobiliaria y administradora de fincas. Desarrolla su actividad profesional dentro de la empresa familiar fundada en 1948, Amat, Inmobiliaria, donde fue responsable del departamento de Comunidades, Asesoría Jurídica y Comercial hasta que en 1985 asumió la dirección general junto a su hermana Joana. Desde entonces, Amat se dedica a los ámbitos de la empresa con los que se siente más identificada: estrategia, formación, área comercial y consultoría, marketing y relaciones públicas. Amat también es mentora del Programa Mentoring de Barcelona Activa y forma parte del Cercle d'Economia, de FIDEM y de los patronatos de EADA y de FemCAT.





atraído siempre a un gran número de directivos extranjeros. Más tarde abrimos oficina en Vall d'Heure, ya que allí se empezaron a instalar escuelas internacionales y de renombre. En los últimos años, hemos creado unas redes de colaboración con profesionales del sector en Rusia y China, además de haber empezado a trabajar con grupos inmobiliarios muy importantes de los EE. UU. y de otros países europeos con los que tenemos muy buena sintonía y de quienes estamos aprendiendo muchísimo.

Hablando de aprender, ¿su paso por EADA, en 1992, significó un antes y un después en la concepción que tenía de su propia empresa?

¡Y tanto! Yo provenía de un negocio familiar y siempre decía que tenía un despacho de administradores de fincas, no una empresa. Para mí eran conceptos distintos. Pero en 1992 decidí cursar junto a mi marido un PDG en EADA... Para mí fue una auténtica revelación porque vi claramente que yo tenía una empresa y, si realmente éramos una empresa, había que cambiar nuestra mentalidad, nuestra manera de funcionar y de ver las cosas, así de claro. Pues bien: muchas empresas del sector todavía no han hecho este cambio, y si ya en el 92 íbamos tarde... ¡Imagínese!

“Los precios se han situado donde tienen que estar: al nivel de lo que los ciudadanos pueden pagar”

Uno de los aspectos que más cambió es su forma de relacionarse con sus clientes, ¿no es así?

Durante mi paso por EADA me empecé a interesar por el mundo del marketing y a hacer cosas que los demás veían como una pérdida de tiempo: crear una base de datos de los clientes para enviarles una postal y un pequeño obsequio con motivo del primer, quinto o décimo aniversario de su compra. Y esto lo hacíamos con los clientes fijos, pero también con aquellos más esporádicos, porque también tienen hijos, familia, amigos, etc., y el boca a boca también representa una fórmula muy interesante para atraer demanda. De hecho, durante los años anteriores a la crisis, conseguimos que un 60% de las operaciones comerciales provinieran de la recomendación de terceros.

¿Qué otras fórmulas tienen para relacionarse con sus clientes?

Cuando empezó la crisis empecé a editar una *newsletter* mensual, a la que llamé *Diario del cambio*, que mantenemos en la actualidad y enviamos a unos 15.000 contactos, de esta manera recibimos decenas de mensajes y consultas de nuestros clientes, que tienen la oportunidad de contactar directamente con la dirección de la empresa. Tener una relación fluida con el cliente y que éste te vea como una persona accesible es fundamental en cualquier negocio.

También celebran encuentros...

Así es. Uno de nuestros mayores miedos era que, con la irrupción de la tecnología, el correo electrónico, etc., la relación con nuestros clientes se despersonalizara. Por ello, buscamos maneras alternativas para mantener el contacto y, ya en los años 90, empezamos a celebrar conferencias cada tres meses o las cenas para profesionales (cada dos meses desde el año 2009).



Potenciar la experiencia del cliente

Para mejorar la experiencia del cliente, Amat Inmobiliaris organiza cada año distintos eventos y actividades con aquellos clientes que adquieren alguna de sus propiedades: “El año pasado, por ejemplo, organizamos en nuestro despacho de Barcelona una cata de vinos a cargo del sumiller de El Bulli, Ferran Centelles, y ahora, en octubre, les llevaremos al taller de la joyería Unión Suiza a conocer de primera mano cómo se fabrican las joyas artesanalmente”, comenta Imma. Otro ejemplo: cuando inician la venta de una promoción “además de la decoración del piso piloto, que intentamos que sea lo más neutra posible, colgamos en las paredes fotografías que recrean otro tipo de decoraciones para que el cliente pueda hacerse una composición del lugar más acorde a su estilo de vida”. Para Amat, “este tipo de experiencias emocionales y sensoriales son imprescindibles, y más en un sector donde la compra de un piso o una casa condiciona la vida de una persona”, concluye la directiva.



♀ Liderazgo en femenino

“La influencia de nuestra madre en el negocio, que se quedó al frente de la empresa cuando mi padre murió, ha sido clave”, explica la actual directora de Grup Amat Immobiliaris. Valores tan arraigados en su filosofía profesional como la constancia,

la integridad y el ver más allá del corto plazo, provienen, en efecto, de cuando Concepció Amigó tuvo que hacerse cargo del negocio familiar. Un matriarcado que explica también que, durante 60 años, la empresa estuviera integrada solamente por mujeres. “Llevamos a cabo una discriminación positiva totalmente intencionada porque, cuando mi madre tuvo que asumir las riendas de la empresa con tan solo 25 años, se encontró en medio de un sector masculino y machista, por lo que decidió marcar la diferencia incorporando al equipo solamente a mujeres y demostrando que nosotras



también somos capaces de conseguir aquello que nos propongamos, como llevar un negocio adelante”, recuerda Amat. Aquello provocó más de un conflicto, “como el de aquel cliente que me dejó colgada en plena reunión aduciendo que él sólo se reuniría con el Señor Amat”. Situaciones que, lejos de amedrentarlas, provocó que tanto Imma como su hermana Joana se reafirmaran en su condición de mujeres empresarias. A la hora de valorar qué aporta el liderazgo femenino a la empresa actual, Amat lo tiene muy claro: “Flexibilidad, adaptabilidad, capacidad de desarrollar varias tareas a la vez de manera satisfactoria, el compromiso y la empatía, entre otros”. Con el tiempo, y con la entrada en vigor de la Ley de Paridad, en 2007, Amat Immobiliaris empezó a incorporar hombres a la plantilla.

“EADA guarda una relación muy próxima con la empresa y palpa de primera mano su realidad y necesidades”

Así que llevamos 25 años haciendo *networking*, ese término que está tan de moda actualmente.

Después del estallido de la burbuja inmobiliaria, ¿cómo vislumbra el futuro del sector?

No hay que perder el norte otra vez. El sector debe mantener como una de sus máximas prioridades vender a precios que realmente se adapten a la realidad económica del país y no empezar a especular y a inflar la burbuja de nuevo. Por otro lado, debemos incentivar la demanda interna y no respaldarnos en la idea de que la gente de fuera va a venir a salvarnos la papeleta porque cualquier problema que surja en aquellos mercados donde operamos va a terminar repercutiendo en nuestro negocio. También deben crearse zonas residenciales en aquellos lugares donde haya demanda y potenciar el alquiler, que es una modalidad que en otros países, como Alemania, funciona muy bien, pero que en nuestro país no termina de posicionarse.

Para terminar, y dada su estrecha relación (ahora también como patrona) con EADA, ¿qué valor diferencial diría que aporta la escuela a los directivos del futuro?

Un aspecto clave es que EADA mantiene siempre los pies en el suelo. Es decir, guarda una relación muy próxima con la empresa, en este caso



con la *pyme*, que es la que más presencia tiene en nuestro país, no como otras escuelas donde predomina el punto de vista de la gran empresa o multinacional. Esta cercanía permite palpar de primera mano la realidad que viven las empresas, una realidad que en estos momentos cambia con mucha rapidez, lo que nos obliga a estar muy atentos para adaptar la formación que impartimos a cada momento.

La evolución de la experiencia de la tienda a la *multicanal*



Hombres y mujeres compramos casi desde el inicio de nuestra existencia pero hasta la década de los 70 no empezó a explotarse el potencial de la experiencia de compra para aumentar las ventas. Desde entonces, la evolución ha sido muy rápida, condicionada, sobre todo, por la tecnología, que ha cambiado totalmente nuestra manera de consumir y la experiencia en torno a este proceso.

El comercio existe en una forma u otra prácticamente desde el principio de la humanidad. La primera modalidad fue el trueque, mediante el cual las personas intercambiaban lo que ellas mismas producían. La creación de la moneda cambió las reglas del juego y llevó a la proliferación de tenderetes al aire libre, más adelante organizados en grandes mercados. La evolución, tanto tecnológica como social, trasladó este tipo de comercios a lugares cerrados. Primero llegaron las tiendas y más adelante los centros comerciales, dos modalidades que hoy conviven con el *e-commerce* o comercio electrónico.

Pero a pesar de los muchos siglos de historia del comercio, hasta hace escasas décadas nadie le había dado importancia a lo que el cliente experimenta durante el proceso de compra. El economista norteamericano Philip Kotler fue el primero en darse cuenta de que el ambiente (*atmospheric*, en inglés) de una tienda es también una herramienta de marketing. Kotler argumentó en 1973 que el producto tangible es sólo una pequeña parte del paquete de consumo, y que tanto la arquitectura de la tienda como

Cuatro normas básicas

Es imposible marcar unas pautas universales para crear una buena experiencia de compra puesto que cada empresa está sujeta a unas circunstancias particulares y cada mercado presenta sus características

propias. Sin embargo, estas cuatro normas básicas son aplicables tanto a los canales de venta y comunicación tradicionales (*offline*) como a los del entorno *online*.

Dar voz a los clientes: los consumidores quieren opinar sobre lo que compran o van a comprar, y la tecnología lo ha hecho posible. Ahora empresas y clientes pueden comunicarse de manera directa.

Optar por un enfoque holístico: ya no basta con vender productos o servicios, ahora el consumidor busca algo más. Las empresas deben crear una experiencia única que establezca lazos entre su marca y el consumidor y que mantenga una coherencia en todos los canales.



Conocer al consumidor: las empresas deben conocer el perfil de sus clientes así como sus procesos de decisión y de compra para adaptar la oferta a sus preferencias.

Ser eficiente: tanto el proceso de venta como la resolución de posibles incidencias deben ser eficientes. Además, los consumidores esperan obtener una respuesta instantánea ante cualquier duda o problema, así que siempre debe haber alguien disponible ya sea a través de las redes sociales, un servicio telefónico, etc.



Experiencia de compra: Calidad

El producto tangible es sólo una pequeña parte del paquete de consumo; el espacio comercial también influye en el consumidor

el diseño de interiores y de los escaparates eran claves para estimular la predisposición de compra. Según el economista, el espacio comercial realiza tres funciones: capta la atención, comunica mensajes y crea vínculos afectivos con el consumidor. Los *retailers* no tardaron en adaptar las tiendas a estos criterios para explotar su potencial de influencia sobre los clientes. Y más tarde se les unieron otros muchos sectores.

Desde entonces la experiencia de compra ha evolucionado hasta convertirse en el centro de cualquier buena estrategia de marketing. Y es que de ella depende, en gran medida, el éxito de una compañía. Según un reciente estudio publicado por Qmatic, empresa especializada en optimizar la experiencia del cliente, 7 de cada 10 compradores consideran básico recibir una experiencia satisfactoria. Por otro lado, un informe de la consultoría Oracle revela que el 89% de los consumidores se pasaron a la competencia después de una mala experiencia de compra. Y otra empresa consultora, en este caso Kelton, advierte de que el 40% de los clientes tratará de disuadir a otras personas de consumir un producto o servicio después de una mala experiencia.

La revolución tecnológica

Nadie parece dudar ya de la relevancia de la experiencia de compra. Otra cosa, sin embargo, es que las empresas sepan o puedan sacarle partido, pues la rápida evolución de la tecnología lo ha convertido en una misión muy compleja. Internet ha multiplicado los canales de venta, lo que representa a su vez una oportunidad y un reto para las compañías. Tal como afirman desde AECOC, asociación multisectorial de fabricantes y distribuidores, "actualmente es importante permitir al cliente comprar cuándo y dónde quiera, y entregarle el producto también donde quiera. Esto significa que puede comprar en la tienda física, desde su casa con su portátil o en movimiento con su teléfono, y que le podrán enviar los productos a su casa o al trabajo, o se podrán recoger en la tienda física".

Además de la *multicanalidad* —la presencia en distintos canales de comunicación y venta—, la generalización del uso de la red también ha traído consigo un cambio en la relación entre las marcas y los consumidores. "Internet ha revolucionado el modo en que marcas y consumidores se relacionan puesto que ambas pueden entrar en contacto directo sin intermediarios ni barreras", explican fuentes de AECOC. "Nunca antes las compañías habían tenido la capacidad que tienen hoy de relacionarse con su consumidor, ni el consumidor tuvo la oportunidad de trasladar directamente a la compañía lo que espera de ella, lo que le gusta o lo que esta debe mejorar". Por todo ello, "el consumidor es ahora mucho más exigente que antes, aunque al mismo tiempo las empresas cuentan con más canales y herramientas para satisfacerlo", apunta.



La (buena) experiencia de compra importa porque...

GENERA VALOR

El 47% de los consumidores afirma que una compañía puede ganarse su lealtad más rápidamente con una buena experiencia de compra de principio a fin.

47%



El 54% de los consumidores *online* reconoce que el 25% o más del valor que dan a una marca se debe a la experiencia en general que tienen con la empresa.

54%



DA BENEFICIOS

El 47% de los consumidores dice que probablemente gastará más en una marca después de una experiencia positiva.

47%



El 50% de los consumidores está dispuesto a recomendar una compañía a través de las redes sociales después de una buena experiencia.

50%



La (mala) experiencia de compra importa porque...

CAUSA PROBLEMAS

El 57% de los consumidores no gastaría más dinero en una marca después de una experiencia negativa.

57%



El 40% de los consumidores asegura que alejaría a otras personas de una marca tras una mala experiencia (el 90% de los consumidores confía en las recomendaciones de otros consumidores frente al 15% que confía en lo que dicen las marcas).

40%



¿Cómo compramos hoy?

Internet y la tecnología han revolucionado los hábitos de consumo en muy poco tiempo. El consumidor utiliza la red no sólo para adquirir productos o servicios sino también para buscar información sobre los mismos, consultar recomendaciones, publicar críticas e, incluso, para vivir una experiencia de compra única.

Según los datos del *European B2C E-commerce Report 2014*, un informe elaborado por la asociación Ecommerce Europe, de los 7.233 millones de personas que viven en el mundo, 2.668 utilizan Internet y 1.181 son consumidores digitales. Pero aunque a menudo se hable de ellos como un único tipo de comprador, la realidad es que el consumidor digital está segmentado según una infinidad de variables: edad, sexo, tipo de producto, uso tecnológico, madurez del mercado, etc. El informe *The Digital Shopper Relevancy*, realizado por la empresa de consultoría Capgemini y que incluye datos de 16.000 compradores digitales de 16 países, sin embargo, revela aspectos que comparten muchos compradores digitales, como los tres factores que más influyen en su decisión de compra: el precio, las especificaciones del producto y las formas de envío. Así, el 73% de los entrevistados espera encontrar *online* precios más bajos que en las tiendas físicas.



El e-commerce en el mundo

En 2013 el volumen de venta *online* de productos y servicios en todo el mundo alcanzó los 1.173,5 miles de millones de euros, un 13,6% más que el año anterior según datos del *European B2C E-commerce Report 2014*.

En Europa el valor de las ventas de *e-commerce* aumentó un 16,3% en 2013 hasta alcanzar los 363,1 miles de millones de euros. Estados Unidos, China y Reino Unido aglutinan el 57% del total de ventas que se hacen en el mundo a través de Internet.



● Top 10 de países en volumen de ventas *online* (y España). Datos en miles de millones de euros.

Fuente: *European B2C E-commerce Report 2014*.

En cuanto a los productos y servicios que más se compran *online*, en primer lugar se encuentran los DVD, CD y libros –juntos representan el 23,2% del total según datos de la empresa CueCommerce–, seguidos por la reserva de vacaciones (22,6%), el *hardware* (19,7%) y el *software* (11%). El 82% de estas compras se realiza a través del ordenador, y sólo el 8% y el 10% se hacen con el móvil y las tabletas, respectivamente.

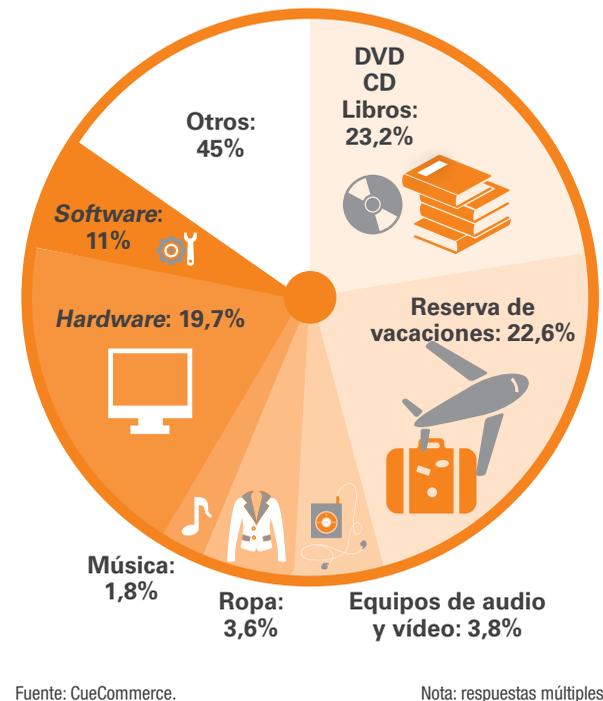
De los 7.233 millones de personas que viven en el mundo, 2.668 utilizan Internet y 1.181 son consumidores digitales

Los dispositivos móviles, sin embargo, juegan un papel relevante en el proceso de decisión: el 47% de los consumidores busca opiniones de otros consumidores dentro de la tienda a través de su teléfono. Y es que tal como explica David Román, profesor del departamento de Marketing de EADA, “somos sociales, nos movemos, estamos ansiosos de conocimiento y nos gusta compartirlo, y los *smartphones* ofrecen al instante y en cualquier momento la ‘sabiduría’ y la socialización 2.0 mientras paseamos o vamos de compras de manera tradicional”. De la misma manera, otros datos proporcionados por CueCommerce corroboran la gran influencia de las redes sociales. Así, el 42% de los consumidores sigue a un *retailer* a través de Facebook, Twitter o un blog, y el 56% sigue a seis *retailers* con el objetivo principal de conseguir ofertas. Además, el 28% de los consumidores ha comprado algo a través de un enlace que encontró en Facebook.

Hábitos de consumo *online* en España

El estudio *Hábitos del e-commerce*, publicado en agosto de 2014 por la consultora Nielsen, ha revelado algunas características de los hábitos actuales de compra de los españoles. El primer dato relevante es que Internet se consolida como puerta de entrada del consumo, ya que el 52% de los españoles busca y se informa sobre los productos en la web antes de comprarlos en la tienda física. El estudio, además, pone de relieve que la crisis económica ha convertido el factor precio en uno de los más influyentes en el proceso de compra. Así, el 47% de los

¿Qué compramos a través de Internet?



encuestados compra por Internet porque considera que los precios son más asequibles que en tienda.

Por otro lado, la confianza de los consumidores españoles en el *e-commerce* ha aumentado gracias a otros usuarios: el 49% decide comprar *online* gracias a las recomendaciones de otros internautas. La tendencia es la misma en el resto de Europa, pero con unos índices superiores. De este modo, el 60% de los usuarios europeos recurre a Internet para buscar información sobre lo que comprará posteriormente en una tienda física y el 58% valora la experiencia previa de otros compradores. “El nuevo consumidor quiere saberlo todo sobre las empresas y los productos que le interesan, y ahora puede acceder a esta información”, detalla Sashka Krtolica, también profesora del Departamento de Marketing de EADA.

El informe muestra, sin embargo, que los productos que los españoles tienen pensado comprar a través de Internet en los próximos seis meses no coinciden con los que van a adquirir el resto de europeos. Mientras en Europa el 34% de los usuarios apuesta por la compra *online* de moda, calzado y otros accesorios, en España las reservas de hotel y billetes de avión se encuentran entre lo más demandado por el 37% y 35% de los encuestados, respectivamente.

Por último, el documento de Nielsen destaca que el 38% de los encuestados tiene intención de comprar *online* a través de su teléfono móvil, un porcentaje superior a la media europea (33%). España se sitúa así por delante de países como Alemania (31%) y Francia (29%) en intención de uso del *smartphone*, y sólo es superada por Finlandia (43%), Rumanía (43%) y Croacia (41%).

GASTO MEDIO ANUAL POR CONSUMIDOR ONLINE



(1) Fuente: European B2C E-commerce Report 2014.
 (2) Fuente: I Estudio anual eCommerce 2012, de IAB Spain.

Las tendencias actuales en *customer experience*

En un mundo en permanente evolución estar atento a las nuevas tendencias en marketing para no perder el tren resulta imprescindible. Las que mostramos a continuación son para algunas empresas el futuro y para otras representan el presente. Todas ellas tienen que ver con el reposicionamiento del consumidor en el centro de la estrategia, el desarrollo tecnológico y la innovación.



Big Data: se define como el análisis de grandes cantidades de datos. Para Alexis Mavrommatis, profesor del departamento de Marketing de EADA, es la tendencia en mayúsculas. “El *Big Data* se caracteriza por las tres V: Volumen, Variedad y Velocidad”. En su opinión, “permite disponer de mucha información de distintas fuentes y analizarla de manera rápida”. Esto abre un gran abanico de posibilidades porque proporciona un mejor conocimiento del consumidor. De todos modos, Mavrommatis advierte de que “en Estados Unidos ya le están sacando mucho partido, pero en Europa va a ser más difícil porque la información está más protegida por las leyes”.



Marketing móvil: con un consumidor hiperconectado no utilizar los dispositivos móviles como canal de comunicación supone perder una gran oportunidad. Entre las posibilidades que ofrecen los *smartphones* se encuentran la geocalización y las aplicaciones móviles. Por otro lado, la compra a través de dispositivos móviles es ya una realidad, pero aún tiene un largo camino por recorrer. “El canal móvil está en una fase inicial y proporciona una experiencia de compra muy pobre”, asegura Sashka Krtolica, también profesora del departamento de Marketing de EADA. Según la revista *Forbes*, en 2017 el 87% de los dispositivos conectados a la red serán *smartphones* y tabletas, así que las empresas que quieran maximizar sus ventas deben mejorar las prestaciones de este canal.

Con un consumidor hiperconectado, el marketing móvil es una gran oportunidad



Imágenes y vídeos: El contenido gráfico y los vídeos van cobrando fuerza, en contra de lo que sucede con el contenido escrito. Ante el bombardeo constante de información al que está expuesto el consumidor, un buen uso de la imagen (fotografías, infografías, logos, etc.) puede convertirse en la mejor forma de hacerle llegar el mensaje. El fondo importa, pero la forma también. Por otro lado, el vídeo se ha convertido en una herramienta a explorar y explotar: cada día más de 100 millones de internautas miran un vídeo *online* (el 40% de ellos desde el móvil).



Inbound marketing: también conocido como marketing de atracción, es la respuesta a la nueva actitud de los consumidores, que son ahora mucho más activos. El *inbound marketing* se basa en atraer clientes aportando valor a través de contenidos de calidad, presencia en las redes sociales, etc. Así, evita las técnicas intrusivas y busca que sea el consumidor el que llegue a los productos y servicios atraído por el valor añadido que las marcas ofrecen.



Personalización

La personalización de los productos es una de las tendencias de marketing más relevantes del momento. Se trata de una forma muy efectiva de crear una conexión con el consumidor, que percibe la oportunidad de obtener un producto único como un valor añadido. Además de un aumento de las ventas, para las marcas el gran beneficio de la personalización es la fidelización del cliente. Grandes compañías ya le están sacando partido:

NIKE

Igual que otras marcas de productos deportivos, Nike da al cliente la opción de customizar calzado y accesorios desde su tienda *online*.



NUTELLA

A través de la página de Facebook de la marca los clientes pueden pedir etiquetas con su nombre para personalizar el bote del producto o cualquier otra cosa.



A través de los sentidos

Las emociones influyen en la mayoría de decisiones de compra y ahora la tecnología permite saber cómo lo hacen. Gracias a los conocimientos aportados por la neurociencia, las marcas han encontrado en la estimulación de los sentidos una gran herramienta de marketing.

Ya hace muchos años que se explota el poder de las emociones en las estrategias de marketing, aunque no ha sido hasta ahora que la tecnología ha permitido mejorar la eficacia de esta técnica. “Gracias al avance tecnológico de los últimos 10 o 15 años ahora podemos estudiar la actividad del cerebro”, explica Estrella Fernández, profesora del departamento de Marketing de EADA. Fernández es experta en neurociencia del consumidor, terminología con la que ella se refiere a lo que se conoce más comúnmente como *neuromarketing*, una palabra que prefiere desechar.

“La neurociencia del consumidor consiste en el análisis de los procesos mentales por los que pasa una persona en su comportamiento de compra”, afirma Fernández. Esto aporta una comprensión más completa del comprador y, por lo tanto, las estrategias de marketing basadas en estos conocimientos tienen un mayor porcentaje de éxito frente a las que no usan las ventajas de la neurociencia. La principal es que los recuerdos creados a partir de emociones y sensaciones duran más y son más estables, por lo que favorecen la fidelización del cliente.

El marketing sensorial

“Los cinco sentidos son la puerta de entrada de cualquier experiencia que vivimos, y lo que percibimos a través de ellos afecta a nuestro estado emocional e influye en la toma de decisiones”, comenta Fernández. Mucha gente coincidirá,

por ejemplo, en que el olor a café que ambienta los establecimientos de Starbucks incita a consumir esta bebida nada más entrar. El marketing sensorial es una arma que muchas compañías ya explotan con éxito y que puede utilizarse tanto en las tiendas físicas como a través de una pantalla. “Las campañas de comunicación pueden ser muy potentes a nivel de estimulación sensorial”, afirma Fernández. El *spot* televisivo de BMW para la campaña *¿Te gusta conducir?* es un gran ejemplo de ello.

El abordaje de los sentidos debe hacerse de una manera global, aunque eso no implica estimular todos los sentidos o hacerlo a la vez. “Nuestra capacidad de atención es limitada, debe evitarse la sobreestimulación”, recomienda Fernández. Hay que tener en cuenta, además, que muchas sensaciones generadas a través de un sentido se transfieren a otro. Los sonidos, por ejemplo, pueden potenciar lo que percibimos a través de la vista, y un estímulo olfativo puede interferir en el sentido del gusto. Asimismo, la coherencia entre estímulos también es muy importante. “Si quieres que un producto se perciba como sofisticado, lo que ves en la tienda tiene que serlo, la música que suena no puede ser rap sino música clásica y debe apreciarse un olor acorde con el mensaje”, detalla la profesora de EADA.

Una parte del conjunto

La neurociencia del consumidor ha abierto todo un mundo de posibilidades, pero los expertos recuerdan que las estrategias de marketing deben sustentarse también en otros criterios. “Es importante crear un vínculo entre marca y consumidor a través de los sentidos, pero lo es aún más que el producto que se ofrece y el mensaje que se transmite vayan acorde con las necesidades y valores del consumidor”, recalca Fernández. “Lo que entra por los sentidos va directo a la memoria, y si la memoria lo vincula a lo que tú necesitas, respondes; si no, no. Los sentidos son muy importantes pero lo que la marca ofrece es la clave”, concluye.



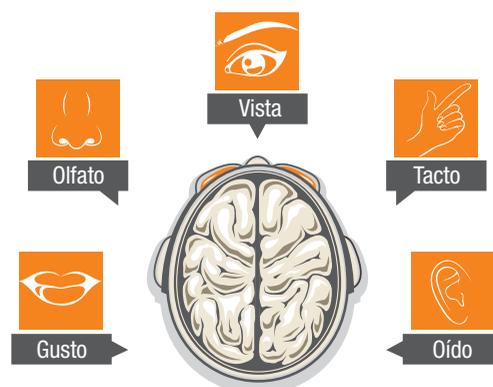
Olfato: Los humanos podemos distinguir alrededor de 10.000 olores diferentes y tenemos una gran capacidad de asociarlos a situaciones concretas. El olor a nuevo de un coche, por ejemplo, no es fruto de la casualidad sino un conjunto de fragancias perfectamente estudiado.

Gusto: Es el sentido menos desarrollado en marketing por sus evidentes limitaciones. Aun así, no debe menospreciarse su poder: las personas recuerdan el 15% de lo que prueban, un porcentaje de retención mucho mayor que el que proporcionan otros sentidos.

Vista: El cerebro procesa la información visual 60.000 veces más rápido que el texto. Los colores, por ejemplo, son una de las muchas informaciones que percibimos a través del sentido de la vista. El verde lo asociamos a la naturaleza y a la salud, el rojo transmite sensualidad y energía y el negro simboliza el lujo y la elegancia.

Tacto: El tacto contribuye a crear cierta intimidad entre el producto y el consumidor y es un sentido muy importante en sectores como el de la moda. La experiencia de compra en las tiendas de Apple se basa precisamente en la posibilidad de utilizar los productos, es decir, de tocarlos.

Oído: La música es clave para la creación de la experiencia de compra en el punto de venta físico e influye en el comportamiento del consumidor. Si en un supermercado suena música rápida y estridente, éste tenderá a realizar una compra apresurada; si la música es tranquila, el cliente se tomará su tiempo para elegir.





La opinión del experto

Entrevista a **Sashka Krtolica**,
fundadora de la consultoría Retail Awanzo
y profesora del departamento de Marketing de EADA

“Antes las marcas creaban necesidades, ahora sólo pueden proponerlas”

En la última década la experiencia de compra ha mejorado considerablemente porque los fabricantes y los distribuidores han puesto por fin el foco sobre ella. Y ahora, con la diversificación de canales y formatos, está cambiando totalmente. La revolución digital ha dado lugar a un proceso de compra mucho más complejo y a una experiencia para el cliente más autónoma y amplia a través de diferentes canales.

“Hay que cambiar constantemente las estrategias de marketing para adaptarlas al cliente, que siempre va un paso por delante”

Por otro lado, ahora los consumidores pueden expresar sus preferencias y encontrar lo que desean. Sus gustos no han cambiado, pues la gran mayoría de clientes siempre ha querido lo mismo: la máxima calidad al precio que están dispuestos a pagar, y ahora lo tienen a un *click*. Lo que sí ha cambiado es la actitud, y es que ahora los consumidores son más exigentes. Saben más y saben que pueden exigir, así que lo hacen.

Ante este nuevo panorama, el papel del marketing también ha evolucionado. Internet ha empoderado al consumidor con acceso directo a la información, a los productos y a los servicios. Y eso ha provocado que acceder a los clientes sea más complicado para las empresas. El marketing nació para ganarse la preferencia de los clientes y ahora es una herramienta absolutamente imprescindible. A menudo, no obstante, se utiliza con planteamientos muy lentos o anticuados. Ahora hay que cambiar constantemente las estrategias de marketing para adaptarlas al cliente, que siempre va un paso por delante. Ese paso, además, es cada vez menos predecible.

Para satisfacer al consumidor, primero hay que escuchar y descubrir sus expectativas, y luego trabajar cómo sobrepasarlas. Por primera vez en la historia, el consumidor va por delante de las empresas. Si antes las marcas creaban necesidades, ahora sólo pueden proponerlas

y es el cliente quien decide. Es más complicado acertar y cuando se acierta es difícil mantener esa preferencia sin innovación constante. Por otro lado, se ha abierto un canal directo de conversación con los clientes, y las marcas que saben llevar ese diálogo tienen muchas más posibilidades de acertar. Porque el cliente no quiere solamente productos y servicios, sino también que se le escuche, que se le diga la verdad, que se le premie sin trampas, que se le personalice la oferta, etc. Y hoy en día la tecnología lo permite.

Presente y futuro

Es complicado decir qué tendencias de marketing están más en auge actualmente porque cambian constantemente. Algunas de ellas pueden ser la personalización, la co-creación, la RSC, el contenido, etc. En cualquier caso, la estrategia de marketing debe diseñarse con una visión holística, especialmente en las empresas multicanal. Es decir, hay que tener en cuenta diferentes tendencias en cada acción de marketing. Ahora todo importa, y aunque la medición y seguimiento de este tipo de acciones y estrategias es más difícil, la coherencia y la consistencia son imprescindibles.

Todo esto se acentuará en el futuro, cuando se comprará a todas horas y de todas las maneras porque los nuevos canales y formatos no sustituyen a los existentes, aunque muchos se tendrán que actualizar. Se comprarán experiencias y vivencias antes que productos, se valorará más el uso que la posesión. Y se comprará con más consciencia que actualmente, votando con la compra.



MBA

Programa de orientación generalista de administración de empresas que permite 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, China, India y Brasil.

EURO MBA

Lunes a viernes de 9 h. a 13 h.

INTERNATIONAL MBA

Lunes a viernes de 9 h. a 13 h.

EXECUTIVE MBA

Lunes de 18 h. a 22 h.
y viernes de 16 h. a 22 h.
o viernes de 16 h. a 22 h.
y sábados de 9 h. a 13 h.

INTERNATIONAL MBA

Bilingual
Lunes a viernes de 9 h. a 13 h.

MBA PART TIME

Viernes de 17 h. a 21 h.
y sábados 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 h. a 22 h.
y sábados alternos de 9 h. a 13 h.

POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - PAE

Martes, miércoles y jueves de 18 h. a 22 h.

DIRECCIÓN DE NEGOCIO INTERNACIONAL

Viernes de 16:30 h. a 20:30 h.

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 h. a 22 h. y un sábado al mes de 9 h. a 13 h.
o sábados de 9 h. a 14 h.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18 h. a 22 h.

DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h.
y sábados alternos de 9.30 h. a 13.30 h.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Martes de 17 h. a 21 h.

GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN OPERATIONS AND SCM

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

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

MASTER EN MARKETING

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

MASTER EN MANAGEMENT

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

INTERNATIONAL MASTER IN MANAGEMENT

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

INTERNATIONAL MASTER IN ACCOUNTING AND FINANCE

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

INTERNATIONAL MASTER IN TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 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.

FISCALIDAD EMPRESARIAL

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 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.

Desarrollo directivo

Te enseñará y potenciará una serie de herramientas y habilidades directivas, para ayudarte en tu desarrollo profesional: **dirección de equipos, negociación, liderazgo, coaching, gestión de conflictos, eficacia personal y comunicación.**

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO-PDD

Viernes todo el día
y sábado hasta las 14 h.

MASTER INTERNACIONAL EN LIDERAZGO Y COACHING ORGANIZATIVO

Cuatro módulos de miércoles a sábado durante 8 meses.

MASTER EN ALTO RENDIMIENTO DIRECTIVO- MARD

Viernes de 8.30 h. a sábado hasta las 14 h.



Operaciones

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

GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN OPERATIONS AND SCM

Semipresencial.
6 Módulos de miércoles a sábados
y 1 módulo de 1 semana internacional en China

MASTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLYCHAIN MANAGEMENT

Martes de 17 h. a 21 h.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Martes de 18 h. a 22 h.



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 h. a 22 h.
y un sábado al mes
de 9 h. a 13 h.
o sábados de 9 h. a 14 h.

DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

Miércoles de 18 h. a 22 h.

CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA DIRECTIVOS

NO FINANCIEROS
Miércoles de 17 h. a 21 h.

GESTIÓN FINANCIERA

Martes y jueves
de 18.30 h. a 21.30 h.

CONTABILIDAD

Martes y jueves
de 18.30 h. a 21.30 h.
o sábados de 9 h. a 14 h.

CONTABILIDAD AVANZADA

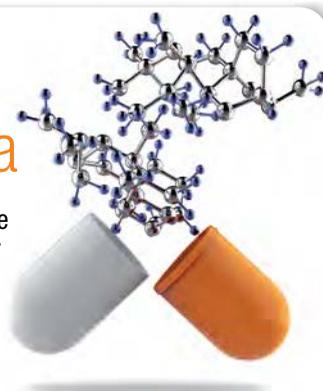
Martes y jueves
de 18.30 h. a 21.30 h.
o sábados de 9 h. a 14 h.

CONTABILIDAD SUPERIOR

Sábados de 9 h. a 14 h.

Industria Farmacéutica

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



MASTER SUPERIOR EN MARKETING FARMACÉUTICO (ESP. EN MARKET ACCESS / OTC)

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h.
y sábados de 9 h. a 13 h.

MASTER EN MARKET ACCESS Y RELACIONES INSTITUCIONALES

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h.
y sábados de 9 h. a 13 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.

Recursos Humanos

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

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18 h. a 22 h.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Jueves de 18 h. a 22 h.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS

Miércoles 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 a sábado hasta 14 h.



Marketing-Comunicación-Ventas

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

MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL

Viernes de 17.30 h. a 21.30 h.

POSTGRADO EN MARKETING PRODUCT MANAGER

Viernes de 16.30 h. a 20.30 h. o lunes de 17.30 h. a 21.30 h.

MARKETING INDUSTRIAL

Lunes de 9.30 h. a 19 h.

POSTGRADO EN MARKETING ONLINE

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 17.30 h. a 21.30 h.

DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS

Viernes de 17 h. a 21 h. o sábados de 9.30 h. a 13.30 h. y viernes alternos

KEY ACCOUNT MANAGER-KAM

Viernes de 16.30 h. a 20.30 h.

RETAIL MANAGEMENT

Viernes de 16 h. a 20 h.



Curso en español



Curso en inglés



Curso en inglés o español

más información en:

www.eada.edu

T. 934 520 844

Departamento de Empresas

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

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

eada®

business school
barcelona



Alexis Mavrommatis, profesor del departamento de Marketing

“El gran reto para las empresas es conseguir una imagen de marca sólida y común en todos los canales”

Con unos consumidores cada vez más exigentes, la multicanalidad ya no es sólo una opción para las empresas que quieran crecer sino una necesidad. La presencia en distintos canales de comercialización, tanto en el entorno *online* como en el *offline*, representa una buena oportunidad pero también un gran reto. El nuevo itinerario del International MBA de EADA, Customer Experience and Multichannel Management, prepara a los profesionales para asumir esta responsabilidad.

¿En qué sentido la tecnología ha revolucionado la experiencia de compra?

La difusión de la tecnología ha sido tan rápida que en los últimos diez años la experiencia de compra ha cambiado totalmente. El consumidor ya puede comprar 24 horas al día los 7 días de la semana, y no solo eso, sino que también



puede buscar información sobre un producto o servicio y opinar sobre su experiencia de compra. Ahora el poder está en manos del consumidor, las empresas deben asumirlo y aprender a gestionarlo. Hay empresas que todavía no se han adaptado a esta nueva realidad y otras que sí lo han hecho. Pero son estas últimas las que están obteniendo mejores resultados.

¿Y cómo ha influido Internet en la relación entre las marcas y los consumidores?

Hoy en día la recogida y la difusión de la información es fácil y rápida, y esto tiene como consecuencia que las marcas ya no pueden controlar su reputación. Ahora los consumidores pueden ser más exigentes, y lo son. Pero la tecnología evoluciona tan rápido que a las empresas todavía les cuesta seguir el ritmo.

La multicanalidad es una de las tendencias clave del marketing. ¿Qué representa para una empresa comercializar sus productos o servicios a través de diferentes canales?

A los fabricantes les permite saltarse los intermediarios, y eso les da mucho poder. Y los *retailers* mantienen su poder porque pueden desarrollar nuevos canales y realizar, así, una mayor cobertura del mercado, es decir, llegar a más consumidores.

¿Es factible para las pymes tener presencia online?

No sólo lo es sino que además debería serlo, pues supone una gran oportunidad. Eso sí, no es tan sencillo como abrir una página web y empezar a vender productos. Se necesitan muchos recursos y mucha paciencia, y hay que hacerlo muy bien porque si no el comprador te castiga. La información corre muy rápido por Internet y todo el mundo puede ver si lo estás haciendo bien o no. De todas formas, pienso que en estos momentos es una de las mejores salidas para las *pymes*.

¿Qué aspectos debe tener en cuenta una empresa que quiera apostar por la multicanalidad?

Una estrategia multicanal está determinada por tres variables: los canales de comercialización, los canales de comunicación y los procesos de compra. El consumidor se informa y compra a través de distintos canales, así que



e Formación *in company* en Desigual



Alexis Mavrommatis ha colaborado recientemente en una formación *in company* que EADA ha impartido en Desigual para ayudar a la compañía en su proceso de expansión. “En el mercado local les va bien y ahora quieren consolidar el internacional, por eso hemos formado a los diez directores regionales que van a dirigir las estrategias de *cross-channel management* en los países en los que la empresa quiere entrar o afianzarse”, explica Mavrommatis.

La formación ha constado de tres partes: “En la primera hemos hablado sobre cómo pueden gestionar las estrategias de marketing en países con culturas distintas, la segunda ha incluido todo lo relacionado con la experiencia de compra en las tiendas y la tercera ha tratado la creación de sinergias entre los canales *online* y *offline*”, detalla Mavrommatis. “Todo el programa ha girado en torno al liderazgo porque los profesionales que han participado en él se enfrentarán a un gran reto teniendo que dirigir equipos en países cuya cultura no conocen”.

Desigual facturó 818 millones de euros en 2013 y para este año prevé alcanzar los 1.000. “Es una empresa de referencia en el sector de la moda, están marcando su propio sello porque, como indica su nombre, todo lo hacen de manera diferente”, dice Mavrommatis refiriéndose a una de las claves del éxito de la marca. “Esta formación *in company* ha sido un *win-win* porque ellos han aprendido de nosotros y nosotros de ellos”, afirma.



 PERFIL

Alexis Mavrommatis es graduado ejecutivo por la University of Cambridge en Sustainable Leadership y la Harvard Business School, y PhD y MSc en Retail Management por la University of Stirling. Ha trabajado para el grupo Carrefour y como consultor senior para JDV The Retail Company, desarrollando innovadores conceptos de puntos de venta para *retailers* y fabricantes (Carrefour, P&G, Coca-Cola, Masterfoods, Eroski). Mavrommatis enseña e investiga en las áreas de marketing, *retailing*, estrategias multicanal, sostenibilidad y emprendimiento. Ha participado en más de 70 conferencias académicas y profesionales, y en 2012 obtuvo el puesto 33 en el ranking "Business Professor" de la prestigiosa revista *The Economist*.



hay que estar presente en varios de ellos: tiendas, catálogos físicos, páginas web, aplicaciones para móviles, redes sociales, etc. El gran reto para las empresas es conseguir una imagen de marca sólida y común en todos los canales. En cuanto a la última variable, hay que analizar muy bien los procesos de compra del cliente. La gestión de todas estas variables es lo que se conoce como *cross-channel management*.

¿Es entonces el *cross-channel management* el futuro del marketing?

Yo diría que es más bien el presente. Precisamente en este curso hemos añadido un nuevo *pod* (*path of development*) en el International MBA de EADA, llamado Customer Experience and Multichannel Management, que dota a los participantes de las habilidades para gestionar estas variables. El 50% de los alumnos matriculados en el International MBA lo han elegido de entre las tres opciones que ofrecemos. Las otras son: Global Innovation Management y Structured Finance and Energy.

“Para tener presencia *online* se necesitan muchos recursos y mucha paciencia, y hay que hacerlo muy bien porque si no el comprador te castiga”

¿Por qué ha apostado EADA por esta especialización?

Hacer un MBA requiere una inversión muy alta, y nuestro objetivo como escuela de negocios es que el retorno de esta inversión sea rápido y alto. Es decir, que los participantes en nuestros MBA sean absorbidos de manera rápida por el mercado laboral y tengan una notable progresión salarial en los siguientes cinco años. Para conseguir esto, observamos las necesidades del mercado y les damos respuesta. Y en el mundo del marketing esto implica formación en *cross-channel management*. El rol del director de marketing se está quedando obsoleto y sus tareas se están fusionando con las del director comercial y el de canales. Nosotros formamos a profesionales capaces de asumir esta responsabilidad.

¿Cómo está estructurado este *pod*?

Todo el contenido del *pod* está enfocado en el comprador y el proceso de compra. Está dividido en cinco bloques. El primero es la estrategia multicanal, es decir, qué canales de comercialización debería priorizar cada empresa según sus recursos. En el segundo se aprende sobre comportamiento del comprador tanto *online* como *offline* y se imparte en Hong Kong. El tercer bloque está enfocado en la comunicación *online* y *offline* y en el siguiente se analizan las operaciones, es decir, cómo se hace llegar el producto al cliente, una parte del proceso muy complicada. Por último, en el quinto se analiza una de las tendencias más en auge en marketing, el *Big Data*, que permite diseñar estrategias basadas en el análisis de una gran cantidad de información.

¿Por qué se ha escogido Hong Kong para realizar uno de los bloques?

Será un viaje de cinco días que incluirá tres de clases y dos de visitas a empresas, aunque aún no sabemos a cuáles. Hemos elegido este destino



por dos motivos: primero porque Hong Kong es una de las ciudades más desarrolladas en materia de comercio de Asia. Es una ciudad donde el lujo está muy presente y donde las empresas invierten mucho en experiencia de compra, así que es un muy buen lugar para que los participantes en el MBA aprendan de primera mano. El segundo motivo es que las clases van a impartirse en la HKUST Business School, una escuela de negocios de alto prestigio reconocida a nivel mundial por su trabajo sobre comportamiento del consumidor, el área de conocimiento que justamente vamos a tratar allí.

¿Qué papel juegan el Centro de Retail Management y el Centro de Pricing de EADA en la elaboración de los contenidos del *pod*?

Una parte de los conocimientos que transmitimos en el *pod* Customer Experience and Multichannel Management está generado en estos dos centros. Precisamente uno de los puntos fuertes de esta especialización es que en EADA se trabajan mucho estos campos de conocimiento. En el Centro de Pricing, por ejemplo, se investiga sobre *Big Data*. Contamos con académicos y también con profesionales que trabajan en distintas empresas. De esta manera el contenido del *pod* mezcla la visión académica con lo que está pasando en el mercado en este momento.

¿Este itinerario va dirigido a los profesionales de algunos sectores en particular?

Va dirigido a cualquier profesional que quiera formarse en *cross-channel management*, independientemente del sector en el que trabaje: gran consumo, moda, etc. Todos los sectores necesitan o van a necesitar profesionales con esta formación. Por poner un ejemplo, recientemente muchas empresas farmacéuticas han decidido apostar por la omnicanalidad y están dedicando muchos recursos a ello. Las farmacéuticas no pueden vender sus productos en cualquier lugar porque es un sector muy regulado, pero sí pueden influir a los médicos a través de plataformas *online* que contengan toda la información que antes les transmitían los visitantes.

“El rol del director de marketing se está quedando obsoleto y sus tareas se están fusionando con las del director comercial y el de canales”

i Los cinco bloques del *POD*

1. Estrategia multicanal

Qué canales de comercialización debería priorizar cada empresa según sus recursos.



2. Comportamiento del comprador

Cómo es el nuevo comprador y en qué medida los canales *online* y *offline* afectan en sus decisiones de compra.



4. Análisis de operaciones

Cómo las empresas hacen llegar el producto al cliente: la logística de la entrega a domicilio.



3. Comunicación *online/offline*

Cuáles son las estrategias globales que deben desarrollar las empresas para poner al cliente en primer lugar y hacer que este tenga una experiencia de compra sin fisuras, sea cual sea el canal de comunicación escogido.



5. Análisis de *Big Data*

Cómo las empresas pueden diseñar estrategias de acción y relación con los clientes basándose en el análisis de grandes cantidades de información.



I GO WHERE I GROW

Los nombramientos más recientes de nuestros participantes



Alumno: Alfredo Montilla
Empresa: McKinsey
País: España
Cargo: Associate
Programa: MBA Part Time
Año: 2013-2014

Datos EADA Careers
 Febrero - Julio 2014



Alumno: Jorge Viesca
Empresa: Citigroup
País: México
Cargo: Structured Finance en el área de Capital Markets
Programa: International MBA
Año: 2011-2012

Alumno	Empresa	País	Cargo	Fecha	Programa	Año
Francesc Xavier Galán	Dormity	ESP	Responsable Financiero	mar-14	Dirección General	2001-2002
Juan Francisco Pérez del Moral	Festo	ESP	Account Manager Consulting & Training Dpt.	mar-14	Executive MBA	2013-2014
Borja Veiga	IAG International Auction Group	ESP	Director Departamento inmobiliario	may-14	Executive MBA	2013-2015
Daniel Vidal	IAG International Auction Group	ESP	Managing Director	may-14	Executive MBA	2009-2011
Miguel Sánchez Martínez	Bodegas Torres	ESP	Jefe Nacional de Ventas On Trade	jun-14	Executive MBA	2013
Ignasi Heras	Transplant Biomedicals	ESP	CEO & Co-founder	jun-14	Executive MBA	2012-2013
Leonardo Galvao	Azimo	UK	Head of Marketing	jun-14	Global Executive MBA	2012-2014
Elise Halloy	Deloitte	LUX	Junior Auditor	mar-14	International Master in Accounting and Finance	2013-2014
Carlos Moser	Ernst&Young	ESP	Auditor Junior	feb-14	International Master in Finance	2013-2014
Xavier Calero	Globalpraxis	PORT	Consultor	mar-14	International Master in Finance	2012-2013
Antonio Brais	Fox Head Europe	ESP	Logistics Assistant	jul-14	International Master in Finance	2012-2013
Matthew Morrison	American Express Madrid	ESP	Emerging Payment Graduate	jul-14	International Master in Finance	2013-2014
John de Veer	Aborda -A Cloud Computing Company	ESP	Consultor Junior	feb-14	International Master in Management	2012-2013
Marcel Speiser	KPMG	ALEM	Consultor	may-14	International Master in Management	2012-2013
Mike Cuinguet	CH Robinson	ESP	Sales and Transport Specialist	mar-14	International Master in Management	2012-2013
Willem Van Dijk	Conforama	ESP	Product Manager	may-14	International Master in Management	2006-2007
Arthur Dreux	Burger King	ESP	Management Trainee Program	may-15	International Master in Management	2013-2014
Alessandro Birrita	Ogders Berntson	ESP	Junior Consultant	may-14	International Master in Management	2012-2013
Sebastian Walfort	Globalpraxis	ALEM	Consultor	mar-14	International Master in marketing	2012-2013

Alumno: Leonardo Galvao
Empresa: Azimo
País: UK
Cargo: Head of Marketing
Programa: Global Executive MBA
Año: 2012-2014

Alumno: Elise Halloy
Empresa: Deloitte
País: Luxembourg
Cargo: Junior Auditor
Programa: International Master in Accounting and Finance
Año: 2013-2014

Alumno: Marcel Speiser
Empresa: KPMG
País: Alemania
Cargo: Consultor
Programa: International Master in Management
Año: 2012-2013

eada[®] tu networking crece
 alumni

Alumno	Empresa	País	Cargo	Fecha	Programa	Año
Peter Zielonka	Burger King	ESP	Management Trainee Program	abr-14	International Master in Marketing	2013-2014
Óscar Salvador	Clarins	FRAN	International Product Manager	may-14	International Master in marketing	2013-2014
Pablo Seefoo	Softonic	ESP	Technical Product Owner	mar-14	International MBA	2012-2013
Adrià Seguro	Novartis	ESP	Project Manager Access	mar-14	International MBA	2012-2013
Pol Barneda	Quercus	ESP	Area Manager Latinoamérica	may-14	International MBA	2012-2013
Jorge Viesca	Citigroup	MEX	Structured Finance en el área de Capital Markets	jun-14	International MBA	2011-2012
Kalina Mihailova	Accenture	ESP	Supply Chain Consultant	jul-14	Master Ejecutivo en Dirección Financiera	2011-2012
Sonia Sostres	Axis Corporate	ESP	Marketing Specialist	mar-14	Master Ejecutivo en Dirección de Marketing	2011-2012
Beatriz Fernández	Desigual	ESP	Retail Career Development	may-14	Master Ejecutivo en Dirección de Marketing	2012-2013
Roger Damunt	Agua de Barbastro	ESP	Director Comercial	jun-14	Master Ejecutivo en Dirección de Marketing	2013-2014
Javier Rivas	Celsa Group	ESP	Adjunto Jefe de Logística	jul-14	Master Ejecutivo en Dirección de Operaciones	2013-2014
Inés Fonseca	Centre de Regulació Genòmica	ESP	HR Business Partner	mar-14	Máster Ej. En Dcción de RRHH	2013-2014
Dany Arel Moreno Guerra	liasa Carterpillar	PAN	Subgerente regional de producto	mar-14	MBA Internacional	2012-2013
Marcel Schattner	Globalpraxis	ESP	Consultor	mar-14	MBA Part Time	2012-2013
Alfredo Montilla	Mckinsey	ESP	Associate	may-14	MBA Part Time	2013-2014
Blanca Alsinet	Aldi	ESP	MBA Leadership Programme	jun-14	MBA Part Time	2013-2014
Alberto Fernández Caballero	Pronovias	ESP	Responsable Infraestructuras IT	jun-14	Programa de Desarrollo Directivo PDD	2013-2014

10 años compartiendo ilusiones

Los participantes de todas las promociones del Master in Management de EADA se reencontraron los días 27 y 28 de junio en el campus de Collbató en un acto emotivo y a la vez lúdico para celebrar el décimo aniversario de este programa.



Fotografía de grupo de todos los participantes del Master in Management en el campus de Collbató el pasado mes de junio.

Durante dos días, los alumnos de las diez promociones del master tuvieron la oportunidad de reencontrarse y recordar los buenos momentos vividos en Collbató. Fue un encuentro emotivo que sirvió para compartir experiencias, hacer *networking* y comprobar que el prestigio de esta formación sigue en aumento.

En la primera jornada pudieron intercambiar impresiones en una sesión formativa sobre Marketing y Dirección Estratégica impartida por **Alexis Mavrommatis**, profesor especializado en Marketing, *Retailing*, Estrategias multicanal, Sostenibilidad y Emprendeduría, y por **Luis Torras**, profesor de Estrategia.

Por la noche, se hizo una cena a la que asistieron el director de Programas de EADA, Jordi Díaz, el director del Master in Management de EADA, del

Entre los ex alumnos del programa hay directores de multinacionales, emprendedores y personas que han seguido el negocio familiar

International Master in Finance y del Master in Accounting & Finance, **Nigel Hayes**, la coordinadora técnica de los programas Master, **Ariadna Moix**, y los dos profesores que imparten las sesiones sobre Habilidades Directivas: **Koos Vos** y **Carles Brugarolas**.

La celebración se clausuró al día siguiente tras abordar la parte más lúdica del encuentro: los participantes realizaron una gincana alrededor de la piscina con varias actividades que sirvieron para poner a prueba su nivel de competitividad.

Prueba superada

Díaz aprovechó el evento para recordar “la gran responsabilidad que supone para EADA que más de 400 jóvenes profesionales de más de 50 países nos hayan elegido para dar el salto al mundo profesional”. Pero tras una década poniendo a prueba este programa, Díaz constata que “el Master in Management funciona, y funciona muy bien”. Prueba de ello es que entre los



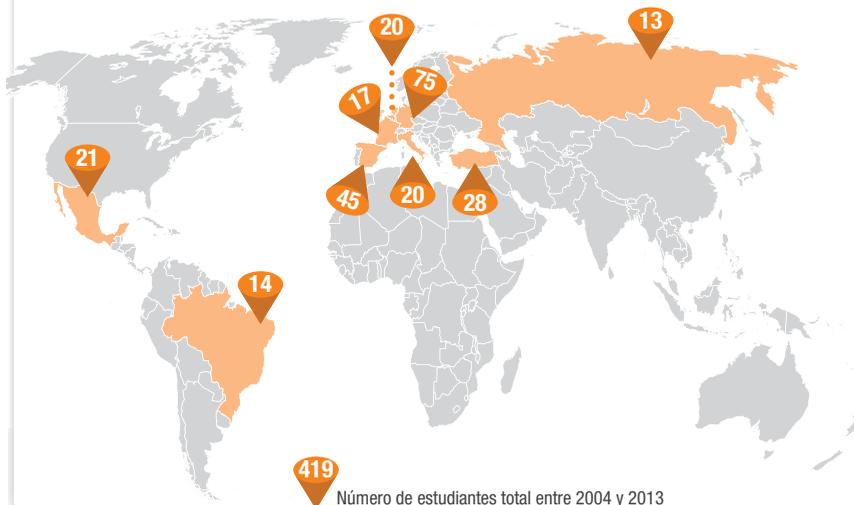
RECONOCIDO PRESTIGIO INTERNACIONAL

Los actos de conmemoración del 10º aniversario del Master in Management coincidieron con el mayor reconocimiento internacional que ha conseguido el programa en los últimos años. El prestigioso rotativo *Financial Times* lo sitúa en el Top 20 de los mejores Masters in Management del mundo y en el 11º puesto en cuanto a la progresión de la carrera profesional de sus participantes.



400 casos de éxito

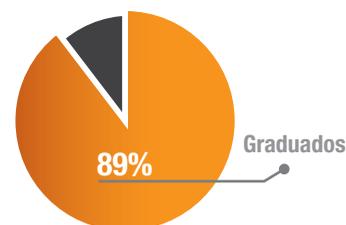
Desde sus inicios, en 2004, el Master in Management ha formado a más de 400 profesionales de 50 países diferentes, entre ellos, México, Brasil, Francia, Bélgica, Alemania, Italia, Rusia y Turquía.



Número de participantes en aumento



Obtiene trabajo tres meses después de finalizar el programa



antiguos alumnos del programa hay directores de empresas multinacionales, emprendedores y personas que han seguido el negocio familiar de sus padres o perfiles que ocupan cargos estratégicos en las principales empresas mundiales.

El director del master también se mostró satisfecho con estos primeros diez años de vida y aseguró “estar impresionado con la carrera que han desarrollado los estudiantes”. Además, destacó positivamente la tendencia emprendedora al alza de sus ex alumnos, “incluso de aquellos que fueron fichados por multinacionales o consultorías tras finalizar el master y ahora están barajando convertirse en emprendedores”.

“EADA siempre ha preparado muy bien a sus estudiantes para afrontar los retos del mercado laboral”, añadió Hayes, “y aunque la realidad actual

presenta mayores dificultades —especialmente, en Europa, a raíz de la crisis—, todos ellos están recibiendo excelentes propuestas profesionales relacionadas con puestos de *management*”, concluyó.

Próximos retos

De cara al futuro, y teniendo en cuenta que, como afirmó Hayes, “el mercado se está volviendo cada vez más competitivo y muchas de las escuelas de negocio más prestigiosas de los Estados Unidos y Asia ya ofrecen este programa”, el director de Programas de EADA consideró imprescindible mantener un “elevado criterio de selectividad” a la hora de aceptar solicitudes para este master. “No queremos ser elitistas”, matizó, “pero sí queremos reclutar a talento que tiene potencial y está dispuesto a desarrollarlo”. Y añadió: “Debemos seguir atrayendo a un excelente perfil de profesores que tengan este enfoque en el aprendizaje por parte de estos talentos a desarrollar”.

Primera Promoción

Stefano Manca
(Italia)



Stefano Manca es cofundador y CEO en Karal is Group!. De su paso por el Master in Management destaca: “Los conocimientos que adquirí en el programa me han servido para crear mi propio negocio, además de facilitarme la posibilidad de trabajar en diferentes mercados y, por tanto, en entornos culturales diversos”.

Última Promoción

Lola Khakimova
(Uzbekistán)



Lola Khakimova escogió EADA por su metodología *Learning by doing*, gracias a la cual “aprendí a desarrollar muchas habilidades prácticas que me serán de ayuda para prosperar profesionalmente en el futuro”. Además, “el hecho de estudiar en un entorno de aprendizaje internacional, fue otro factor decisivo, pues mi objetivo es trabajar en una compañía multinacional”, apunta.

César Horqqe (Perú)
 International Master in Finance 2012-2013
 Moody's Investors Service



Ya hace dos años que tomé la decisión de dar un paso adelante en mi vida profesional y especializarme en finanzas. No tenía muy claro qué quería hacer en el futuro pero sabía que, fuera lo que fuese, tenía que ser multicultural y desafiante. En plena crisis económica en España, dejé un trabajo estable para cursar el International Master in Finance en EADA durante el periodo 2012-2013.

He de reconocer que ha sido uno de los periodos más fructíferos de mi vida. Pocas veces se junta gente de tantas nacionalidades diferentes en una misma aula, y si bien es cierto que el grueso del conocimiento viene impartido por los excelentes profesores que tuve, también aprendí mucho de mis compañeros de clase, muchos de ellos procedentes de lugares que vagamente podía ubicar en el mapa. Después de un año maravilloso y gracias a la ayuda de EADA Careers (en especial, de Gabriela) tuve la oportunidad de participar en el proceso de selección para trabajar en la agencia de *rating* Moody's en Londres.

Finalmente, en septiembre de 2013, y tras más de una década en Barcelona, dejé la ciudad para recalar en la capital del Reino Unido. Al principio era un poco reacio a la vida en una ciudad cuyo número de horas de sol por día es inferior a la mitad de las que tenemos en la capital catalana, sin embargo, el trabajo me ayudó mucho. El ambiente laboral en Londres es bastante más multicultural de lo que me imaginé: hablar diversos idiomas es una de las mayores ventajas de vivir en esta ciudad y, en especial, en la compañía

donde trabajo. De hecho, tengo la suerte de poder hablar en inglés, francés y japonés, además de catalán.

Structured Finance en Canary Wharf

La empresa está situada en Canary Wharf, el gran complejo de negocios de Londres y uno de los epicentros mundiales en finanzas. Desde mi planta puedo ver el edificio de JP Morgan o el de HSBC. En cierta manera se respira a finanzas en cada centímetro del muelle. Yo trabajo en el departamento de *Structured Finance*. Aún recuerdo mi primer contacto con esta rama de las finanzas en clase del profesor Lohki Banerji en EADA, muy interesante y enfocada en productos derivados bastante complejos. Es por ello que me siento aún un estudiante: cada día se me presentan cosas cuyo nombre desconozco y que he de analizar para poder comprender.

En definitiva, el conocimiento que obtuve en EADA me ha ayudado no sólo a nivel técnico, sino también en el trato con la gente y en mi desarrollo personal. Las diferentes maneras de expresarse, de transmitir conocimientos y simpatizar con las personas son fundamentales en un entorno tan competitivo como el financiero.

“Creo que todos los interesados en finanzas deberían vivir una temporada en Londres: se respira a finanzas en cada rincón de la city”

Después de seis meses aquí, puedo decir que estoy muy contento, no sólo con la empresa en general, sino con el ambiente que se respira. A diferencia de muchas otras compañías del mundo financiero, el entorno laboral es distendido y agradable. ¿Qué más puedo contar de Londres que no se haya visto ya en películas o documentales? Sin tener el encanto mediterráneo de Barcelona ni su eterno sol, Londres es una ciudad ideal para trabajar. Parece que todo estuviese planeado para que uno pueda trabajar tranquilo y contento. Creo que todos los interesados en las finanzas deberían pasar por la experiencia de vivir en Londres alguna vez en su vida. Como dije unas líneas más arriba, se respira finanzas en casi cada rincón de la city.



Vasilina Sokolova (Russia)
International Master in Management 2011-2012
Svyaznoy



Vasilina Sokolova junto a Yannick Kpodar, Íñigo Muñoz Bilbao y Philip Herz, que en 2012 obtuvieron el Premio al Mejor Proyecto Grupal de EADA por su "business plan for lift".

I finished my Master in Management Program in 2012 and after two years I still remember almost each day I have spent at the place where business people grow. It was my first experience in living abroad and I could not have imagined it any better. It was not only sunny days in my favourite city in the world with all those crazy student nights. It was a year of real hard working time for me.

When I came to EADA I was already an experienced professional in HR, I had worked for one of the biggest Russian IT companies for 7 years. The main goal for me for that year was to "open the box of my mind", to learn the experience of the biggest companies from all over the world, to get cross-industry insights, and, of course, to try living abroad and maybe find my dream job overseas. I can't say that I dreamt about being the best student though. I just wanted to enjoy this new chapter of my life and take as many outcomes from it as I could.

A different way of teaching

At first I was very confused if not shocked by the way of teaching. I graduated from a well-known economics university in Moscow and, to tell the truth, here in Russia we are very proud of our educational system. But I could see the difference in a trice. For instance, here in Moscow our professors would give us many theories, instruments, methods - basic stuff. We had to know the answer to "what it is" but not actually "how to properly use it". In EADA the biggest emphasis was put on applying every single tool we were given. Using the case study method was a discovery for me. We had to look at the real situations of different companies, try to identify the main problem, and give the best possible solution. What I like the most is that although we were in the Marketing session, for example, we couldn't look only at the marketing side of the case. We had to analyze the financial statements, the company structure, the history of its success and so on to build a solid and complex solution and create "coherent and consistent"© strategy.

The other thing that was crucial for me was our professors. Almost two years passed by and I still use some of their expressions, some knowledge is still spinning in my head like mantras, I still remember my anger when sometimes we were put in very stressful situations during the sessions, but at the end of the day, EADA professors were permanently giving us at least

three key points every session, understanding of real life, and the ability to stay creative and survive under pressure.

Great facilities, databases and hospitality

Looking back now I understand much better how great this experience was. We had everything we needed to study: great facilities; all these databases for free; our International Weeks (and personally Stefano Pilotto, who gave us extraordinary hospitality in Trieste and threw the best Italian dinner party in Barcelona, and Emilios Glariotis who helped me to get rid of my fears of three page formulas); Collbato, which looked like extra work, but was like an extra holidays for us; our Program director, Nigel Hayes, who is still staying in touch and participating in our lives; the chance to meet students from 55 countries from all over the world to share our experiences, thoughts, and culture while we were working in classes and in teams...

Oh, this team work! We were just another team called Dream Team made of people from five different countries: Marissa Canto, from Panama; Íñigo Muñoz Bilbao, from Spain; Yannick Kpodar, from the US; Philipp Herz, from Germany, and me, from Russia. I think everybody from the school remembers these first days of teamwork. For us, I guess, it was the first three months. We faced so many difficulties that, at some point, it felt impossible to work together. We had different mentalities, mind-sets, attitudes, goals for the year, priorities in life, and ways of thinking, studying and doing work. I think the only thing we had in common was that we were hard-workers, and we wanted to be the best of the best. That's why at the end of the first trimester we decided to rent a house far away from Barcelona to prepare the exams together. I guess that was the moment when everything changed. Now I can say that the biggest inspiration and the main insights I got from my team and I feel blessed with these four new family members that I got thanks to EADA.

"In EADA the biggest emphasis was put on applying every single tool we were given: the case study method was a discovery for me"

Right after graduating from EADA I moved to the States and was trying to find a job there. After several months of useless tries I came back to Moscow. Here everything was completely different. The market was still growing compared to the EU and the US. I was lucky to be recommended to the President of the biggest gadget retail company Svyaznoy and be hunted by him for the position of HR Manager. The company operates in 900 cities in Russia and has around 30,000 employees with 22.7 Million euro in revenue in 2012. From the HR perspective, it is divided into two parts: back-office (around 6,000 people) and front-office (around 24,000 people). Each of them has completely different needs, requires unique approaches and methods of management. My challenging goal is to consolidate the HR functions of both sides under a single HR strategy and bring HR in general to the business partner level.

Lorena Castro (Colombia) Master en Recursos Humanos 2010-2011

Tras cursar el Master en Recursos Humanos de EADA, en 2013 decidí lanzar mi propio proyecto profesional y bajo el lema “¡Nuestro objetivo es tu éxito!”, fundé en Barranquilla (Colombia) una consultoría de búsqueda y selección de ejecutivos: Key Executives, una empresa con el sello EADA.

Con dos unidades de negocio —llamadas Key Executives y Future Executives—, nuestro propósito es ofrecer al mercado colombiano una forma más efectiva y eficiente de realizar el reclutamiento y selección para cargos de alta y media gerencia y profesionales (a los que llaman futuros ejecutivos). En cuanto a nuestro objetivo, lo que pretendemos es que nos reconozcan por la innovación, el compromiso, la confiabilidad y la calidad en nuestros procesos de consultoría, así como por un excelente servicio.

“Key Executives, una nueva opción de *headhunting* en la Costa Norte de Colombia con el sello EADA”

Equipo multidisciplinario

Para lograrlo, disponemos de un equipo multidisciplinario de profesionales que aportan diferentes *backgrounds* y *expertise*, en el que se incluyen una psicóloga, un administrador de empresas, un profesional en relaciones internacionales, un ingeniero y un abogado. Contar con este conjunto de perfiles profesionales nos ha permitido satisfacer las necesidades de nuestros clientes, empresas que pertenecen a diversos sectores como hidrocarburos, *retail*, entretenimiento, tecnología, consultoría, entre otros.

De hecho, en estos años, hemos ofrecido servicios de *headhunting* a empresas de gran prestigio internacional, como Korn Ferry y Aristos Stanton Chase, además de reclutamiento y selección a Almacenes Exito y Aceso. Igualmente, Key Executives cuenta con una dilatada experiencia en investigación de mercados, servicio que ofrece, por ejemplo, a Knomo UK, un importante fabricante inglés de bolsos y accesorios de viaje.

Puntos fuertes de la compañía

El valor diferencial que nos ha permitido entrar en el mercado y posicionarnos en el ámbito local —con expectativas de abordar el mercado nacional e internacional— se nutre de varios factores. Los principales son: nuestras dos unidades de negocio y el equipo asesor multidisciplinario, pero también, como apuntaba antes, las herramientas utilizadas en la investigación de

mercado a nivel global. Desde la creación de Key Executives hemos desarrollado actividades de investigación en bases de datos empresariales, *networking* —tanto con otros profesionales como con amigos propietarios o gerentes de empresas—. Además, hemos participado en actividades de relaciones públicas y asistencia a eventos, entre otras actividades comerciales y de marketing.

La garantía que incluyen nuestros procesos de selección, el seguimiento que hacemos de las candidaturas y las

modalidades de pago y tarifa adaptadas a las necesidades del mercado que ofrecemos son otros de los puntos fuertes de nuestra propuesta.

La semilla del proyecto

La metodología de aprendizaje en EADA, que incluye las clases habituales, los módulos de Desarrollo Profesional en Collbató, las International Weeks, el programa de intercambio y la posibilidad de pertenecer a equipos de trabajo multiculturales donde se estudian problemas reales del mundo empresarial, sin duda fueron los pilares que me permitieron lanzarme a emprender este proyecto. En EADA adquirí conocimientos, pero lo más importante fue que pude identificar y desarrollar competencias clave que me dieron la base para crear mi propia compañía. Y aprendí que para emprender, la persona debe tener pasión, conocimiento sobre el tema, energía, dedicación y posibilidad de hacer *networking*; claves para el éxito en todo emprendimiento —como lo constata el Modelo de Éxito de Zach—.

Aunque he realizado estudios de intercambio de MBA en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México) y soy profesional en marketing de la London School of Marketing (Inglaterra) y psicóloga con Minor en Psicología Clínica de la Universidad del Norte de Barranquilla (Colombia), el Master en Recursos Humanos de EADA me permitió conocer otras opciones interesantes de esta área en las que no tenía experiencia. Una de ellas es la consultoría en Recursos Humanos, ámbito en el que me he especializado y en el que he encontrado mi sitio, ya que siempre me interesó la combinación de las áreas de Marketing, Comercial y Recursos Humanos.



Key Executives



Key Executives

Calle 106 No. 50-67, CC Gran Boulevard | Oficina 2C,
Barranquilla - Colombia

Lorena.castro@keyexecutives.co

www.keyexecutives.co

T. (+57-5) 373-9393

[key-executives-colombia](https://www.instagram.com/key-executives-colombia)

[@keyexecutives](https://www.facebook.com/keyexecutives)

[keyexecutives](https://www.instagram.com/keyexecutives)

Daniel Haddad (UK)

International Master in Marketing 2008-2009



I joined the International Management Programme in 2008 after graduating from Law school in the UK. Having had no prior academic experience of business studies, I identified EADA as an essential step in my personal development to help me achieve my ambition of working in the commercial side of sport. There were a few things in particular that made EADA stand out. Most important of all was the opportunity to learn in an international environment, alongside students from all over the World, enabling me to develop both a strong network and become more culturally aware. The practical style of teaching was also a big factor, especially coming from a background with limited business experience. Finally, the opportunity to live and study in Barcelona was important to help differentiate myself given that the vast majority of UK students complete their entire education without the experience of an international challenge. EADA met all my expectations on these points, and looking back almost five years after graduation, the global network I have built up is still of huge importance to me, both professionally and personally.

“My message is that perseverance is essential and don't be afraid to use your network to get an opportunity somewhere”

After leaving EADA, I started working for Manchester United Football Club in the sponsorship team. The sports industry is certainly one where demand for entry positions hugely outweighs supply, so it is fair to say that I got a stroke of luck to get a foot in the door at perhaps the World's most famous sporting organization. There were a lot of unsuccessful job applications before I managed to get the job at Manchester United, so the message I would give is that perseverance is essential and don't be afraid to use your network to get an opportunity somewhere, as getting the first job in the sport industry has been the biggest challenge of my career to date! I worked at Manchester United for six months, which really opened my eyes to the economics and business behind football. I learned a lot from some great people there, who

treated me fantastically despite being a Liverpool fan! It taught me another important lesson that treating junior staff well and helping them develop is hugely important as, especially in a small industry like sport, you never know when you will do business together in the future.

Connecting through passion

I left Manchester United in 2010 to join the London (European HQ) office of Octagon, the World's largest sports, music and entertainment consultancy. Octagon has two main business divisions –athlete/talent representation and sponsorship consultancy–. I work in sponsorship consultancy focusing on advising major brands such as MasterCard and Budweiser on their investments in sports marketing and also advising major teams/federations such as Real Madrid and UEFA on their commercial strategy. The sponsorship industry is worth around \$ 20bn a year globally and has been growing at about 4-5% a year despite the economic slowdown. Brands will continue to invest in sport as the most powerful platform to connect with consumers is through their passion. The thing I enjoy the most in my job is working with a brand to identify the best sponsorship opportunity in line with their objectives, negotiating the deal and seeing it come to life through marketing. It is an exciting time to be involved in the industry as we are seeing ever increasing investments in sport from brands in the emerging markets, particularly Asia.

In January 2014 I decided to set up my own consultancy, a long-term project that I will work on alongside my role at Octagon. The main focus will be on advising smaller brands on how to make their first steps into sponsorship and identifying the right investments for them. If you are reading this as a marketing person and interested in sponsorship, please feel free to get in contact directly. Similarly, if you are a current/ex EADA student who is looking for advice on working in the sports industry I am always happy to help. I can be reached through email at daniel.haddad@frontpostconsulting.com

FRONT POST CONSULTING



Front Post Consulting

daniel.haddad@frontpostconsulting.com

Executive Meeting 2014: 7 claves para el liderazgo de alto rendimiento



Unos 800 antiguos alumnos de EADA coincidieron el pasado 7 de marzo en el Hotel Arts de Barcelona en la cita más importante del año que organiza EADAAlumni: el **Executive Meeting 2014**. En esta ocasión, la jornada giró en torno al liderazgo de alto rendimiento, un tema de máxima actualidad debido a la demanda creciente por parte de empresas y organizaciones de perfiles y equipos eficientes con una gran capacidad de autoliderazgo.

Con el apoyo de CAR SantCugat, Duracomm, Grant Thornton, Hotel Arts, Kensington, The Box Populi y Unit Elements como patrocinadores, y con Latinoamérica Centrum Católica, como *partner* estratégico, la presente edición del Executive Meeting reunió a varios expertos procedentes de diferentes ámbitos que, junto al moderador **Steven Poelmans**, director del **Coaching Competency Center** de EADA, enumeraron un total de siete claves para conseguir un liderazgo de alto rendimiento.

EL ENCUENTRO EN LA RED



#eadameet14
Trending topic
Barcelona



200 seguidores por *streaming*
Perú, Colombia, México, Estados Unidos, Chile, Guatemala, Alemania, Finlandia, Reino Unido, Panamá, Rusia y Turquía.



FOCUS TIME

Una de las primeras claves para lograr el autoliderazgo es focalizar nuestro tiempo y esfuerzo en aquellas tareas que nos motivan más y que nos van a llevar al éxito. De ello habló **Xesco Espar**, coordinador del área de Preparación Física del F. C. Barcelona de Balonmano, que cuenta con una dilatada experiencia como entrenador. Espar advirtió de los peligros que conlleva asumir varias tareas a la vez –*multitasking*– “porque nos distrae y nos aleja del alto rendimiento”.





SLEEP TIME

Dormir bien para tomar las mejores decisiones es otro factor fundamental en el ámbito del autoliderazgo. Así lo expuso el **Dr. Eduard Estivill**, uno de los principales especialistas europeos en medicina del sueño. En su opinión, “nuestra sociedad tiene un síndrome de privación crónica del sueño, pues dormimos una media de seis horas y media en lugar de ocho, que es lo recomendable”. Como consecuencia, “tenemos más sueño durante el día, estamos más irritables, perdemos capacidad de concentración y tenemos un rendimiento laboral más bajo”.



TIME IN

Estrella Fernández, profesora de EADA e instructora de *mindfulness*, una técnica que pretende que una persona se centre en el momento actual, sin interferir ni valorar lo que se siente o se percibe en ese mismo momento, puso el acento en la importancia que tiene potenciar la atención intencionada. Para conseguirlo, recomendó hacer meditación, “una práctica que nos ayuda a generar ideas creativas”.



NUTRITION - PHYSICAL TIME



En la receta para el alto rendimiento no puede faltar una dieta equilibrada y la práctica deportiva de manera regular. Sobre estos dos aspectos trató la ponencia de la Dra. **Victoria Pons**, jefa del departamento de Fisiología y Nutrición del CAR de Sant Cugat, quien señaló que “ejecutivos y deportistas comparten un mismo objetivo: el rendimiento”. Y para lograrlo el entrenamiento es clave. “Es ahí donde radica la diferencia entre lo bueno y lo excelente”, aseguró.



CONNECTING TIME



El apoyo social y la interacción con la gente, además de combatir el estrés y la depresión, garantizan nuestra estabilidad emocional, como destacó **Francesc Arbiol**, director de LinkedIn España y master ejecutivo en Dirección de Marketing por EADA, quien apostó por reforzar las relaciones interpersonales en el trabajo para potenciar la motivación. Arbiol puso el ejemplo de la práctica que aplica en LinkedIn: los *walking meetings*. “Salgo a caminar frecuentemente con mi equipo para saber qué es lo que le motiva de su trabajo y para indagar en sus objetivos”, explicó.



DOWN TIME



Desconectar a través de una actividad que nos motive no es incompatible con el éxito, sino todo lo contrario: es fundamental para conseguir un alto rendimiento. Es lo que **Benny Lee**, presidente y CEO de DuraCommCorporation, define como *down time* y que, en su caso, asocia a la música y, en especial, a su pasión por el clarinete. “Expreso mis sentimientos a través de la música, es magnífico”, comentó Lee, quien recomendó a los asistentes realizar alguna actividad que les entusiasme, “porque si pones pasión en lo que haces los resultados son increíblemente mejores”. De ahí que sus tres principios se basen en tres C: “*Change, Challenge y Chance*”.



PLAY TIME

Por último, **Imma Marín**, experta en gamificación y fundadora y directora de Marínva, habló de “lo efectivos que pueden ser los juegos para lograr los objetivos propuestos, ser más creativos y trabajar en un clima de empatía y felicidad”. En su opinión, “en una empresa, las ideas surgen cuando nos ponemos en el modo juego, no en el modo serio”, manifestó. Además, “jugar nos permite conocer las reglas del juego, es decir, dominar el contexto en el que nos movemos y saber lo que es ganar o perder”, matizó.



EADA ofrece el primer programa para ejecutivos del sector energético



Los participantes del programa en Barcelona, el pasado mes de junio, donde realizaron el último módulo de la formación.

Tras identificar las oportunidades profesionales que hay en el sector energético, sobre todo a raíz de la creciente demanda energética por parte de economías emergentes como China o India, EADA ha impulsado junto a PriceWaterhouseCoopers (PwC) el Executive Development Programme. Se trata del único programa que existe en el mercado dirigido a ejecutivos de este ámbito focalizado en el análisis financiero, la gestión y el liderazgo, y con una formación flexible adaptada a las necesidades reales de la empresa.

Más de 50 ejecutivos de Asia Central

Los primeros participantes de este programa han sido 52 ejecutivos de compañías energéticas de Kazajistán, un país con muchos recursos naturales, especialmente a lo que hidrocarburos se refiere, que es fronterizo con Rusia y China. La formación ha consistido en cinco módulos de tres días cada uno, de los cuales cuatro se han impartido en Kazajistán y el último en Barcelona, entre mayo y junio.

Gavin Kretschmar, profesor del departamento de Finanzas y Control de Gestión de EADA, con una dilatada experiencia como profesor en esta misma área en países de la antigua Unión Soviética, ha sido el encargado de coordinar la formación.

Previsiones optimistas pero con restricciones crediticias

El quinto *Diagnóstico Financiero de la Empresa Española*, elaborado por EADA y la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), constata una mejora de las previsiones de negocio de las empresas pese a que persisten las restricciones de crédito.

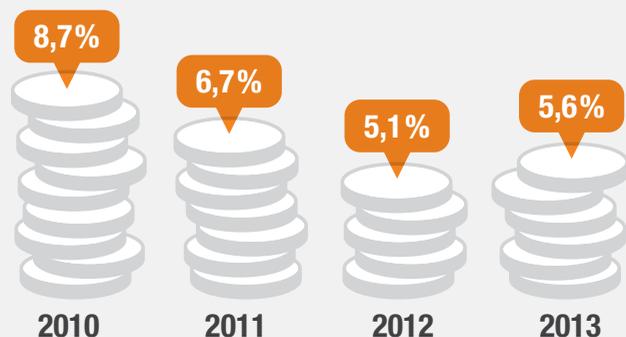
El estudio, realizado a partir de una encuesta a los responsables financieros de más de 800 empresas españolas de diferentes tamaños y sectores, aporta varios datos optimistas, como el aumento de la rentabilidad de las empresas con beneficios, el descenso de la morosidad por segundo año consecutivo y, sobre todo, el aumento de la actividad a comienzos de 2014, pues las empresas que prevén facturar más este año son casi el doble de las que creen que perderán ventas. Pero el informe también arroja datos negativos: durante 2013, por ejemplo, las empresas facturaron un 4% menos y sólo un

POSITIVO/NEGATIVO

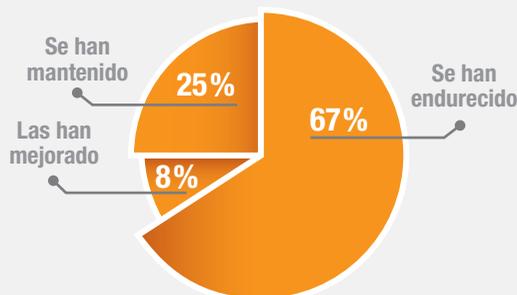
- ✓ Aumenta la rentabilidad de las empresas con beneficios
- ✓ Desciende de la morosidad por segundo año consecutivo
- ✓ Las empresas que prevén facturar más este año son casi el doble de las que creen que perderán ventas
- ✗ Niveles de internacionalización bajos
- ✗ Incremento de las comisiones bancarias de financiación (80% en pymes y 50% las grandes compañías)

52% consiguieron tener beneficios operativos. Y a esto cabe añadir las dos debilidades principales que señala Rafael Sambola, profesor de Finanzas de EADA. Por un lado, el aún reducido porcentaje de ventas en el exterior con respecto a la facturación total (sólo el 39%). Por el otro, el gran problema de la financiación, pues los bancos han endurecido las condiciones para conceder créditos a las empresas, además de aumentarles las comisiones y los tipos de interés.

RENTABILIDAD MEDIA (Empresas con bº)



CONDICIONES DE VALORACIÓN PARA CONCEDER CRÉDITOS



Leer más aquí:



Business plan para proyectos científicos

Desarrollar un *business plan* que asegure la viabilidad comercial suele ser el principal obstáculo para convertir proyectos empresariales de base tecnológica en *start-ups*. Para invertir esta situación, EADA, a través de su Centro de Emprendedores, colabora con ACC10 con el objetivo de convertir varias líneas de investigación en proyectos empresariales reales.

A través del Programa MAP (Market Assessment Program), los estudiantes del International Master in Management y de MBA/EMBA de EADA tienen la oportunidad de desarrollar un plan de negocio para *start-ups* de base tecnológica como trabajo final de master. Según Manuel Marín, director del Centro de Emprendedores de EADA, "todos ellos viven una experiencia única frente a científicos e ingenieros, químicos e investigadores que les superan en edad".

Cada equipo, formado por cinco participantes de diferentes masters –y con la ayuda de un consultor académico de EADA–, se involucra durante seis meses en un proyecto concreto, trabajando desde el primer momento con su emprendedor, quien les ayuda a plasmar en el *business plan* su idea de negocio. Asimismo, los equipos reciben el apoyo de un coordinador de ACC10.

Hasta la fecha, 36 proyectos de investigación procedentes de alguno de los centros de investigación de Cataluña asociados a ACC10 se han convertido en realidad gracias al Programa MAP.



DE LA IDEA AL PROYECTO

Uno de los proyectos de final de master es el que se ha denominado myStone, un dispositivo médico diseñado para el análisis de cálculos renales que permitirá a los urólogos obtener una información más completa –y en menos tiempo que con los métodos habituales– para proporcionar el mejor diagnóstico. En breve, el prototipo, desarrollado por el emprendedor Fran Blanco, contará con un plan de negocio viable en el que han trabajado cinco estudiantes de EADA del grupo GrowUs (Ida Grad, Larissa Schaade, Lucas Roos, Martin Raygoza y Nikolaos Sarafidis), quienes se han mostrado muy satisfechos con la oportunidad de tener "una experiencia de trabajo real con una *start-up*".



El equipo del proyecto myStone: estudiantes, consultor de EADA, coordinador de ACC10 y emprendedores.

Albert C. Mikkelsen, representante de EADA en el Imagine Silicon Valley 2014

Albert C. Mikkelsen, alumno del Programa de *Start-up* de EADA, ha sido uno de los 12 emprendedores seleccionados en todo el mundo para viajar a Silicon Valley este verano y participar en el programa Imagine, cuyo reto es impulsar ideas innovadoras para cambiar el mundo. En concreto, Albert trabajó en un proyecto de Audi que pretende buscar formas creativas para mejorar la conducción vial. De la experiencia, el joven emprendedor destaca "que se puede crear a cualquier edad, que la transparencia de información es fundamental en una empresa y que la prueba-error es básica para validar cualquier proyecto".



Con Albert C. Mikkelsen, ya son cinco los *dreamers* de EADA que han tenido el privilegio de participar en alguna de las iniciativas del *Imagine*.

Puedes ver el vídeo que hizo Albert explicando sus retos y su compromiso con la innovación para conseguir un mundo mejor:



EADA, distinguida con el "International Master's Programme"

Los masters de EADA de Management, Marketing, Finanzas, Accounting and Finance y Tourism and Hospitality Management han sido reconocidos recientemente con la distinción de "Master de Calidad Internacional" que otorga por primera vez la Secretaría de Universidades e Investigación de la Generalitat de Catalunya con el objetivo de promover los estudios con un alto nivel de internacionalización en el sistema de educación superior.

Los principales criterios que se han tenido en cuenta para distinguir a EADA han sido las lenguas en que se imparten las materias, los méritos del profesorado, la inserción profesional y la multiculturalidad de las aulas.

La estudiante de EADA Anna Kireeva, entre las mejores del mundo en Finanzas

La participante rusa del International Master in Finance de EADA, Anna Kireeva, ha puesto a prueba sus conocimientos en Finanzas a partir del Bloomberg Aptitude Test (BAT). Ha quedado en el Top 5 entre miles de personas de todo el mundo que, como ella, tienen un amplio conocimiento del sector.



El resultado que obtuvo Anna en el BAT superó sus expectativas iniciales: además de responder a todas las preguntas en las dos horas establecidas, consiguió una de las mejores puntuaciones, entrando en el Top 5 entre miles de estudiantes procedentes de diferentes universidades de todo el mundo. Desde entonces, le han llovido las ofertas laborales.

La estudiante de EADA obtuvo las mejores notas en las secciones de banca de inversión, mercados globales y análisis de estados financieros, “las áreas que más me interesan porque

quiero dedicarme a la gestión de activos”, reconoce. En cambio, la interpretación de gráficos y el análisis de noticias de actualidad fue lo que llevó peor, sobre todo, como explica, “por la extensión de los artículos que debía analizar y por la dificultad para concentrarme debido al poco tiempo de que disponía”.

Una inversión profesional

En todo caso, Kireeva recomienda a todos los estudiantes de EADA realizar el test por tres motivos: “Te prepara para una entrevista de trabajo, pues todas las preguntas las han redactado reclutadores del ámbito financiero y de los negocios. Además, es una plataforma para contactar con importantes empresas de todo el mundo. Y, por último, considero que es una inversión para mi carrera profesional porque me permite conocer las habilidades en las que soy más fuerte, pero también aquellas que todavía debo potenciar más”.

A todo esto cabría añadir un cuarto aspecto, y es que todos los estudiantes de EADA pueden acceder al test de forma gratuita.



¿QUÉ ES EL TEST BAT?

El test BAT contiene 100 preguntas sobre el mundo de los negocios y las finanzas distribuidas en ocho secciones diferentes: análisis de noticias de actualidad, economía, matemáticas, razonamiento analítico, análisis de enunciados financieros, inversión en banca, mercados globales, y análisis de gráficos y tablas. Los participantes disponen de dos horas para completar la prueba y, una vez superada, entran a formar parte de la BAT Data Based, una base de datos consultada a diario por los reclutadores de más de 20.000 empresas internacionales.

Hoja de ruta de las iniciativas de RSC

Fiel a su compromiso con un mundo más justo y sostenible, EADA ha llevado a cabo en los últimos meses varias acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).



1 de abril:

Iniciativa solidaria: Ningún peque sin gafas

Un total de 153 gafas ha conseguido recoger hasta ahora EADA, que en marzo se sumó a este proyecto para que ningún niño se quede sin sus lentes graduadas por problemas económicos. Os animamos a seguir colaborando a través de esta web: <http://ningunpequesingafas.org>.



28 de mayo:

4ª Oxfam Intermón Trailwalker de Girona

Tres equipos de EADA participaron una vez más en este desafío que consiste en caminar 100 Km. en un máximo de 32 horas en alusión a la distancia que deben hacer diariamente muchos niños de países del Tercer Mundo para acceder a un pozo de agua potable. Los 700.000 euros recaudados en esta iniciativa solidaria servirán para apoyar a los más de 400 proyectos de Intermón Oxfam en todo el mundo.



10 de julio:

A favor del PRME

Giorgia Miotto, directora de Comunicación y Relaciones Externas de EADA, participó en la 1ª reunión sobre la constitución del Capítulo de PRME en España y Portugal, celebrada el pasado 10 de julio en ESADE Business School en Madrid. El encuentro sirvió para promover la adopción de los Principios de PRME, que inciden en el aprendizaje entre pares, la difusión de buenas prácticas, experiencias y lecciones aprendidas, además de lograr un espacio de diálogo entre los signatarios de PRME en España y Portugal.



21 de julio:

EADA, una “Universitat amb cor”

En colaboración con Cáritas Diocesana de Barcelona, EADA participa en el proyecto “Feina amb cor”, una iniciativa activa desde finales de 2013 y que tiene como objetivo la inserción laboral de las personas con riesgo de exclusión social. Por este motivo, la entidad ha concedido a EADA la distinción de “Universitat amb cor”.



Kensington®

DESCUBRE EL POTENCIAL DE TU TABLET

Fundas Kensington con teclado para iPad Air



KeyFolio Thin X2 Plus para iPad Air
K97234ES



KeyFolio Pro para iPad Air
K97008ES



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 de ponible



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 Dalmasas
08293 Collbató (Barcelona)

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

www.htcmontserrat.com
collbato@eada.edu

Partner académico

eada[®]
business school
barcelona