

# eadaview

Where business people grow

> ENTREVISTA

*Marc  
Bonavia,*  
PATRONO DE EADA  
Y FUNDADOR DE  
*SITmobile*

pág. 4

> ENTREVISTA

**DR. JATINDER JIT  
SINGH,** INVESTIGADOR  
Y PROFESOR  
DE MARKETING,  
OPERATIONS & SUPPLY

pág. 20





Se abre un nuevo punto de venta de *merchandising* oficial de **EADA Business School**.

Puedes adquirir la ropa deportiva **NIKE-EADA** y accesorios de la escuela en nuestra *store*.

¡Lleva EADA siempre contigo y súbelo a la red utilizando el *hashtag* **#eadacollection**



—  **#eadacollection** —  
**store.eada.edu** **NEW!**

# Más calidad, menos cantidad

**E**scribo estas líneas cuando está a punto de empezar un nuevo año académico. He observado a lo largo del verano que el turismo se ha convertido en una de las primeras actividades económicas de este país (Barcelona, Catalunya, España). Seguro que la desastrosa situación política de muchos países del Mediterráneo ha propiciado la evidente concentración de turistas en nuestro país.

Por primera vez en muchos años, todos empezamos a ser conscientes de que la presión sobre el territorio tiene unos límites. Esta constatación es bienvenida y la comparto, pero me preocupa más la calidad que la cantidad. Sin duda, la calidad debe medirse por indicadores que no pueden ser exclusivamente económicos.

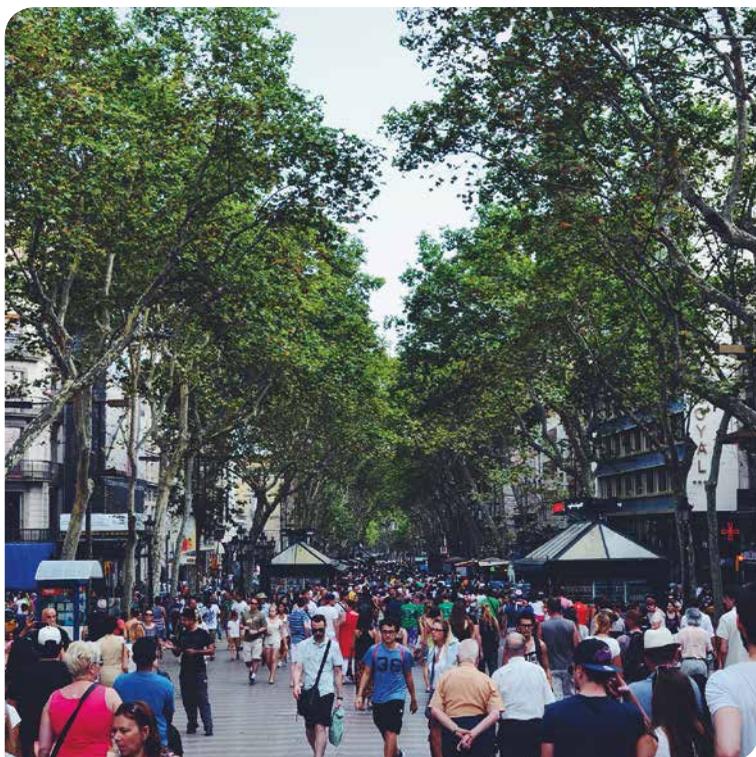
Por ejemplo, la apuesta que han hecho nuestras empresas por internacionalizarse ha contribuido a aumentar la multiculturalidad en nuestras ciudades. Los turistas que nos visitan valoran esta diversidad cultural y la riqueza artística pero también la excelencia de instituciones educativas como EADA.

Educación consiste, principalmente, en dar ejemplo y desarrollar el potencial del otro. Por ello, debemos incorporar en nuestra sociedad la diversidad cultural de nuestros alumnos pero, del mismo modo, debemos enseñarles a conocer y respetar nuestro entorno y tradiciones.

Al igual que ocurre en el turismo, la educación tampoco se mide en términos de cantidad. En este sentido, queremos seguir atrayendo a los mejores participantes de todo el mundo para que sean los mejores embajadores de EADA y mantener con ellos un vínculo estrecho a lo largo del tiempo.

Poniendo el foco en todos ellos, que representan nuestro principal valor, hemos emprendido un ambicioso proyecto de mejora integral del Campus de Barcelona. Una vez más, el objetivo no es la cantidad sino la calidad. Es decir, mejorar la formación en nuestras aulas y dar un nuevo paso hacia la excelencia educativa. Calidad, calidad, calidad...como en el sector turístico.

*David Parcerisas*



# n.29

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



Impreso en papel FSC, elaborado a partir de fibra de madera 100% libre de clorines. Por favor, tenga en consideración el medio ambiente y recíclalo. También puede descargar la revista en nuestra web [www.eada.edu](http://www.eada.edu)

**Depósito Legal:**  
B-39.718-2004  
Esta publicación no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos firmados de la misma. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización expresa del editor.

**Edita:**  
EADA  
Aragó 204  
08011 Barcelona  
Tel. 93 452 08 44  
[www.eada.edu](http://www.eada.edu)  
[info@eada.edu](mailto:info@eada.edu)

**Tirada de este número:**  
28.000 ejemplares

**Editor:**  
Rosa Salvadó  
[rsalvado@eada.edu](mailto:rsalvado@eada.edu)

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

**Redactor jefe:**  
Óscar Maronda

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

**Publicidad:**  
Jessica Villoslada  
[jvilloslada@eada.edu](mailto:jvilloslada@eada.edu)



**Marc Bonavia**, fundador de SITmobile y patrono de EADA

**Marc Bonavia**, founder of SITmobile & Board member at EADA

UN FRACASO  
**PUEDE  
SER**  
UN PRE-ÉXITO

A FAILURE  
**MAY  
BE A**  
PRE-SUCCESS

**L**A ADRENALINA DE EMPRENDER PARA CAMBIAR LA SOCIEDAD ES LO QUE HA MOTIVADO A MARC BONAVIA A EXPERIMENTAR EL ÉXITO Y EL FRACASO EN VARIOS PROYECTOS EMPRESARIALES Y A COMPARTIRLO CON OTROS JÓVENES EMPRESARIOS. LLEGA A EADA COMO NUEVO PATRONO PARA APORTAR SU AMPLIO CONOCIMIENTO SOBRE EL EMPRENDIMIENTO Y PARA DECIR BIEN ALTO QUE DEBEMOS GUIARNOS POR LO QUE REALMENTE NOS APASIONA.

**T**HE ADRENALINE SURGE OF CONTINUALLY LAUNCHING ENTERPRISES SEEKING TO CHANGE SOCIETY IS WHAT HAS DRIVEN MARC BONAVIA TO EXPERIENCE SUCCESS AND FAILURE IN SEVERAL BUSINESS PROJECTS AND TO SHARE HIS EXPERIENCES WITH OTHER YOUNG ENTREPRENEURS. MARC ARRIVES AT EADA AS A NEW BOARD MEMBER, READY TO CONTRIBUTE WITH HIS EXTENSIVE KNOWLEDGE OF ENTREPRENEURSHIP AND TO SAY LOUD AND CLEAR THAT WE SHOULD FOLLOW OUR PASSION.

**P** Nunca es tarde para dar un giro a nuestra carrera profesional. Usted es un buen ejemplo, pues tras licenciarse en Farmacia descubrió que su auténtica pasión era el emprendimiento.

**Q** It is never too late to turnaround our professional career. You are a good example, as after graduating in Pharmacy you discovered your real passion was being an entrepreneur.

**R** Así es. Estudié Farmacia porque siempre fue un ámbito que me interesó. En cambio, tras trabajar en investigación en genética en un laboratorio de Holanda me di cuenta de que ese trabajo no me hacía vibrar y, por consiguiente, que no sería un buen científico. Paralelamente, empecé a dar vueltas junto con un amigo a la idea de lanzar un negocio relacionado con el comercio electrónico, un ámbito muy incipiente hace quince años.

**A** That's right. I studied Pharmacy because it's a field I was always interested in. However, after working in genetic research at a laboratory in the Netherlands, I realized this work didn't thrill me and, as a result, I wouldn't be a good scientist. At the same time, I started turning over an idea with a friend of mine to launch a business related to e-commerce, an area that was only emerging fifteen years ago.

**P** ¿En qué consistía este proyecto?

**Q** What was your project?

**R** Pensamos en una web que fuera un agregador de ofertas. El problema era que no teníamos suficiente presupuesto para darnos a conocer con publicidad, ni era probablemente el momento de mercado para este tipo de negocio. Pero sí era el momento de los sms gratis por internet. Conscientes de ello, lo que hicimos fue ofrecer la posibilidad de enviar sms gratis desde nuestra web como estrategia para atraer tráfico. El sms era la excusa para visitar las ofertas de nuestra web y acabar comprando. Esta estrategia funcionó bien hasta que en 2001 todos los sms pasaron a ser de pago, lo que nos obligó a comercializar también este servicio. De modo que decidimos pivotar el negocio y empezamos a construir una plataforma para dar servicio de comunicación corporativa a través del móvil, lo que hoy son campañas de *mobile marketing*.

**A** We thought of a website that would be an offer aggregator. The problem was that we did not have a large enough budget to publicize it, and it probably wasn't the right time for this type of business. But it was the right moment for free text messaging over the internet. Aware of this, what we did was to offer the possibility of sending free text messages from our website as a strategy to attract visitor traffic. Text messaging was the excuse we used so people would visit the offers on our website and end up buying. This strategy worked well until 2001 when fees were introduced for all text messages; this required us to also market this service. So we decided to pivot the business and started building a platform to provide a corporate communication service via mobile, what are known nowadays as mobile marketing campaigns.

**P** Lo que empezó siendo un negocio fallido se ha convertido en una gran empresa con presencia internacional que, además, ha sido recientemente adquirida por el grupo australiano Soprano Design.

**R** Exacto, el origen fue un comercio electrónico fallido. Cuando el mercado de los sms dio un giro y éstos pasaron a ser de pago, en lugar de tirar la toalla quisimos sacar provecho de un sector muy incipiente pero con muchas oportunidades.

Ofrecíamos a las empresas la posibilidad de comunicarse con su *target* en el momento oportuno, reforzando su marca y mejorando sus ventas. Esta ha sido la clave del éxito de un negocio que ha atraído a compañías de todo el mundo y que hace dos años fue adquirido por el gigante australiano Soprano Design, proveedor líder de tecnología de mensajería móvil.

**P** ¿Qué lección aprendió de esta primera experiencia empresarial?

**R** Cuando emprendes te enfrentas a tus propias carencias, a aquello que no se te da bien. Para unos será la comunicación o la gestión de personas. Para otros el control financiero o la planificación. Pero todas estas cosas las acabas haciendo bien, porque te das cuenta que pagarás un precio muy elevado por no hacerlo bien. Por eso buscas ayuda y empiezas a formar un equipo alrededor del proyecto. Poco a poco vas construyendo tu propia empresa. Además, descubres aquello que no se te da tan mal como imaginabas. Emprender es un gran trabajo de autoconocimiento.

**Q** What started as a failed business has become a successful company with worldwide presence that was recently bought by Australian group Soprano Design.

**A** Exactly, our origins were a failed e-commerce endeavour. When the text messaging market changed and charges were introduced, instead of giving up we decided to make the most of a still emerging sector with great potential. We offered companies the possibility of communicating with their target market at the right time, reinforcing their brand and improving their sales. This has been the key to the success of a business that has managed to attract companies from all over the world, and that was acquired two years ago by Australian giant Soprano Design, the leading mobile messaging technology supplier.

**Q** What lesson did you learn from your first business experience?

**A** When you are an entrepreneur you face your own limitations, what you are not good at. For some people it may be communication or people management. For others financial management or planning. But you end up doing all these things well, because you realize that you will pay a very high price if you don't. That's why you seek help and start building a team around the project, and that is how you create a business. You also discover you're not as bad at some things as you thought. Being an entrepreneur is a real process of self-knowledge.

"BEING AN ENTREPRENEUR IS A REAL PROCESS OF SELF-KNOWLEDGE"

“Emprender es un gran trabajo de autoconocimiento”



## CON OTRA MIRADA

### SU LIBRO DE CABECERA

Abundance, de Peter Diamandis

### LA CANCIÓN DE SU VIDA

Cualquiera de Bruce Springsteen

### UNA PELÍCULA PARA RECORDAR

Cinema Paradiso

### SU PLATO FAVORITO

Cualquier plato con guisantes del Maresme

### EL MEJOR MOMENTO DEL DÍA

Cuando siento que llego a casa después de perderme

### UN LUGAR DONDE PERDERSE

El Montseny

### LA POSESIÓN MÁS PRECIADA

Mis recuerdos

### UN SUEÑO CUMPLIDO

Ver nacer, crecer y emanciparse un proyecto empresarial propio

### UNA VIRTUD Y UN DEFECTO

Confianza, distracción

### UNA REFLEXIÓN O CITA QUE RECOMIENDE

"Al final todo saldrá bien, y si no sale bien es que no es el final". ('El exótico Hotel Marigold')

### UNA META POR CONSEGUIR

Generar un impacto positivo en el mundo con mi siguiente proyecto.

**P** ¿Y qué cree que puede aportar al Patronato de EADA?

**R** Puedo aportar mi mirada y experiencia en el emprendimiento joven, lo que me ha tocado vivir de bueno y de malo, desde cuando empecé en una habitación en Alella (Barcelona) hasta el momento de crecimiento y expansión internacional de la empresa. Es de gran utilidad para los estudiantes conocer no sólo casos de éxito empresarial sino también todos los fracasos que hay que superar hasta llegar allí. Sin duda, un fracaso puede ser un pre-éxito. Además, voy a seguir profundizando en la idea que difunde muy bien EADA en todos los programas de que las empresas con futuro son las que resuelven necesidades sociales, es decir, las que generan riqueza más allá del beneficio económico. Y a esto añadiría la importancia de que cada estudiante trabaje el autoconocimiento en el sentido de descubrir lo que realmente les apasiona, lo que se le da bien. Debemos tener una brújula con un norte al cual llegar. Hay que huir del "hago esto porque toca".

**P** ¿En qué sentido la falta de autoconocimiento es uno de los desafíos principales de los directivos hoy en día?

**R** Yo creo que es el mayor reto que tienen. Es cuando el marinero está presente y consciente de sus posibilidades que sabe interpretar mejor el mar. Este mar simboliza la volatilidad del mercado, la globalización pero también los compañeros de trabajo, su motivación o si existe un sentido de propósito en el proyecto por el que valga la pena rendir al máximo.

**P** Esto es alto rendimiento directivo, algo que usted conoce muy bien no sólo por su trayectoria profesional sino porque está acabando el Master en Alto Rendimiento Directivo (MARD) de EADA.

Lo que he aprendido con el tiempo y durante este año en el master es que alto rendimiento directivo no sólo significa dar tu mejor versión sino también fertilizar tu equipo para que dé también la suya. El MARD es muy *learning by doing*, está muy enfocado a buscar la experiencia que te permite integrar los conocimientos teóricos. El aprendizaje sólo puede ser experiencial. El MARD permite extraer tu mejor versión como directivo a través del deporte, una dieta sana, herramientas de gestión emocional como el *mindfulness* y la aplicación práctica de conocimientos derivados de la investigación en neurociencia.

**Q** What do you think you will bring to EADA's Board of Trustees?

**A** I can contribute with my outlook and experience in young entrepreneurship, the good and the bad I have experienced, since I started in a room in Alella (Barcelona) up to the time of the company's growth and international expansion. It is very useful for students to learn not only about business success stories, but also about all the failures that must be overcome to reach that point. Without a doubt, a failure may be a 'pre-success'. I am also going to continue working on the idea that EADA communicates so well in all its programmes, that the companies with a future are those that resolve social needs, i.e., companies that generate other types of wealth aside from economic profit. And I would add to this the importance of each student working on their self-knowledge in the sense of discovering what they are really passionate about, what they are really good at. We must have a compass pointing us in the direction of a goal to achieve. We have to run from the idea of doing things just because it's our lot.

**Q** In what way is a lack of self-knowledge one of the key challenges facing executives today?

**A** I think it is the greatest challenge they face. When a sailor is fully present and conscious of their capacities they can better interpret the sea. The sea symbolizes the volatility of the market, globalization, but also work colleagues, motivation or if there is a sense of purpose in a project that makes it worthwhile to perform at our best.

## FROM ANOTHER PERSPECTIVE

### 📖 THE BOOK ON YOUR BEDSIDE TABLE?

'Abundance', by Peter Diamandis

### 🎵 YOUR FAVOURITE SONG?

Any Bruce Springsteen song

### 🎬 A MEMORABLE FILM?

'Cinema Paradiso'

### 🍴 YOUR FAVOURITE DISH?

Any dish with Maresme peas

### 🕒 THE BEST PART OF THE DAY?

When I feel like I am finally home after getting lost

### 📍 A PLACE TO LOSE YOURSELF?

The Montseny

### 💎 YOUR MOST PRIZED POSSESSION?

My memories

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

Seeing my own business project's development from birth, growing and becoming independent

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

Confidence, distraction

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

"Everything will be all right in the end, and if it doesn't work out it means it isn't the end". (The Exotic Marigold Hotel')

### 🏆 A GOAL YOU WISH TO ACHIEVE?

Generating a positive impact in the world with my next project

**P** En su opinión, ¿en qué se diferencia un mánager de un líder?

**R** El mánager se orienta a resolver los problemas. Para ello, define responsabilidades, procesos, seguimientos y evaluaciones. El líder, por el contrario, se orienta al cambio por lo que fija visiones que inspiren y empodera las manos que las deben ejecutar. La aceleración tecnológica conlleva una velocidad de cambio que demanda incrementar el liderazgo empresarial en este sentido.

**P** Comprender el vertiginoso ritmo de cambio actual es uno de los retos de la Singularity University ubicada en Silicon Valley, donde este año usted ha realizado un Executive Programme. ¿Cómo ha sido esta experiencia?

**R** Ha sido una excelente experiencia porque me ha permitido tomar conciencia de las tecnologías exponenciales que van a aparecer en los siguientes años y que van a modificar el mundo tal y como lo entendemos hoy en día. Es un mundo que se transforma constantemente como consecuencia de la vertiginosa rapidez de la innovación tecnológica, desde la inteligencia artificial o la robótica hasta la edición genética. Lo que se plantea en esta universidad es cómo este tsunami tecnológico puede significar una oportunidad para hacer un mundo mejor.



**Q** This is executive high performance, something you know very well not only due to your professional career but also because you are finishing EADA's MA in Executive High Performance (MARD in Spanish).

**A** What I have learned over time and during this year studying the Master is that executive high performance is not only about giving your best version of yourself but also about nurturing your team to also give their best. The MARD programme is very much based on 'learning by doing', it is very focussed on seeking the experiences that will enable you to integrate theoretical knowledge. Learning can only be experiential. The MARD programme enables you to give your best version of yourself as an executive through sport, a healthy diet, emotional management tools like mindfulness and the practical application of knowledge derived from neuroscience research.

**Q** In your opinion, what differentiates a manager from a leader?

**A** A manager is focussed on solving problems. In order to achieve this, a manager defines responsibilities, processes, follow-up and assessments. "TECHNOLOGICAL ACCELERATION ENTAILS A SPEED OF CHANGE THAT DEMANDS INCREASING BUSINESS LEADERSHIP IN THIS SENSE." A leader, on the other hand, is focused on change, so a leader will create visions that inspire and empower those who must execute them. Technological acceleration entails a speed of change that demands increasing business leadership in this sense.

**Q** Understanding the current giddy rhythm of change is one of the challenges of the Singularity University located in Silicon Valley, where you completed an Executive Programme this year. Tell us about your experience.

**A** It has been an excellent experience because it has allowed me to become aware of the exponential technologies that will appear in the coming years and will modify the world as we know it today. It's a world that is constantly transforming as a result of the dizzying speed of technological innovation, from artificial intelligence to robotics or genetic editing. What this university studies is how this technological tsunami may be an opportunity to create a better world.



*“La **aceleración tecnológica** implica más velocidad de cambio y un mayor **liderazgo empresarial**”*

## YOUNG ENTREPRENEURS WHO ARE CHANGING THE WORLD

After four years leading the Independent Association of Young Entrepreneurs of Catalonia (AIJEC), Marc Bonavia stood down from this position last March. He defines the association as “a pit stop full of high performance pilots who are stepping on the accelerator to promote business projects and who persevere lap after lap”. The experience he has gained is “the privilege of having shared challenges and successes with other young entrepreneurs”. The association comprises a group of people under the age of 41 who manage consolidated businesses. According to Marc, “they all feel alone at times, misunderstood even by their friends and families, and they need to share their experiences with people who are in the same situation”. He believes “any entrepreneur is in crisis from day one, the moment they open the doors of their business, because they already have a large amount of bills to pay”. One thing is sure, he adds, “entrepreneurs are used to persevering in the face of adversity”.

## EMPRENDEDORES JÓVENES QUE CAMBIAN EL MUNDO

Tras cuatro años al frente de la Associació Independent de Joves Empresarís de Catalunya (AIJEC), Marc Bonavia abandonó el pasado mes de marzo este cargo. Define esta asociación como “una sala de boxes llena de pilotos de alto rendimiento que pisan el acelerador para impulsar proyectos empresariales y perseveran vuelta tras vuelta”. La experiencia que se lleva es “el privilegio de haber compartido con otros jóvenes empresarios sus dificultades y aciertos”. Se trata de un colectivo formado por personas menores de 41 años que dirigen empresas ya consolidadas. Según Marc, “todos ellos se sienten solos muchas veces, incomprensidos incluso por amigos y familiares, y necesitan compartir su experiencia con personas que están en su misma situación”. En su opinión, “cualquier empresario está en crisis desde el primer día que abre la persiana de su negocio, porque ya tiene muchas facturas para pagar”. Eso sí, añade, “es un colectivo acostumbrado a perseverar en medio de la adversidad”.



**P** En este mundo tan cambiante, ¿se valora más o menos el talento?

**R** Tengo muy claro que vamos hacia una economía *talentista*. Hoy en día, como todo es volátil, cualquier industria puede ser superada por otra con más innovación tecnológica. Esto pasará cada vez más. También aparecerán nuevos *softwares* que harán las tareas que hacen hoy muchas personas en las empresas. Y no sólo eso sino que el trabajo de uno lo podrá hacer otro a un menor coste. En este contexto, o tienes un valor añadido que aportar o tendrás serias dificultades para seguir en el mercado laboral, porque competirás con un *software* o con una persona de cualquier parte del mundo dispuesta a trabajar a un coste menor. Por ello, nuestro valor diferencial es cada vez más el talento.

**P** ¿Esta economía *talentista* suprimirá las barreras que siguen teniendo las mujeres para tener las mismas oportunidades laborales que los hombres?

**R** En este modelo económico no tiene ningún sentido separar hombres y mujeres. No hay barreras para que una persona pueda desarrollar su talento. Del mismo modo que en este nuevo contexto tampoco tiene sentido la estructura piramidal del anterior paradigma industrial cuya principal característica era el "orden y mando". De hecho, la formación iba también en esta dirección, es decir, a formar a todos por igual. Afortunadamente esto está cambiando. Ahora ya no hay que esperar a recibir órdenes, debemos todos poner al servicio del mundo aquello que se nos da bien. ☺

**Q** In this changing world, is talent valued more or less?

**A** I am very certain that we are moving towards a talent economy. Nowadays, everything is volatile, any industry may be overshadowed by another with greater technological innovation. This is going to become more and more common. New software is also going to appear that will perform the tasks now carried out by many people in companies. And not just that, another person may carry out our work at a lower cost. In this context, you either have added value to contribute or you will face serious difficulties in continuing in the labour market, because you will be competing with software or with a person in any part of the world prepared to work at a lower cost. That is why our differential value is increasingly talent.

**Q** Will this talent economy remove the barriers women continue to face in seeking the same career opportunities as men?

**A** In this economic model it makes no sense to separate men and women. There are no barriers for a person to develop their talent. In the same way that in this new context the former industrial paradigm based on a hierarchical structure, characterized by "order and obey", makes little sense. In fact, training and development used to be based on this model too, in the sense of providing the same training for everyone. Fortunately that is changing. Now you don't have to wait to receive orders, we must all put what we do well at the service of the world. ☺

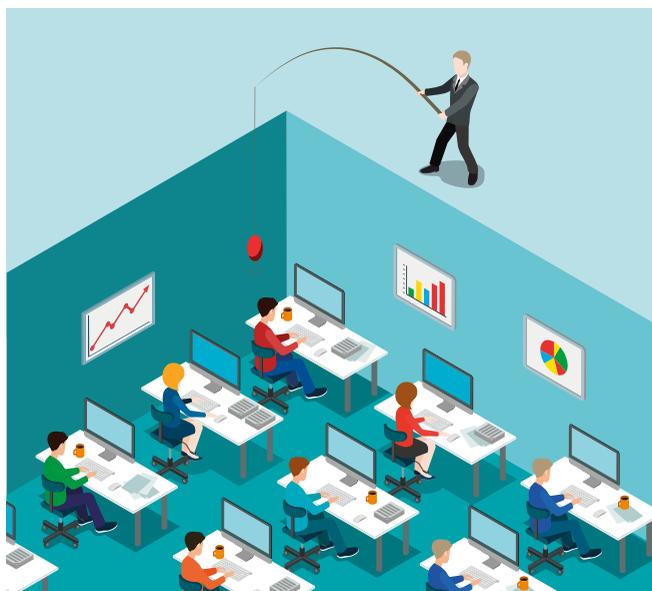
"OUR DIFFERENTIAL  
VALUE IS  
INCREASINGLY  
TALENT"

“Nuestro **valor diferencial** es cada vez más **el talento**”

# MANAGEMENT PARA GESTIONAR EL CAMBIO



COMO SI DE UNA COMPETICIÓN OLÍMPICA SE TRATASE, LAS ORGANIZACIONES DEBEN SUPERAR CADA DÍA VARIAS PRUEBAS ELIMINATORIAS PARA SOBRESALIR EN UN ENTORNO CADA VEZ MÁS GLOBAL Y COMPETITIVO. PARA ELLO NECESITAN A DIRECTIVOS CON *HARD SKILLS* – AMPLIOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y DE NEGOCIO– Y CON *SOFT SKILLS* –LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN– QUE LES PERMITAN LLEGAR A LA META Y MANTENERSE EN ESA POSICIÓN PRIVILEGIADA.



Nuevos tiempos para las empresas y para los directivos que están al frente de ellas. Las reglas del juego han cambiado y, por tanto, el estilo de *management* también. Hoy en día las organizaciones afrontan cuatro grandes desafíos. El primero, por supuesto, es la globalización: tanto competidores como clientes están en cualquier parte del mundo. Según Emma de Llanos, directora de los programas *Executive Education* de EADA, “esta visión global implica superar varias limitaciones como son, por ejemplo, las barreras idiomáticas para acceder a nuevos mercados, la gestión de la diversidad cultural o un exhaustivo conocimiento de estos mercados”. Aparte, la situación política de otros países –como el ‘Brexit’ o la inestabilidad en Europa del Este– y la emergencia de nuevos mercados obliga continuamente a las compañías a replantearse sus objetivos estratégicos.

Tampoco hay que pasar por alto la irrupción de nuevas tecnologías. “Su evolución es tan rápida que genera analfabetismo tecnológico en las empresas, es decir, no da tiempo a incorporar todas las innovaciones tecnológicas y, por tanto, se pierde una gran ventaja competitiva”, afirma De Llanos. Además, continúa, “la revolución tecnológica está cambiando la manera de hacer negocios, pues se trabaja en red con proveedores internacionales, se establecen nuevas vías de colaboración con los *stakeholders*, las decisiones se fundamentan en el análisis de datos –Big Data– y la relación con los clientes se establece cada vez más a través de los canales digitales”.

La cuestión demográfica supone otro gran desafío para las organizaciones. Al problema ya evidente del envejecimiento de la población –en 2030 España será el segundo país más envejecido del mundo, sólo por detrás de Japón– hay que sumar el debilitado sistema de pensiones y el aumento del porcentaje de prejubilaciones. “En muchas empresas se está produciendo una descapitalización del talento, pues se está expulsando del mercado laboral



a profesionales con un importante *know-how*, y en otras proliferan los equipos formados por personas de diferentes generaciones, lo que obliga a los directivos a gestionar la diversidad y a superar los prejuicios negativos relacionados con los perfiles jóvenes y con los *sénior*". Según De Llanos, "es necesario un estilo de *management* que tenga en cuenta la aportación de ambas generaciones, lo que no sólo contribuirá a conseguir los objetivos de la compañía sino también a hacer más sostenible el actual sistema de pensiones".

A esto cabe añadir la coyuntura económica actual. En España el paro juvenil supera ya el 40%. Este dato negativo explica, en parte, el aumento de jóvenes que emigran a otros países en busca de nuevas oportunidades laborales, aunque también les motiva la experiencia vital que supone. Por este motivo, explica De Llanos, "el *mánager* debe ser capaz de atraer este talento escaso para tener equipos altamente competitivos". Insiste en que "es competencia del directivo buscar soluciones alternativas al despido y motivar al equipo que se queda tras un despido inevitable".

#### COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Para afrontar con éxito todos estos retos las organizaciones necesitan a directivos que promuevan un liderazgo compartido con todas las personas de la compañía. "Deben nutrirse del conocimiento de los demás para tomar decisiones e impulsar proyectos", afirma la profesora de EADA. Para ello, "se requiere una gran capacidad de escucha, de poner en valor la opinión de los otros, de generar conjuntamente proyectos orientados a resolver los problemas que tienen las compañías e identificar las oportunidades que generan los cambios".

Pero crear entornos basados en el compromiso implica fomentar el *intraemprendimiento*, es decir, impulsar iniciativas creativas que propongan los propios empleados, y promover nuevos modelos de negocio así como nuevos procesos de trabajo. "Aquí no sólo hablamos de colaboración en todos los sentidos sino también de directivos *open minded* con capacidad de cuestionarse cómo se están haciendo las cosas y cómo se pueden cambiar con la participación de todas las personas", apunta.

**“SE REQUIEREN A DIRECTIVOS CON GRAN CAPACIDAD DE ESCUCHA, QUE SEPAN MOTIVAR A SU EQUIPO Y LES INTEGRE EN CUALQUIER PROYECTO Y DECISIÓN”**

Además, De Llanos destaca otras competencias necesarias hoy en día en un *mánager*. Una de ellas es la flexibilidad para adaptarse a los cambios dentro de la organización. "El directivo tiene que ser capaz de redirigir los comportamientos e, incluso, de cambiar el rol de los diferentes perfiles en base a lo que realmente les motiva y a lo que pueden aportar en cada fase del negocio". Además, añade, "deben aprender a equivocarse y a no tener miedo al error, a solucionar problemas desde la prueba-error". En

su opinión, esto va muy relacionado con la idea de no ser ajenos a lo que pasa fuera de la organización: "Deben tener conocimientos geopolíticos, macroeconómicos, identificar oportunidades no solo en su sector sino también en otros, saber cuáles son los principales ejes de las relaciones laborales globales. Se trata, en definitiva, de ser auténticos constructores de relaciones y de buscar sinergias incluso con la competencia para hacer las empresas más competitivas".

# DIRECTIVOS ¿DIGITALES?

**UTILIZAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO VENTAJA COMPETITIVA Y MOTOR DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA SIGUE SIENDO LA ASIGNATURA PENDIENTE DE MUCHOS DIRECTIVOS. Y ES QUE SON ELLOS LOS QUE DEBEN LIDERAR LA DIGITALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, NO TANTO EL DEPARTAMENTO TIC O DE MARKETING.**

El BBVA pagó en 2015 indemnizaciones millonarias para relevar a gran parte de la cúpula directiva por otros perfiles que pudieran liderar la transformación digital de la entidad. El presidente del banco, Francisco González, entendió que no podían ser pioneros en su sector con directivos "analógicos", sin competencias digitales. Se trata de un caso excepcional, pues todavía hay muchas organizaciones que no afrontan el reto de la transformación digital porque no lo ven como una ventaja competitiva. Esto no ha hecho más que aumentar la brecha entre las empresas que asumen el reto y, por tanto, marcan la diferencia, y las que no lo hacen y, directamente, desaparecen. Prueba de ello es que en la última década la cuestión de la transformación digital se ha llevado por delante a más del 50% de las empresas del 'Fortune 500'.

## ESTRATEGIA, CULTURA Y PERSONAS

Según Lluís Rosés, director del Master Ejecutivo en Dirección de Operaciones de EADA y responsable del diseño y ejecución de los programas de digitalización directiva, la transformación digital de las empresas se debe abordar desde tres perspectivas. La primera es definir la estrategia digital, "que debe liderar la dirección de la compañía y tiene que saber transmitir a toda la organización". Uno de los errores más comunes actualmente es ceder el liderazgo de este ámbito a las áreas de Marketing y TIC, perdiendo así la perspectiva global necesaria para la transformación.

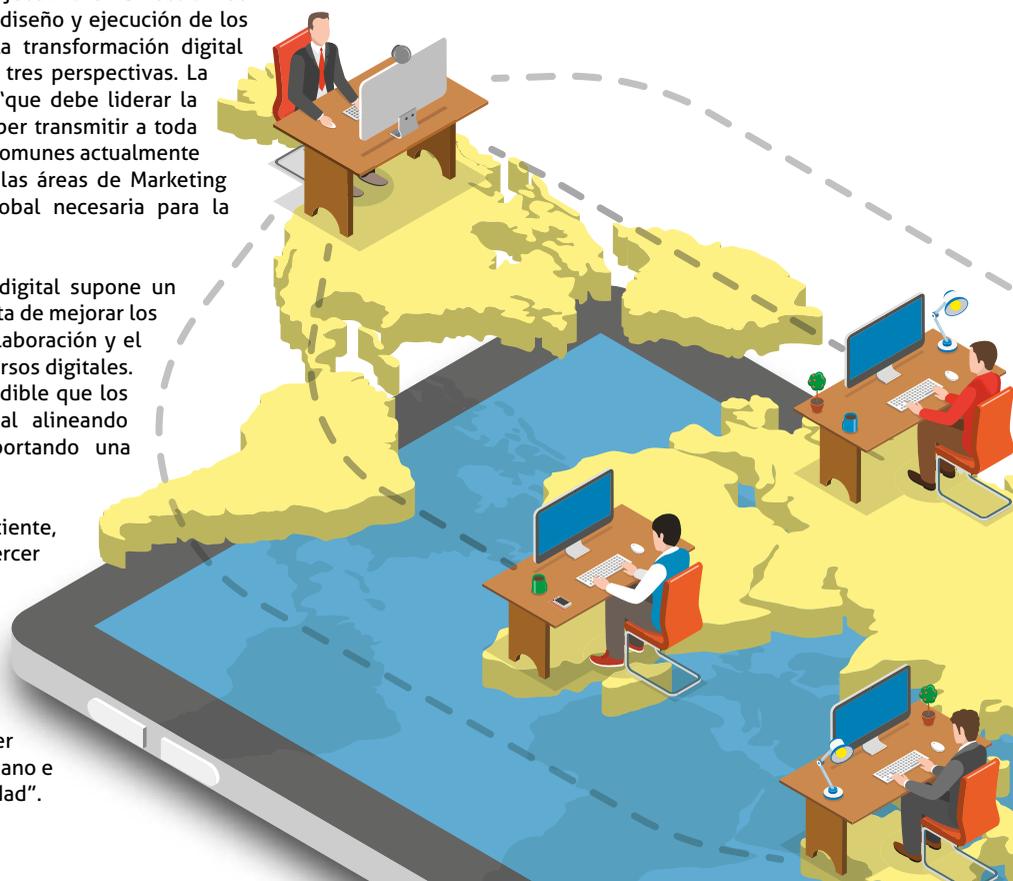
En segundo lugar, la transformación digital supone un cambio cultural en la organización. Se trata de mejorar los procesos de trabajo y de fomentar la colaboración y el trabajo en red a través de los nuevos recursos digitales. Para ello, considera Rosés, "es imprescindible que los directivos fomenten esta cultura digital alineando objetivos, aplanando estructuras y aportando una visión estratégica e innovadora".

Pero el conocimiento digital no es suficiente, hay que pasar a la acción. De ahí que el tercer vértice lo constituyan las personas de la empresa, "que deben cocrear interna y externamente proyectos de disrupción del negocio usando los recursos digitales", apunta el profesor de EADA. Y añade: "Todos los miembros de una organización deben ser capaces de romper el techo de cristal de su entorno más cercano e impactar en la organización y en la sociedad".

## HABILIDADES DIGITALES PARA LIDERAR EMPRESAS

El último estudio anual elaborado por EADA sobre el nivel directivo digital constata que los managers suspenden en orientación al cliente, tienen graves carencias a la hora de definir una estrategia digital y encuentran serias dificultades para impulsar transformaciones más allá de su entorno más cercano. Ante esta situación, Lluís Rosés asegura que "nuestras organizaciones están condenadas a la desaparición o a estar en un segundo plano en esta nueva realidad fuertemente digitalizada, limitándose a observar cómo otras empresas digitalizadas sacan ventaja competitiva".

Para solucionar este gap entre necesidad de transformación y habilidades digitales, EADA ha diseñado una formación para empresas basada en tres enfoques. El primero es el estudio de las habilidades digitales directivas que se requieren hoy en día, clasificadas en seis familias: productividad y seguridad, liderazgo y comunicación, prestigio y relevancia, conocimiento y aprendizaje, creatividad e innovación, compromiso y bienestar. El segundo foco es un informe personalizado que evalúa el conocimiento digital del directivo, con recomendaciones prácticas y metodologías que lleven a la acción. Por último, se incluye una formación específica para gestionar la transformación digital de una empresa que incluye desde un programa de choque de alfabetización digital directiva hasta un programa de ocho semanas de cambio digital, pasando por un programa de actualización de directivos de 12 horas –*Business Innovation Program*–.





## In words of...

**JORDI ASSENS SERRA**

📍 Director del Programa de Dirección General de EADA

### ADAPTARSE, EMIGRAR O DESAPARECER

En el inicio de los proyectos finales de EADA muchos equipos se encuentran con un dilema muy interesante: hay cambios en el entorno de la empresa que unas personas los identifican como oportunidades y otras como amenazas. ¿Por qué sucede esto?

Las empresas se encuentran en entornos cada vez más turbulentos, es decir, que no sólo cambian con rapidez, sino que además lo hacen de forma impredecible. Al igual que sucede con las especies en la naturaleza, las empresas harán tres cosas: adaptarse, emigrar o desaparecer.

La posibilidad de adaptarse depende de la capacidad de responder al nuevo entorno y al mercado con una estrategia, una estructura y una cultura organizativa que estén bien alineadas. En un mismo mercado encontraremos empresas compitiendo de diferente manera, aunque siempre acaban teniendo más éxito las que construyen esta coherencia mercado-estrategia-estructura-cultura.

Los directivos diseñan la estrategia con un proceso analítico que les lleva a escoger entre cuatro alternativas principales –o bien optan por combinarlas–:

- La estrategia "Prospector" permite a algunas empresas entrar como pioneras en mercados emergentes, utilizando la innovación para crear productos y servicios nuevos.
- Posteriormente llegan empresas con estrategia "Analyzer", que actúan como seguidoras y como oportunistas, intentando ofrecer mayores prestaciones con menores precios.
- Cuando los mercados son más maduros aparecen empresas con estrategia "Differentiated defender" que intentan aportar una calidad y un servicio diferenciado y excelente.
  - También en mercados maduros surge la "Low cost defender", que gracias a su excelencia operativa y control de costes logran competir por precio.

El diseño de la estrategia finaliza con un conjunto de decisiones escritas en papel y da paso a la parte más difícil, que es la implantación de la estrategia. Esta pondrá a prueba a los líderes de la empresa, pues tendrán que realizar cambios en la estructura y en la cultura de la organización.

Los cambios en la estructura pueden implicar cambios en el número de personas, las áreas funcionales, la naturaleza de los puestos de trabajo, la tecnología, los sistemas y procesos, etc. Pero el verdadero reto está en hacer evolucionar la cultura para que se alinee mejor con la estrategia definida:

- Las estrategias "Prospector" son mejor implantadas por culturas llamadas "Adhoc", que son las más flexibles e innovadoras.
- Las estrategias "Analyzer" requieren un mix de cultura "Mercado", que son muy competitivas y orientadas a resultados y cultura "Jerarquía", que son excelentes en sus procesos.
- Las estrategias "Low-cost defender" son más efectivas cuando la cultura es "Jerarquía", pues logran con ello los menores costes.
- Las estrategias "Differentiated defender" son especialmente adecuadas para culturas llamadas "Clan", que ponen el acento en la cohesión y las capacidades del talento humano.

“PARA RESPONDER AL NUEVO ENTORNO HAY QUE TENER UNA ESTRATEGIA, UNA ESTRUCTURA Y UNA CULTURA ORGANIZATIVA QUE ESTÉN BIEN ALINEADAS”

Este desafío de adaptación de la organización implica también un desafío de desarrollo personal para los líderes, que han de aprender y evolucionar continuamente. Así la formación continua se ha hecho imprescindible a lo largo de toda la carrera profesional.

El lema de EADA *Where Business People Grow* refleja la forma como en EADA diseñamos todos nuestros programas. Concebimos la formación como una experiencia inspiradora y transformadora de la persona para que pueda liderar la transformación de la estructura, la estructura y la cultura de su organización. Es así un proceso simultáneo hacia dentro y hacia fuera que posibilita que mientras otros ven amenazas y se paralizan, ellos ya habían visto las oportunidades, hace tiempo que se están anticipando para aprovecharlas y mientras avanzan con rapidez van disfrutando del camino.



# ALTO RENDIMIENTO DIRECTIVO

COMO SI DE UN DEPORTISTA DE ÉLITE SE TRATASE, LOS DIRECTIVOS NO SÓLO DEBEN DESEMPEÑAR BIEN SUS FUNCIONES SINO QUE TIENEN QUE SER LOS MEJORES. PARA SER DIRECTIVOS DE ALTO RENDIMIENTO NECESITAN UN EQUILIBRIO FÍSICO Y MENTAL QUE LES PERMITA ALCANZAR SUS OBJETIVOS Y LLEVAR A SU ORGANIZACIÓN AL ÉXITO.

Usain Bolt, Katie Ledecky, Michael Phelps, Mireia Belmonte, Simone Biles o Rafa Nadal han vuelto a hacer historia en los recientes Juegos Olímpicos de Río. Todos ellos nos han enseñado el valor del esfuerzo y de la superación para conseguir el éxito. Sin duda, son el mejor ejemplo de lo que significa el alto rendimiento deportivo, un concepto que se aplica cada vez más al mundo de la empresa. Al igual que ellos, los directivos deben entrenarse para ser los mejores y conseguir que sus organizaciones destaquen en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

Con el objetivo de dar respuesta a la demanda creciente de perfiles directivos que quieren lograr altos niveles de rendimiento, EADA ha lanzado el Master en Alto Rendimiento Directivo (MARD). Se trata de un programa innovador que combina el desarrollo de habilidades directivas –visión y pensamiento estratégico, liderazgo, gestión de equipos, innovación, capacidad de negociación y de comunicación...– con el desarrollo de habilidades físicas –hábitos saludables–, mentales –aptitudes cognitivas– y emocionales. “La conjunción de estas habilidades son las que convertirán a los responsables de una organización en líderes capaces de tomar las decisiones estratégicas más acertadas incluso en contextos adversos y de motivar a su equipo para rendir al máximo”, apunta el Dr. Steven Poelmans, director del MARD de EADA.

## ENTRENAMIENTO, ANÁLISIS Y CORRECCIÓN

En concreto, esta formación permite a los participantes analizar, observar y medir todas sus decisiones directivas, así como cualquier factor que pueda tener un impacto en la empresa. Según Poelmans, “al igual que en la competición deportiva, no hay que dejar nada al azar y hay que analizar cualquier factor que pueda tener un impacto positivo en la consecución de los objetivos estratégicos”. Aparte, el MARD persigue un alto rendimiento sostenible en el tiempo. “Aún vemos como muchos directivos presionan a sus equipos para lograr resultados a corto plazo, lo cual es un error porque el objetivo es mantener una posición competitiva durante tiempo”, asegura el profesor de EADA. De ahí que en el MARD se trabajen la confianza y la cohesión interna del equipo, factores clave para garantizar esta sostenibilidad en el tiempo. Además, el MARD entrena al líder en el desarrollo personal y profesional de todo su equipo.

Para conseguir todos estos retos, los participantes del master tienen la oportunidad de realizar tres de los nueve módulos en el Centro de Alto Rendimiento de Sant Cugat para conocer *in situ* lo que es el alto rendimiento deportivo. “Aquí deben superar varias pruebas físicas y, además, ven de cerca el entrenamiento que hacen diariamente los deportistas de élite de nuestro país”, explica Poelmans. Eso sí, puntualiza, “no pretendemos que se conviertan en deportistas, sino que sean conscientes de que el entrenamiento físico regenera nuestro tejido neuronal”. En este mismo sentido, reciben formación relacionada con una dieta equilibrada y con técnicas de relajación y concentración como el *mindfulness*.

Por otro lado, el programa incluye un proceso de análisis y observación de la evolución de los participantes a través del NeuroTraining Lab –metodología que evalúa sus competencias de liderazgo usando indicadores biométricos y que se complementa con el *feedback* de expertos y *coaches* especializados en neurociencias. Según Poelmans, “este espacio les permite autodiagnosticarse como líderes y gestionar sus emociones en situaciones adversas”.



## 1. LA IDEA

“Cualquier equipo de alto rendimiento empieza con una idea excepcional, fascinante, que inspira, que da energía”, afirma el Dr. Steven Poelmans. En su opinión, “son estas las ideas que utilizan los líderes visionarios para movilizar a su equipo, no con incentivos como hacen muchas empresas”. Así, “dibujar esa realidad que aún no existe con detalle y convicción es el primer paso para que sea un hecho real”.



## 2. EL MÉTODO

Hay que plantear un método para poner en marcha esa idea. Según el profesor de EADA, “en esta fase es indispensable que cada uno de los miembros de la empresa entienda qué puede aportar al equipo, por qué es útil”. Para ello, “es necesario que todos definan los objetivos estratégicos de la organización en base a la visión que ha proyectado el líder”. Y no sólo eso, sino que “los equipos de alto rendimiento deben analizar conjuntamente qué ha ido bien y qué no, tienen la oportunidad de expresar su opinión porque hay compromiso y confianza”.

# 4 PASOS PARA CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

## 3. ASIGNAR TALENTO

Otro gran reto del líder es estimular a los miembros del equipo para que descubran por qué tienen que comprometerse con el proyecto de la empresa, cómo pueden mostrar su talento y en qué áreas lo pueden hacer mejor. “Para contar con personas comprometidas debes primero conocerlas bien, identificar su talento y asignarles responsabilidades que encajen con sus mejores habilidades”.



## 4. ENTRENAMIENTO

Este es el paso decisivo para completar todo el proceso. Como señala Poelmans, “puedes tener una idea genial, un método riguroso para llevarla a cabo, incluso los jugadores que mejor encajan con tus valores y objetivos estratégicos, pero sin entrenamiento y disciplina no conseguirás los resultados esperados”. En su opinión, “la repetición es fundamental para cambiar hábitos o crear otros nuevos”.



# TRES METODOLOGÍAS PARA FORMAR A LOS MEJORES LÍDERES



**E**ADA COMBINA DIFERENTES METODOLOGÍAS INNOVADORAS PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS QUE DEMANDA ACTUALMENTE EL MERCADO PARA LIDERAR EMPRESAS COMPETITIVAS. A TODAS ELLAS PUEDEN ACCEDER LOS PARTICIPANTES DE VARIOS PROGRAMAS MASTER ASÍ COMO EMPRESAS QUE SE REPLANTEAN SU LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO DE SUS EQUIPOS.



## OUTDOOR TRAINING

**Orientación a la acción, superación de retos y trabajo en equipo**

EADA es la única escuela de negocios de Europa que cuenta con una zona de *outdoor training* en el Campus Residencial de Collbató para desarrollar habilidades directivas. Se trata de unas instalaciones de entre 5 y 8 metros de altura que posibilitan el aprendizaje a través de la superación de retos y juegos de acción y que fomentan valores personales y colectivos. "Los retos en altura permiten afrontar miedos y limitaciones psicológicas gracias al apoyo del resto de miembros del equipo, pues los participantes se atreven a realizarlos por el apoyo que encuentran en sus compañeros", explica Carles Brugarolas, profesor y director del departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA. Por ello, asegura, "estas actividades están orientadas a la acción y, además, permiten desarrollar habilidades como la autoconfianza y la confianza en los demás, el autocontrol, la cooperación y la colaboración, y la capacidad de asumir riesgos e iniciar nuevos proyectos".

Según Brugarolas, "todos los juegos, ejercicios y retos planteados no implican la obligatoriedad de realizarlos, siempre es el participante quien finalmente toma la decisión de si participa, de qué manera y hasta qué nivel de reto está dispuesto a asumir". Además de la extrema seguridad que hay en todas las actividades, los participantes cuentan con el feedback de expertos y tienen la posibilidad de visualizar su ejercicio a través de la grabación de vídeo. "Esto es muy importante porque les permite mejorar competencias y cambiar actitudes", afirma el profesor de EADA. Por ejemplo, "a partir de estos ejercicios sabrán delegar más en su empresa o tendrán más autoconfianza para impulsar nuevas iniciativas".



## NEUROTRAINING LAB

### Gestión de las competencias directivas

Los estudiantes de EADA así como las empresas que lo deseen tienen a su alcance este espacio de observación y análisis de las competencias directivas y de su gestión de las emociones. Se trata de una metodología muy innovadora que permite analizar no sólo lo que dicen sino también cómo lo dicen –a través del tono o intensidad de voz–, cómo lo transmiten –el lenguaje corporal, las microexpresiones faciales– y cómo funciona su cerebro en cualquier interacción con otra persona. Para ello, los participantes viven situaciones reales de liderazgo y dirección a través del diálogo con actores que les plantean situaciones adversas. Y, además, se graba su comportamiento en audio y vídeo y, al mismo tiempo, se utilizan tecnologías biométricas y neurofisiológicas para medir su actividad cognitiva. Tras analizarlo todo, expertos en neurociencias les dan un *feedback*, cuantificando incluso en escalas su evolución y mejora.

Según el Dr. Steven Poelmans, director y profesor del Master en Alto Rendimiento Directivo, estas pruebas permiten desarrollar cuatro competencias directivas. La primera es la gestión de la información cuando se interactúa con otra persona. "Aquí evaluamos la información que es capaz de recopilar un directivo en una reunión o negociación y, al mismo tiempo, su capacidad para transmitir todos esos datos al resto de la compañía", matiza el profesor de EADA. Por ejemplo, argumenta, "si una persona habla todo el tiempo no podrá obtener información del interlocutor y, por tanto, las conclusiones que extraiga serán a partir de sus propias ideas". En su opinión, "quien domina la palabra no suele ganar una negociación, pues al no recoger la información que necesita no puede persuadir a la otra persona". El otro extremo, continúa, es el de la persona que escucha pero no aporta decisiones, "un error común en algunos cargos directivos con falta de liderazgo".

La segunda competencia es la gestión de las personas, es decir, "reconciliar los objetivos propios con los ajenos". Según Poelmans, "el líder debe buscar un equilibrio entre sus intereses y los de la otra parte, ya sea un trabajador o un *stakeholder*". A esto cabe añadir otra competencia cada vez más importante: la gestión del tiempo. "Cuando dos personas llegan a un compromiso concreto, cuando han encontrado ese equilibrio de objetivos, cabe elaborar un plan de acción para ejecutarlo".

Pero la competencia en la que más se focaliza el NeuroTraining Lab es la gestión de las emociones. "Uno de los principales retos es reconocer las propias emociones –por ejemplo, en situaciones adversas las personas se irritan, pierden la paciencia, interrumpen al interlocutor e, incluso, alzan la voz– pero también las de los demás –percatarse si el interlocutor muestra un gesto de desaprobación a lo que le estamos diciendo–", señala. Pero también se dan las claves para gestionar las propias emociones y las ajenas. Para Poelmans "es fundamental detectar lo que nos irrita y encontrar las técnicas para gestionar esta emoción negativa". Una vez hemos aprendido esto, el siguiente paso es saber gestionar las emociones de los demás. "Este es el nivel de inteligencia emocional más avanzado que puede conseguir un líder, pues requiere diálogo, empatía, colaboración".



## COACHING CENTER

### Construir la mejor versión de personas y equipos

El *coaching* también es una herramienta que ayuda a los participantes de los programas de EADA a conseguir sus objetivos y a mejorar sus áreas de desarrollo personal y profesional. A través del Coaching Center, EADA pone a disposición de los estudiantes toda una serie de *coaches* para ayudarles a definir cómo avanzar desde su situación actual a la situación deseada.

Carme Gil, directora del centro así como del Programa de Desarrollo Directivo, "siempre se parte del momento actual, pues es necesario que la persona tome conciencia de las habilidades que tiene así como de aquellas otras que necesita para alcanzar sus objetivos". A partir de ahí, señala, "se le ayuda a diseñar un plan de acción para alcanzar esa meta, pero siempre haciéndole responsable de los comportamientos y acciones que irá adoptando en cada fase".

Para Gil, algunos de los principales beneficios de este proceso son: ayudar a descubrir su potencial saliendo de la zona de confort, identificar áreas desconocidas en cuanto a fortalezas y debilidades, conseguir resultados y metas sostenibles, aumentar la eficacia, adaptarse a los procesos de cambio e incluso promoverlos, y mejorar la motivación y rendimiento de los equipos.

Por otro lado, el Coaching Center de EADA también ayuda a las empresas a potenciar el desempeño y la consecución de objetivos de sus equipos. Para Gil, "conseguir el máximo rendimiento del equipo pasa por aprender a gestionar cualquier conflicto y a mejorar las relaciones entre los miembros de cada equipo". De ahí la importancia del *coaching* de equipos, cuyos beneficios son: la comprensión de los roles y la diversidad en el equipo, el aumento de la confianza entre los miembros, mayor fluidez en el proceso de toma de decisiones, mayor capacidad de comunicación, la asunción del compromiso por parte del equipo y la generación de mayores sinergias.

Dr. Jatinder Jit Singh, profesor de Marketing en EADA

# UN CONSUMIDOR INDIGNADO TIENE UN COMPORTAMIENTO MENOS ÉTICO

EL DR. JATINDER JIT SINGH, QUE ACABA DE INCORPORARSE AL DEPARTAMENTO DE MARKETING DE EADA, LLEVA MÁS DE UNA DÉCADA INVESTIGANDO LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL CONSUMIDOR. EMPEZÓ A INTERESARSE POR EL TEMA EN 2002, CUANDO REALIZABA EL DOCTORADO EN LA UNIVERSIDAD DE MISSISSIPPI (ESTADOS UNIDOS). DESDE ENTONCES HA PUBLICADO VARIOS ARTÍCULOS CIENTÍFICOS SOBRE LAS EMOCIONES QUE DETERMINAN NUESTRA EXPERIENCIA DE COMPRA.

➤ **¿De qué hablamos cuando nos referimos a la ética del consumidor?**

◀ Hablamos de valores, normas y conductas que determinan un comportamiento de compra ético. Cuando adquiere un producto o servicio, el consumidor puede comportarse de una manera más o menos ética. Depende, como digo, de la confluencia de diferentes factores, tanto internos como externos, por lo que no es posible definir un estándar de comportamiento ético.

➤ **En todo caso, ¿cuáles son las principales conclusiones a las que ha llegado en todos estos años de investigación?**

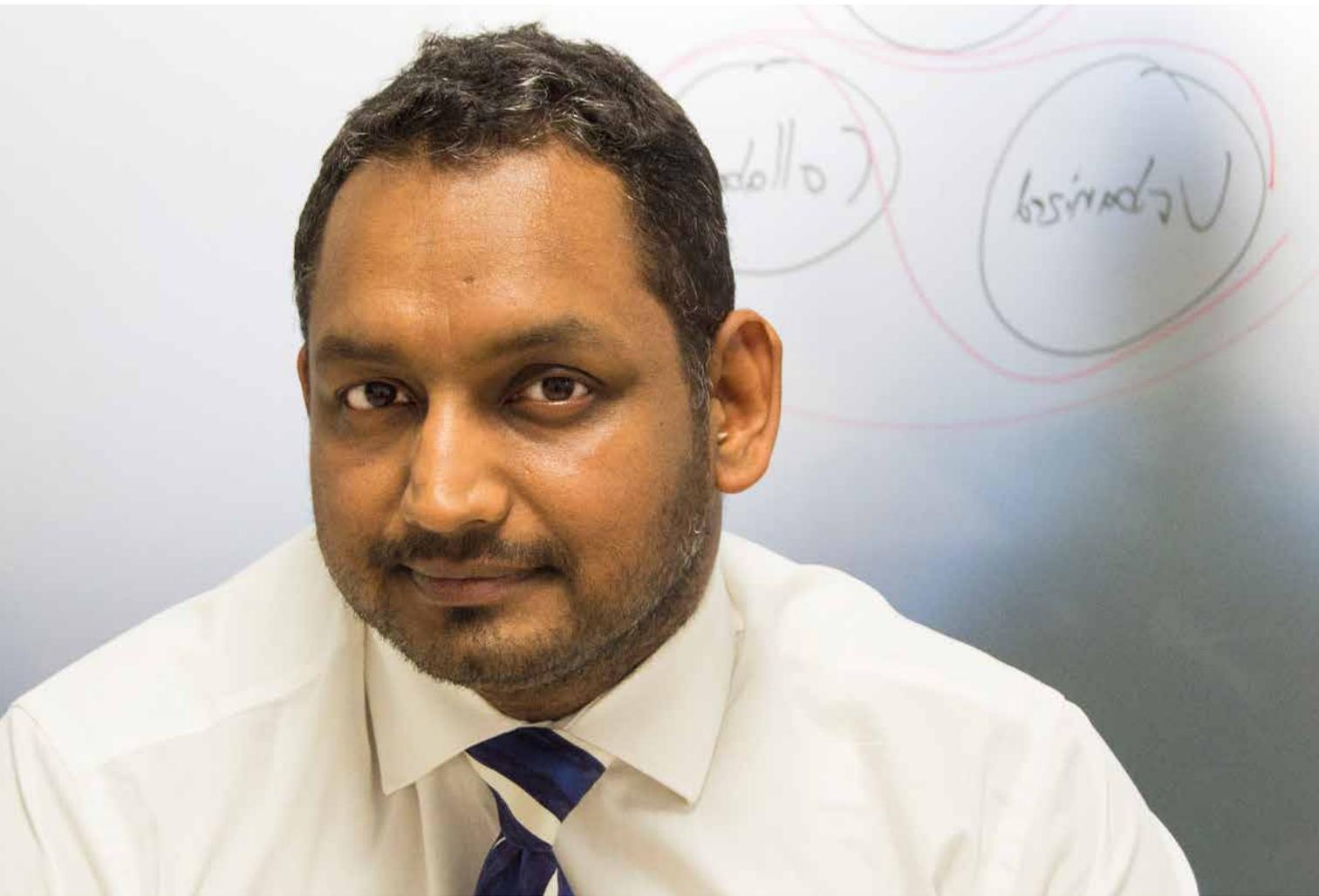
◀ Una de las más relevantes es que las personas que tienen miedo eligen un comportamiento más ético. Hemos descubierto que eso se debe a que el miedo implica un menor autocontrol, es decir, menos sensación de dominio de la situación. Seguro que un consumidor con miedo no vuelve a cometer una acción antiética. Lo contrario ocurre con las personas enfadadas, pues su indignación les impulsa a seguir reaccionando de manera equivocada. Miedo y enfado son dos emociones negativas que, sin embargo, derivan en comportamientos diferentes en el consumidor.

➤ **En las actitudes más antiéticas, ¿podemos establecer diferentes grados?**

◀ Sí, así es. Aquí tampoco podemos generalizar. En concreto, hemos definido un comportamiento antiético activo y otro pasivo. Un ejemplo para ilustrar el primero sería la persona que va a un supermercado y consume algún producto dentro del mismo recinto sin pagarlo a la salida. Es una acción en la que hay una clara intención de fraude. En cambio, el segundo caso correspondería al de la persona a quien le dan más cambio del que pensaba cuando paga la cuenta del restaurante. Se da cuenta de ello pero no dice nada porque entiende que no es un error suyo sino del restaurante.

➤ **Aparte de todos estos aspectos, ¿qué otros factores externos pueden influir en un consumo ético?**

◀ Hay varios factores a tener en cuenta cuando analizamos un comportamiento u otro. Los culturales, como la religión o la situación socioeconómica de un país, son muy importantes. Por ejemplo, si soy una persona muy religiosa y mi fe me prohíbe mentir es probable que no actúe de manera antiética. Por el contrario, en un contexto de crisis económica como el actual, muchas personas se mostrarán enfadadas e indignadas con las instituciones públicas, lo que derivará en un com-



portamiento antiético. A esto cabría añadir las normas que se establecen en una sociedad, es decir, de qué manera influyen en nuestra compra, pero también nuestras normas internas.

› **¿De qué tipo de normas personales estaríamos hablando?**

◁ Se pueden clasificar en dos grupos. El primero corresponde a las normas deontológicas. Se trata de normas morales, de principios básicos que definen nuestra conducta en cualquier situación o contexto. Por ejemplo, un consumidor que siga estrictamente estos principios no robará en ningún lugar aunque tenga la oportunidad. Por otro lado, tenemos las normas teleológicas, que consisten en actuar de una determinada manera en función del resultado final que se derive. En este caso, una persona sin recursos económicos robará si piensa que de esta forma podrá subsistir. A diferencia del otro ejemplo, aquí se actúa en función de un fin, de un resultado.

› **¿En qué medida las investigaciones en las que has participado marcan un punto de inflexión con respecto a otros estudios liderados por otros doctores?**

◁ En comparación con otros estudios que diferenciaban las emociones que influyen en el consumidor entre positivas (felicidad, alegría, excitación...) y negativas (enfado, tristeza,

*“ En el comportamiento del consumidor influye su propia **conducta** pero también **factores externos** como es un contexto de crisis económica ”*



## EL PERFIL

Jatinder Jit Singh (1979, Kapurthala, India) tiene un doctorado en Marketing por la Universidad de Mississippi (Estados Unidos) y una licenciatura por la Guru Nanak Dev University de India. Su investigación se centra en la ética del consumidor y ha publicado sus trabajos en revistas académicas internacionales tales como *Journal of International Marketing*, *AMS Review*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Brand Management* y *Journal of Product and Brand Management*. Jatinder también ha impartido cursos centrados en investigación de mercados, comportamiento del consumidor y *General Marketing* (Estrategia y Operaciones). Además, ha participado en proyectos de investigación aplicada con grandes marcas internacionales B2C en España. En EADA, aparte de profesor de Marketing, es miembro del jurado que evalúa los proyectos finales de los MBA.

“Los consumidores se decantan por marcas eficientes, sostenibles y **environment friendly**”

miedo, angustia...), en mis investigaciones ampliamos el foco y establecemos diferencias dentro de un mismo grupo. Como decía antes, miedo y enfado son dos emociones negativas pero con connotaciones distintas. Lo mismo ocurre con las normas deontológicas y teleológicas, pues ambas son normas cognitivas pero con un impacto diferente. Además, hemos identificado similitudes entre emociones opuestas. Por ejemplo, el enfado es muy similar a la felicidad porque en ambos casos hay un gran autocontrol de la emoción. Pero hemos ido más allá y hemos estudiado la emoción incidental, es decir, cómo nos puede influir un hecho circunstancial en nuestro comportamiento. Un ejemplo sería una discusión con alguien en la calle. Sin duda nos va a provocar una actitud irascible que perdurará cuando vayamos a nuestro puesto de trabajo. A esto cabría añadir otro aspecto novedoso en nuestras investigaciones y es que analizamos también la intensidad de la situación. En el caso del cambio de más que nos dan en el restaurante no es lo mismo si se equivocan en 5 euros que en 50. O no es lo mismo si estoy completamente arruinado o tengo dinero para sobrevivir. La conclusión es que a más intensidad más probabilidad hay de un comportamiento antiético.

➤ **Varios estudios constatan un mayor compromiso por parte de las empresas con los valores éticos y sostenibles para ser más competitivas y mejorar su reputación. ¿Se toman más en serio las políticas de RSC?**

◀ Claramente sí, porque los consumidores se decantan por marcas eficientes, sostenibles y *environment friendly*. De ahí el interés creciente de todas ellas por crear una imagen sostenible y responsable. Además, según hemos constatado en varios estudios, una imagen de marca socialmente responsable comporta una mayor fidelización del cliente. El problema que vemos es que muchas veces la percepción de marca ética que tienen los consumidores no se corresponde con la realidad. Tienen una idea positiva por la campaña de comunicación que ha hecho esa marca pero desconocen realmente cuáles son sus valores éticos. Ese es el caso, por ejemplo, de Mercadona o McDonald's.

➤ **¿Qué valores cuidan más las marcas para tener una buena reputación?**

◀ Uno de los más importantes es la transparencia de la información. Por ejemplo, dar todos los detalles de los ingredientes de un producto, si tiene conservantes o no o cuál es su porcentaje de materia grasa. Esta información es muy relevante para el consumidor. Pero también lo es explicar cómo reinvierten en la sociedad los beneficios que obtienen. Los clientes compran productos y servicios de marcas que impulsan o participan en varias acciones sociales, como campañas solidarias en el Tercer Mundo o iniciativas de consumo responsable. En este sentido, las redes sociales son clave para difundir esta imagen ética. Pero hay que tener cuidado de no herir la sensibilidad de algún consumidor. Por ejemplo, Burger King tuvo que retirar la campaña "la merienda es sagrada" por mostrar a una diosa hindú con una hamburguesa. Esto provocó el rechazo de la comunidad india que debido a su religión no puede consumir carne de vacuno. Es un claro ejemplo del efecto global que puede tener una campaña de marketing actualmente. ☺

“El enfado es muy similar a la felicidad porque en ambos casos hay un gran **autocontrol** de la emoción”

## ☛ ¿HACIA DÓNDE VA EL MARKETING?

El Dr. Jatinder Singh asegura que las estrategias de marketing de las empresas en los próximos años vendrán marcadas por tres tendencias. La primera es la *customización*, es decir, productos y servicios a medida del consumidor, "una tendencia que las empresas tienen cada vez más en cuenta por el valor diferencial que supone".

En segundo lugar destaca la idea de consumo colaborativo o *sharing economy*. Se trata de modelos de negocio alternativos, como Airbnb o Uber, basados en compartir servicios entre varias personas. El académico insiste en el auge de estos negocios y pone como ejemplo el incremento de proyectos finales de MBA en EADA cuyo denominador común es el consumo colaborativo. Uno de los que recuerda del último año es el que se presentó con el nombre de 'What's cooking y que consistía en una *app* con una amplia variedad de personas que ofrecían un menú en su casa a un precio más económico que en el restaurante. Otro caso que se presentó se basaba en compartir equipos de deporte, como tablas de surf o el material para hacer esquí o *snowboard*. "Son ejemplos de *win-to-win* para ambas partes", afirma Jatinder.

A esto añade la cocreación de la imagen de marca junto con los propios consumidores. "La reputación de una marca y toda su imagen vinculada a unos valores éticos se construye en base a las opiniones de los consumidores", considera. Es decir, "las empresas construyen una imagen y la comunican a través de sus canales, pero ésta debe ser validada por los consumidores, cada vez más empoderados y decisivos".



# Practicar el aprendizaje continuo

## PASTORA MARTÍNEZ (ESPAÑA)

Vicerrectora de Globalización y Cooperación en la UOC - Executive MBA 2013-14

**T**ras una larga trayectoria profesional dedicada a la gestión de diferentes entidades vinculadas a la investigación científica –como el instituto de Investigaciones Biomédicas August Pi i Sunyer (IDIBAPS), Fundació Pasqual Maragall, Instituto de Bioingeniería de Catalunya (IBEC) o el Parque Científico de Madrid–, en febrero de 2016 di un giro a mi carrera asumiendo el puesto de vicerrectora de Globalización y Cooperación de la UOC.

Fue una oportunidad que me ofreció el rector de esta universidad, Josep A. Planell, con quien ya trabajé en mi etapa en el IBEC. Lo que me planteó fue integrar las estrategias de globalización y cooperación con el objetivo de transformar la universidad convirtiéndola en un entorno global de conocimiento. Lo que pretendemos es adaptar nuestros programas a las nuevas competencias que necesitan los profesionales para enfrentarse a un entorno cambiante a la vez que aumentar el impacto social del conocimiento generado en la UOC para aportar soluciones locales a retos globales.

Se trata de un proyecto muy ambicioso que coincide, además, con la celebración de los 20 años de la UOC, la primera universidad completamente *online* del mundo. En estas dos décadas se ha constatado la apuesta de la UOC por un aprendizaje de calidad, con unos recursos didácticos específicos y un acompañamiento activo y personalizado por parte de profesores y tu-

tores. Y siempre buscando nuevos formatos de programas que permitan desde el reciclaje profesional hasta el placer de ampliar conocimientos. Prueba de ello son los cuatro *Executive Masters* que acabamos de lan-

“Asumir mayores responsabilidades y conocer otros entornos es lo que te empuja a cambiar de posición o institución”

zar con EADA en formato *blended* (Dirección de Operaciones, Logística y SCM, Dirección Financiera, Dirección de Marketing y Dirección de Recursos Humanos).

### EVOLUCIÓN CONSTANTE

Aunque lo cierto es que mi carrera profesional siempre ha estado ligada al entorno académico. Y es esta constante la que me ha permitido conocer en profundidad este sector, que tiene unas particularidades muy concretas. Después de mi tesis doctoral en

Ciencias Físicas dediqué más de 12 años a la gestión de la ciencia, con una progresión profesional que me permitió ir asumiendo nuevas responsabilidades. Además, he transitado desde las ciencias puras a las ciencias sociales, pasando por la nanotecnología, la bioingeniería y la biomedicina. La faceta de gestión ha venido acompañada en los últimos años de una labor docente en la Universitat de Barcelona –he sido profesora asociada del Master en Medicina Translacional–.

La posibilidad de ir asumiendo mayores responsabilidades y autonomía, junto a la de conocer otros entornos, ámbitos y experiencias, ha sido el reclamo que me ha empujado a cambiar de posición e institución.

En este sentido, el Executive MBA que realicé en EADA entre 2013 y 2014 fue una decisión muy acertada porque me aportó la visión general de la dirección de una empresa que requería en el periodo en el que era la gerente del IDIBAPS. Este master me permitió, sobre todo, estructurar y dar sentido de conjunto a toda una serie de conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de mi trayectoria.

Por todo ello recomendaría a cualquier persona que practique el aprendizaje continuo a lo largo de su vida, pues es la clave para evolucionar personal y profesionalmente. 



📍 La sede de la UOC se encuentra en la Rambla del Poblenou, en el distrito 22@, el corazón de la innovación en Barcelona.

📷 Fuente: Wikipedia.  
Autor: EditorUOC.





# Overcoming the odds

## SALVADOR DE LA TORRE (MEXICO)

Senior Consultant at CAMELOT Management Consultants - MBA 2008-09

Alongside my cousin, I founded in 1997 a small consultancy firm specialised in computer and telecommunication products. Entrepreneurship was the only alternative I had because I was not accepted in any public universities –in Mexico, only one out 100 candidates are accepted– and my family did not have enough economic resources to send me to a private university. So, at only 18 years old –my cousin was 20–, I founded Grupo Netcom and I became a personal computer retailer. I led this company for almost three years and it was the way that let me pay for my education in a private university.

“I decided to explore other countries, to broaden my mind and expand my horizons”

Around 2000, in Mexico there were rapidly narrowing margins in the PC retail sector due to intense competition and a

price war between PC manufacturers. In this context, Grupo Comex, one of our main clients, asked me to join their team to work in strategic projects. I accepted, of course. It was a mid-range position in a top player within the chemical industry in Latin America. For me, it was an excellent opportunity that allowed me to financially support my studies and stepping into a multinational company.

### EXPANDING LIMITS

After this experience, I decided to explore other countries, to broaden my mind and expand my horizons. So, I joined Areas, a well known company in Spain for owning restaurant brands in airports, train stations and highways. In 2005, Areas bought out the main duty free chain in Mexico. My role was IT manager and I was responsible for integrating all systems from the corporate offices in Barcelona to the recently acquired company.

At that time I had finished my degree in Engineering. But I realized that it was not enough. I needed to extend my business knowledge, so I enrolled in an MBA programme in EADA. There are many lessons that I learned during the Master that that helped me along my professional career. For instance, how to disrupt governance models of cross functional organizations, evaluation of a healthy working capital management, life cycle inventory / assessment and effective techniques in public speaking.

Apart from this, the MBA opened many doors in various multinationals, such as Indra –where I was the Outsourcing Project coordinator–, Roca –Supply Chain Reengineering PC–, ApeSoft –Business Intelligence consultant– and IBM –Business Intelligent consultant–. This experience made me an expert in the strategy design, development and delivery of cost-effective, reengineering process, high-performance technology and communication solutions to meet challenging business demands.

Currently, I am senior consultant at CAMELOT Management Consultants, a globally leading management consultancy specializing in the optimization of value and supply chains in chemical, pharmaceutical, consumer goods and manufacturing industries. This opportunity came in the summer of 2015, when an EADA Alumni and friend recommended me to apply for this job. I am part of the Competence Center of Enterprise Information Management. Specifically, my role is leading and conducting projects focusing on Master Data Management and Information Governance.

In a few years head, I would love to set up my own business in the field of business consultancy. This is my real passion. ☺



# BUSPORTAL ACQUIRED BY REDBUS

Hassan Bourgi (Lebanon) and Karol Riboud (France) - Int. Master in Management 2010-12

## After finishing the

EADA International Master in Management we both did the international exchange programme of three months –Karol went to Centrum Católica, in Lima (Perú), and Hassan to UCEMA, in Buenos Aires (Argentina) –. At the time we started to make some Skype calls to think about various business ideas as we wanted to launch something together. The most challenging was to create an online bus ticketing platform in Perú, a website which could allow users to compare and purchase bus tickets from several bus operators with few clicks. The idea came up when we realized that in this country there were few options to book bus tickets online.

Of course we had an excellent business project to set up but, at the same time, many barriers to overcome. The main problem was related to local networking:

we really needed engineers in a country where it is too difficult to find technical talent. So we went to a digital conference and we asked one of the speakers to put us in contact with young talent. The second problem was the constitution of the company. It is well known that a foreigner cannot open a company in Perú without a local asset.

For this reason, we asked EADA's International Department how to do it. We had very good advices from them and from Manuel Marín, EADA's Entrepreneurship Center Director, apart from the teachers Luc Truntzer, Alexis Mavrommatis and Nigel Hayes.

Thanks to these factors, we could set up Busportal in December 2011. We created a website that allowed to search and compare the offer of the main bus companies in Perú –schedules, prices and services...–. Furthermore, we offered added value which consisted of sharing ratings and comments among the travellers.

### NEW PHASE

In 2014 we took a step ahead by getting in contact with RedBus (property of IbiboGroup), India's largest bus ticketing platform. Besides Latin America, this company has also launched operations in Malaysia and Singapore. We were interested in leveraging their technology, product and brand name. And they wanted to launch and grow their market in Latin America, especially in Perú, Colombia and Chile. Talks and negotiations with them have been long and tough but, finally, last June 2016 we executed a binding agreement and BusPortal was acquired by RedBus.

**"We created a website that allowed to search and compare the offer of the main bus companies in Perú with ratings and comments from the travellers"**

Our daily work has already changed a lot –Karol has moved to Colombia to launch the operations, he is currently head of international markets for Perú, Colombia and Chile and Hassan is in Perú as head of the domestic market and centralized operations–. The team has grown by 50% since the merger and we have much more budget in terms of marketing expenses.

From now on, our main challenges will be to launch and generate traction in two additional countries by the next year. We are confident that with the support of RedBus we will become the major player of this market in the region for the next year. ☺

### REDBUS

3rd Floor Karle Premium, #1 Old Airport Road, Opp. Manipal Hospital, Kodihalli, Bangalore - 560008 (India)

www.redbus.in

T. 1860-300-10101

redBus

redBus\_in

redBus.in

+redBus.in



# WIFIPILL



Marc Alegría (España) - International Master in Marketing 2013-14

**A principios de** 2015 di un giro radical a mi carrera profesional. Dejé el puesto de trabajo en L'Oréal, donde era *Product Manager* de Urban Decay, una de las marcas de maquillaje de la división de lujo, para crear una empresa desde cero junto a dos grandes amigos: Holger Kirgis y su mujer Janna Fedotovskaya. En concreto, me propusieron cofundar la *startup* Wifipill que ofrecía internet ilimitado y de alta velocidad a todos los turistas a través de dispositivos de bolsillo que se podían alquilar en los hoteles por tan solo ocho euros al día. Pensaron en ofrecer a estos hoteles una solución completa que consistía no sólo en facilitarles los dispositivos sino también una *app* para

cada una de estas ciudades para proporcionar asistencia inmediata a los clientes. Y es que uno de los nuestros valores diferenciales es la asistencia telefónica durante 24 horas para cubrir cualquier tipo de incidencia. Además, en caso de que sea necesario, disponemos de un servicio técnico que se puede desplazar *in situ*.

## CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Como *Operating Manager* me encargo de controlar los dispositivos y de llevar las

relaciones con hoteles, clientes y proveedores de teleco. En todo momento debo saber cuántos dispositivos

y datos están en uso para asegurar que el usuario tiene conexión *wifi* todo el día y que ningún hotel se quede sin dispositivos.

Es un puesto muy dinámico que exige gran capacidad de negociación y una rápida toma de decisiones. Por ejemplo, negociar con un hotel siempre es difícil, sobre todo cuando eres una *startup* que acaba de empezar. El simple hecho de encontrar a la persona adecuada con quien hablar y explicarle el proyecto ya es toda una odisea.

Para ello, ha sido determinante el International Master in Marketing que realicé en EADA hace dos años. Este programa me permitió desarrollar mis habilidades como orador y negociador, dos competencias que son clave para entender las necesidades de un cliente y poder vender un proyecto. Aparte, el master de EADA contribuyó a reflexionar sobre cómo mejorar la sociedad a través del emprendimiento, acerca de lo que está en nuestras manos para cambiar el mundo y vivir en una sociedad mejor. ☺

gestionar los alquileres y elementos de marketing para promocionar el servicio. Todo ello sin ningún tipo de coste para el hotel, es una relación *win-win*.

Me pareció una idea brillante que resolvía la necesidad de cualquier turista que viaja a otro país de tener conexión a internet mientras se mueve por allí para consultar un plano, buscar un hotel o hacer una gestión concreta. Y, al mismo tiempo, una oportunidad para el hotel para extender el servicio de internet fuera de su rango, aumentar la satisfacción del cliente y tener ingresos extraordinarios en función de los alquileres realizados.

Empezamos con una inversión inicial de 300.000 euros y distribuyendo unos 400 dispositivos en 40 hoteles de Barcelona, donde tenemos la sede, y un centenar más en Madrid. Estamos presentes en ocho ciudades europeas: Londres, París, Berlín, Estambul, Praga, Roma, Ámsterdam y Budapest. Además, contamos con un equipo local en



C/ Marqués de Sentmenat, 54, 5-2,  
08029 Barcelona - España

✉ info@wifipill.com

🌐 www.wifipill.com

📞 T. +34 931 989 820

📱 wifipill

📺 wifipill



# PORTFOLIO OF PROGRAMMES

# CONVOCATORIA

# DE PROGRAMAS

## MBA

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

### ► GLOBAL EXECUTIVE MBA

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

### ► EXECUTIVE MBA

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

### ► EURO MBA

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

### INTERNATIONAL MBA

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

### ► INTERNATIONAL MBA BILINGUAL - (🗣️ IN/ES)

Lunes a viernes de 9.00 h. a 13.00 h.

### ► INTERNATIONAL MBA PART TIME - (🗣️ ES)

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

## Masters especializados

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

### ► MASTER INTERNACIONAL EN FINANZAS - (🗣️ IN/ES)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

### ► MASTER INTERNACIONAL EN MARKETING - (🗣️ IN/ES)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

### ► MASTER INTERNACIONAL EN MANAGEMENT - (🗣️ IN/ES))

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

### ► INTERNATIONAL MASTER IN ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT - (🗣️ IN)

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

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

Lunes a viernes de 9.30 h. a 13.30 h.

## Dirección General

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

### ► PROGRAMA DIRECCIÓN GENERAL - PDG

Viernes de 16.00 h. a 22.00 h

### ► POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - PAE

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

## Operaciones

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

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

Lunes de 18.00h a 22.00 h

### ► EXECUTIVE MASTER EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES, LOGÍSTICA & SCM EADA-UOC (EDICIÓN SEMIPRESENCIAL)

Online con dos semanas residenciales en Barcelona

### ► GLOBAL EXECUTIVE MASTER IN OPERATIONS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - (🗣️ IN)

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

### ► DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Martes de 18.00h a 22.00 h.

Llámanos: T. 934 520 844

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

THIS IS YOUR TIME  
**EVERYTHING**  
 YOU NEED IS WITHIN YOU

## Masters ejecutivos

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

### ► DIRECCIÓN FINANCIERA

Martes de 18.00 h. a 22.00 h. y un sábado al mes de 9.00 h. a 13.00 h. o viernes de 17.00 h. a 21.00 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 RECURSOS HUMANOS

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Lunes de 18.00 h. a 22.00 h.

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

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

## Desarrollo directivo

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 EN LIDERAZGO - PDL

6 módulos residenciales: Viernes todo el día y Sábado hasta las 14.00h

### ► MASTER INTERNACIONAL EN LIDERAZGO Y COACHING ORGANIZATIVO

4 módulos residenciales. Miércoles a Sábado durante 8 meses.

### ► MASTER EN ALTO RENDIMIENTO DIRECTIVO- MARD

9 módulos residenciales. Jueves de 19.00 h a sábado hasta las 14.00h.

## Recursos Humanos

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

### ► MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Jueves de 18.00 h. a 22.00 h.

### ► RELACIONES LABORALES ESTRATÉGICAS

Martes de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► COMPENSACIÓN INTEGRAL

Jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► HR BUSINESS PARTNER

3 Módulos de viernes a sábado hasta 14.00 h.

### ► HR BUSINESS PARTNER - EDICIÓN INTERNACIONAL

5 días residenciales en febrero 2017

### ► POSTGRADO EN RR.HH.

Martes y jueves de 18.00 h a 22.00 h.

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

Mód. A: martes de 18.30 h. a 21.30 h.

Mód. B: jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

### ► EXECUTIVE MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EADA-UOC (EDICIÓN SEMIPRESENCIAL)

Online con dos semanas residenciales en Barcelona

## Industria Farmacéutica

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

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

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

### ► MARKET ACCESS

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

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

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

# PORTFOLIO OF PROGRAMMES

# CONVOCATORIA

## DE PROGRAMAS

### Finanzas y Control de Gestión

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

► **MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

Miércoles de 18.00 h a 22.00 h y un sábado al mes de 9.00 h. a 13.00 h. o viernes de 17.00 h. a 21.00 h.

► **DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN**

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

► **CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS**

Jueves de 17.00 h. a 21.00 h.

► **GESTIÓN FINANCIERA**

Martes de 18.00 h. a 22.00 h.

► **EXECUTIVE MASTER EN DIRECCIÓN FINANCIERA EADA-UOC (EDICIÓN SEMIPRESENCIAL)**

Online con dos semanas residenciales en Barcelona

### 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. y sábados de 9.30 h. a 13.30 h.

► **POSTGRADO EN MARKETING - PRODUCT MANAGER**

Viernes de 17.00 h. a 21.00 h.

► **MARKETING INDUSTRIAL**

Lunes de 15:00 h.- 21.00 h.

► **POSTGRADO EN GESTIÓN DE MARKETING DIGITAL**

Jueves de 17.30 h. a 21.30 h.

► **PROGRAMA EJECUTIVO EN MARKETING DIGITAL & E-COMMERCE**

Lunes de 17.30 h. a 21.30 h.

► **DIRECCIÓN COMERCIAL Y DE VENTAS**

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

► **KEY ACCOUNT MANAGEMENT-KAM**

Viernes de 16.30 h. a 20.30 h.

► **RETAIL LEADERSHIP PROGRAM (RLP)**

Viernes de 16.00 h. a 20.00 h.

► **EXECUTIVE MASTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING EADA-UOC (EDICIÓN SEMIPRESENCIAL)**

Online con dos semanas residenciales en Barcelona

### Entorno fiscal

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

► **MASTER EN ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA**

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

► **PROCEDIMIENTOS TRIBUTARIOS**

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

► **FISCALIDAD EMPRESARIAL**

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

► **FISCALIDAD PERSONAS FÍSICAS**

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.

► **NEGOCIACIÓN**

Martes y jueves de 18.30 h. a 21.30 h.



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



**MONTSERRAT**  
Hotel & Training  
Center

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



Coordinación de grupos



Servicio informático  
siempre disponible



Servicios propios  
de un hotel



Servicio transfer  
de taxi / bus



3 estrellas



Parking gratis



Wifi gratis en toda  
la instalación



Servicio buffet



Instalaciones  
deportivas

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



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

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

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

Partner académico

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

# WHERE YOU KEEP ON GROWING PROFESSIONAL CAREER



**ANNUAL EADA MEETING 2016**  
EADA Alumni Annual Conference  
Barcelona Nov 18, 2016

**PABLO CAROLA**  
Company: Prada  
Country: México  
Charge: Managing Director Mexico, Central America, Caribbean  
Programme: Master Dirección de Recursos Humanos  
Year: 2007-2008

**BELISARIO CHILLADO**  
Company: Boca Junior  
Country: EEUU  
Charge: Jefe de licencias  
Programme: MBA  
Year: 2013



**EADA EXECUTIVE MEETING 2016**  
Pictures from the last meeting in Barcelona with more than 500 participants .



## Connect with other Alumni Expand your network of contacts

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



**RODRIGO DE LOS SANTOS**

**Company:** Continental  
**Country:** Germany  
**Charge:** Global Product Manager  
**Programme:** Master in Management  
**Year:** 2009

**JULIO RODRÍGUEZ**

**Company:** Cementos Molins  
**Country:** Spain  
**Charge:** Consejero delegado  
**Programme:** Master en Dirección de Márketing

**eada  
Meet Up®**



**EADA MEET UP GERMANY 2016**

September 2016

**FERNANDO GARCÍA**

**Company:** Morgan Stanley  
**Country:** Brasil  
**Charge:** Sales Trader Securites Lending  
**Programme:** Master en Finanzas  
**Year:** 2008-2009

WHERE YOU KEEP ON GROWING  
**INTERNATIONAL**  
NETWORKING

# EXECUTIVE MEETING 2016: NEGOCIOS QUE CAMBIAN EL MUNDO

CUALQUIERA DE NOSOTROS PODEMOS IMPULSAR PROYECTOS INNOVADORES, RENTABLES Y DE ALTO VALOR SOCIAL. ESTA FUE LA PRINCIPAL CONCLUSIÓN DEL EXECUTIVE MEETING 2016, LA GRAN CITA DE LOS ALUMNI DE EADA, DONDE INSTITUCIONES, EMPRESAS, ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR, COLECTIVOS Y PERSONAS ANÓNIMAS DIERON LAS CLAVES PARA TRANSFORMAR EL MUNDO.

Los más de 500 asistentes que se desplazaron el pasado 27 de mayo al Palau de Congressos de Catalunya asumieron el reto que le plantearon los ponentes de aportar su grano de arena para cambiar el mundo. Y es que, según quedó bien claro en el gran evento anual de los Alumni de EADA, la transformación social nos compete a todos, tanto de manera individual como colectiva. Por este motivo, las ponencias se estructuraron en cuatro ejes de acuerdo con los cuatro principales agentes del cambio: las personas, los equipos, las empresas y la sociedad.

© Pau Roig, Corporate Partnership Director, junto a Melissa Handley, Alumni and Career Services Director, al inicio de la presentación del evento.





© Francesc Sistach



© Dreamers Imagine mSocial 2016

## PERSONAS

¿Qué puedo hacer yo por cambiar la realidad social? Esta es la pregunta que centró la ponencia 'No existe el mañana' del **Dr. Rubén Llop**, profesor del Departamento de Estrategia y Dirección de Personas de EADA. "Para cambiar el mundo debemos imaginarnos un futuro mejor y poner todas nuestras capacidades emocionales e intelectuales para garantizar que eso ocurra", aseguró. Y, en alusión al título de su ponencia, dijo: "Si tu cabeza y tu corazón te inspiran a hacer algo no esperes a mañana, hazlo hoy mismo".

En este bloque intervino también **Francesc Sistach**, director general en España y Latinoamérica de Specialisterne, una empresa de consultoría en IT que crea puestos de trabajo para personas con Trastornos del Espectro del Autismo (TEA). Según explicó Sistach, "aprovechamos la perseverancia, la constancia y la pasión por los detalles de estas personas como una ventaja competitiva".



© Enric Delgado

## EMPRESAS

Las organizaciones también son responsables de crear valor desde la acción social. Un buen ejemplo de ello es IBM, compañía comprometida con las acciones socialmente responsables. **Enric Delgado**, responsable de las estrategias de *cloud computing* en el sur de Europa, explicó cómo aplican su tecnología y experiencia para resolver problemas sociales y ayudar a otras organizaciones socialmente responsables. "Colaboramos con varias ONGs o implantamos nuestros sistemas informáticos en escuelas con pocos recursos o en hospitales que necesitan mejorar su eficiencia", apuntó.

Por su parte, José María Torres (nombre en negrita), presidente de Numintec, abogó por "dar una segunda oportunidad empresarial desde el gobierno a aquellas personas que han fracasado en su negocio". En su opinión, "cualquier persona tiene derecho de entrar de nuevo en el proceso productivo".

## EQUIPOS

"Los equipos multidisciplinares y multiculturales son los que generan ideas disruptivas que cambian el mundo". Lo aseguró **Xavier Verdguer**, emprendedor catalán que fundó en 2011 el Imagine Creativity Center, un centro que identifica necesidades sociales y busca soluciones concretas a partir de tecnología innovadora y de equipos con diferentes *backgrounds*. Como señaló, "en Imagine ponemos en contacto a empresas con dificultades para llevar a cabo ideas disruptivas y a jóvenes emprendedores con ideas de impacto pero sin recursos para convertirlas en proyectos reales". La última edición impulsada por el Imagine Creativity Center fue el Imagine mSocial 2016, cuyos proyectos finalistas se presentaron en el Executive Meeting de EADA. Fue un programa de innovación social llevado a cabo en Barcelona con tres retos: mejorar la atención domiciliaria a personas mayores con discapacidad, regenerar barrios desfavorecidos y hacer más eficiente la atención a los ciudadanos desde los servicios sociales públicos.



© Dra. Elisabet Garriga

## SOCIEDAD

Impacto social, transformación, cambio... Todos estos términos se traducen en un mayor bienestar social, más igualdad de oportunidades para cualquier persona y medidas sostenibles que respeten el medio ambiente. Un ejemplo que ilustra esta idea es un proyecto de emprendimiento social llevado a cabo en Chiapas (México) en el que ha colaborado EADA. Según la **Dra. Elisabet Garriga**, directora del Corporate Sustainability Impact Centre de EADA, "diseñamos con los habitantes del territorio modelos de negocio viables y con proyección de futuro que mejoraran también sus condiciones de vida". Otro buen ejemplo es la Escola Sant Gervasi de Barcelona, una cooperativa de profesores creada en 1970 con un modelo pedagógico basado en el crecimiento personal de los alumnos. Para **David Cos**, presidente ejecutivo del centro, "somos más que una escuela porque fomentamos las capacidades individuales y entendemos la educación como un proceso evolutivo relacionado con el crecimiento de las personas".

# NOTÍCIAS Y ACTUALIDAD



**FINANCIAL TIMES**

## EADA mejora su posición internacional en formación de directivos

EADA ha consolidado y mejorado su posición dentro del grupo de las escuelas de negocios más reconocidas del mundo en el ranking Executive Education 2016 del *Financial Times*. En esta categoría ocupa el puesto 44, destacando especialmente por su proceso de internacionalización, por su apuesta por la innovación de los programas y por una aproximación de alto valor a las empresas.



La **Dra. Aline Masuda**, profesora del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA, junto a **Ernest Poveda**, presidente del Grupo ICOSA.

## Se cronifican las diferencias salariales por géneros

La recuperación económica no ha generado una mayor igualdad salarial entre hombres y mujeres. Así lo constata el estudio 'Diferencias salariales y cuota de presencia femenina' presentado por la consultora de Recursos Humanos **ICSA Grupo y EADA** en base a una muestra que recoge datos salariales de más de 80.000 individuos empleados por cuenta ajena en España. El dato más ilustrativo lo encontramos en el rango de los **cargos directivos**. Así, mientras la retribución media anual de las mujeres directivas es de 68.126 euros brutos la de sus homólogos es de 79.775 euros, es decir, un 17% más. Además, las mujeres ocupan sólo el 11,8% de los puestos directivos en España, alejándose del 12,5% de 2015 y, sobre todo, del 20% de 2008, la máxima cuota registrada. "Estos resultados evidencian que los hombres siguen dominando las posiciones directivas y que la brecha salarial se cronifica desde el inicio de la crisis en 2008", manifestó **Ernest Poveda**, presidente de Grupo ICOSA.

Para la **Dra. Aline Masuda**, profesora del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA y colaboradora del informe, "los estereotipos siguen pesando en España, pues los cargos directivos se asocian a los hombres, pero también la falta de conciliación y flexibilidad que perjudica especialmente a las mujeres".

## Empieza la reforma integral del campus de Barcelona

El Patronato de la Fundación EADA ha dado luz verde a la **remodelación del Campus de Barcelona**. El proyecto, cuyo coste global asciende a 6,5 millones de euros, contempla **tres fases de ejecución durante los veranos de 2016, 2017 y 2018** para poder compatibilizar la reforma arquitectónica con la docencia. Ello supone que el edificio, que ocupa unos 4.000 metros cuadrados, sufrirá notables cambios que supondrán una remodelación total de las aulas, la mejora de los servicios destinados a los participantes de los programas y Alumni así como una transformación tecnológica y de eficiencia energética –será un edificio inteligente–. De hecho, el nuevo campus será un espacio destinado prácticamente a la actividad docente, eliminando las áreas de gestión y administración que había hasta ahora.

A este proyecto de reforma integral se suman las inversiones realizadas recientemente en el **Campus Residencial de EADA en Collbató** así como en el **campus virtual**, lo que supone el inicio de una nueva etapa de crecimiento para la institución.

Para el director general de EADA, **Miquel Espinosa**, la remodelación del campus no sólo es un proyecto de construcción sino también una gran oportunidad para afianzar la relación con nuestros colectivos más cercanos, especialmente nuestros Alumni, asumiendo nuevos desafíos y proyectando EADA hacia un futuro prometedor".



Imágenes virtuales del futuro Campus de Barcelona de EADA.

Más información en [building.eada.edu](http://building.eada.edu)



#### FINANCIAL TIMES

### La formación financiera de EADA alcanza el Top 20 mundial

El **International Master in Finance** de EADA se sitúa entre los 20 mejores del mundo, según el ranking de programas especializados en Finanzas que publica el *Financial Times*. En concreto, el master de EADA se sitúa en el puesto número 19. Uno de los aspectos más valorados es la mejora de la retribución de los participantes: su sueldo medio ha pasado de los 59.000 euros en 2015 a los actuales 69.000 euros.

#### SOSTENIBILIDAD

### EADA formaliza su participación en el Barcelona Yunus Business Center

El pasado mes de julio la **Dra. Elisabet Garriga**, directora del Corporate Sustainability Impact Centre de EADA, viajó a Dhaka para formalizar con el Premio Nobel de la Paz, **Muhammad Yunus**, la participación de la escuela de negocios en el **futuro Yunus Social Business Center de Barcelona**. Será una de las siete universidades catalanas que cogestionará este centro que nace con un doble objetivo. Por una parte, crear un espacio de investigación y generación de conocimiento en torno al emprendimiento social y a la economía social. Por otro, evaluar las acciones desarrolladas en el marco de la Social Business City de Barcelona, una iniciativa promovida también por Muhammad Yunus e impulsada por la consultora Tandem Social que tiene por objetivo reducir el paro juvenil en la ciudad de Barcelona mediante la promoción y el apoyo del emprendimiento social entre jóvenes.

Según Garriga, el Yunus Social Business Center de Barcelona no sólo será un centro de reflexión e investigación sino también de acción. "Formación, talleres, laboratorio de ideas y una competición de planes de negocios serán algunas de las iniciativas que pondremos en marcha este mismo año", asegura. En su opinión, "el éxito del nuevo centro se medirá en función del número de puestos de trabajo creados entre los jóvenes desempleados de Barcelona". Y, no menos importante, "que sirva para fomentar otra manera de hacer negocios, más sostenibles y con alto impacto social y económico".



La Dra. Elisabet Garriga junto al Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus.

#### FINANCIAL TIMES

### El International Master in Management consolida su posición internacional

Este programa de EADA continúa entre los mejores del ranking mundial del *Financial Times*, concretamente, en el puesto 31 de un total de 90 escuelas de negocios. Destaca, sobre todo, el apartado referente a los objetivos alcanzados por los participantes al cabo de tres años de haber finalizado el programa. Asimismo, un 90% de ellos consigue un trabajo acorde con sus expectativas al cabo de tres meses.



#### ACREDITACIONES



### Reacreditación EQUIS por cinco años más

La EFMD (European Foundation for Management Development), el máximo organismo a nivel europeo que aglutina a las principales *business schools*, ha otorgado a EADA la reacreditación EQUIS por un período de cinco años —sólo la tienen 60 instituciones de todo el mundo—. La distinción constata que EADA cumple los exigentes estándares de calidad de la EFMD y que sigue posicionándose entre las mejores escuelas de negocios del mundo.

"La reacreditación EQUIS por cinco años más es un claro reconocimiento a los esfuerzos que hemos hecho en los últimos años para mejorar la calidad de nuestros programas formativos", afirma **Ramon Noguera**, director académico de EADA. Y añade: "Esta mejora se refleja también en la escalada constante de los programas internacionales en los *rankings* que publica cada año el prestigioso rotativo *Financial Times*".

Aparte, Noguera destaca la valoración positiva que hizo el *EQUIS Accreditation Body* de la EFMD del perfil académico del *Faculty* de EADA. También, asegura, agradecieron la flexibilidad que ofrece EADA para que los profesores puedan avanzar en sus proyectos de investigación así como la relación de los doctores con el mundo empresarial. En relación con ello, los auditores tuvieron en cuenta la excelente relación internacional de la escuela de negocios y su relación con los *partners* estratégicos.

Según Noguera, "aunque en EADA no dudábamos de la calidad del trabajo hecho durante estos años sí que es cierto que la renovación por cinco años de la prestigiosa acreditación EQUIS supone una nueva oportunidad para consolidar estos buenos resultados y plantear nuevos retos todavía más exigentes".



A la izquierda, **Rafael Sambola**, autor del informe, durante la presentación que se hizo en la sede de la patronal CEPYME.

Descarga el estudio en [www.eada.edu/pdf/articulos/diagnostico-financiero-2015-2016.pdf](http://www.eada.edu/pdf/articulos/diagnostico-financiero-2015-2016.pdf)

## Lenta recuperación económica, según el 'VII Diagnóstico Financiero de la Empresa Española' de EADA y CEPYME

Las empresas españolas siguen recuperándose de la crisis y mejorando sus principales indicadores económicos pero no alcanzan los niveles de 2009. Esta es la principal conclusión del 'VII Diagnóstico Financiero de la Empresa Española' elaborado por EADA y la patronal CEPYME. El estudio, realizado a partir de encuestas a directores financieros, directores generales, empresarios y *controllers* de más de 400 organizaciones españolas, reafirma el cambio de ciclo económico de 2014. Según **Rafael Sambola**, autor del estudio y director del Master en Dirección Financiera de EADA, "uno de los datos más significativos es que las empresas españolas consiguieron el año pasado un aumento de sus ventas del 3,7%, el mayor de los últimos seis años". Otros indicadores positivos correspondientes al ejercicio 2015 son el aumento de beneficios de las organizaciones –ocho puntos más que en 2014–, el descenso de un 3% del porcentaje de morosidad sobre las ventas –el más bajo desde 2011– y el incremento de la rentabilidad económica –cuatro puntos por encima del dato de 2014–. En cuanto a las previsiones para 2016, el 65% de los directivos y empresarios considera que aumentarán su facturación. Además, un 37% prevé aumentar su plantilla. El principal riesgo que ven todos ellos es la incertidumbre política actual.

### VISITAS

#### El cónsul de Kazajistán visita a los participantes del International MBA

El pasado mes de abril, los participantes del International MBA de EADA tuvieron la oportunidad de conocer al cónsul de la República de Kazajistán en Barcelona, **Danat Mussayev**. Su visita respondía a su interés por el programa conjunto que ha impulsado EADA con PriceWaterhouse Coopers Academy –un *Executive Development Programme*–, dirigido a ejecutivos de compañías energéticas de Kazajistán que quieren ampliar sus conocimientos en habilidades de gestión y liderazgo. Además, el cónsul mostró interés por el *path of development* sobre Finanzas y Energía del International MBA de EADA, que incluye un *business trip* de una semana a este país.

Mussayev les explicó la evolución de Kazajistán desde su independencia de la Unión Soviética en diciembre de 1991. A partir de ese momento se enfocó en el desarrollo de la industria de los hidrocarburos debido, sobre todo, a la reciente **demanda energética de economías emergentes** como China o India. Aparte, esta república asiática ha establecido importantes alianzas internacionales estratégicas que han permitido la entrada de inversión extranjera así como el desarrollo de sus infraestructuras. Como resultado de todo ello, el país consiguió a principios de 2000 un crecimiento económico de en torno al 10%, convirtiéndose en **una de las principales economías de Asia Central**.

El cónsul valoró muy positivamente que los participantes de EADA conocieran el caso de crecimiento de Kazajistán, "pues es un país que se ha construido desde cero y que en poco tiempo se ha transformado en un país emergente muy atractivo para los inversores internacionales".



El cónsul de la República de Kazajistán en Barcelona, **Danat Mussayev**, explicó a los participantes de EADA el caso de crecimiento económico del país.

### CONFERENCIAS

#### INDUSTRIA 4.0: OPTIMIZAR PROCESOS INDUSTRIALES

EADA participó en la 'V Escola d'Estiu Jordi Comas' que organizó este verano la escuela de negocios de la Federación de Organizaciones Empresariales de Girona (FOEG). El tema central de debate fue la Industria 4.0, que hace referencia a la posibilidad de analizar y gestionar en tiempo real toda la información relacionada con el proceso de desarrollo y fabricación de un producto.



### CONFERENCIAS

#### 'SMART SOLUTIONS' PARA LAS NUEVAS 'SMART CITIES'

El **Dr. Boyd Cohen**, profesor de emprendimiento y sostenibilidad de EADA, explicó en ACCÍO los tres componentes de una *smart city*: urbanización, democratización y colaboración. Cohen instó a los emprendedores locales –*urbanpreneurs*– a liderar la transformación de las ciudades para resolver desafíos como el cambio climático, la desigualdad social o la superpoblación.



# NOTÍCIAS Y ACTUALIDAD

## El EuroMBA celebra su 20 aniversario en Barcelona

Como cada año, el **Campus Residencial de EADA en Collbató** acogió uno de los seis módulos presenciales del **EuroMBA**, el programa que imparten conjuntamente seis escuelas de negocios europeas –entre ellas EADA– y que combina la formación presencial en seis ciudades de Europa con diez módulos *online*. Los 38 participantes de esta edición tuvieron la oportunidad de hacer *networking*, analizar todas las fases de un negocio –todas las etapas por las que pasa una organización, desde la concepción de la idea y la creación de la empresa hasta su fase de crecimiento, expansión y madurez– y poner en práctica las habilidades de negociación necesarias para impulsar un negocio.

En esta ocasión, al módulo residencial coincidió con la **Ceremonia de Graduación del MBA**, que también se celebró en Barcelona. Fue un evento muy especial porque se conmemoraba el 20 aniversario de este programa. Un total de 150 personas acudieron a la cena de gala, que contó con los actuales participantes pero también con los de las ediciones anteriores. Asistieron amigos, familiares, representantes de las seis escuelas de negocios y miembros de la red de Alumni de cada una de ellas. **Stuart Dixon**, director del master, destacó que “20 años después, nuestro primer Alumni sigue teniendo el mismo espíritu internacional que los recién graduados”.



Graduados de la última edición del EuroMBA en la Ceremonia de Graduación que se hizo en Barcelona el pasado mes de mayo.

Más información en [www.euromba.org](http://www.euromba.org)



Miquel Roselló (derecha), Executive Career Advisor de EADA, antes de su intervención en BIZ Barcelona.

Más información en [www.bizbarcelona.com](http://www.bizbarcelona.com)

## CONFERENCIAS

### EADA, presente en BIZ Barcelona

La última edición de **BIZ Barcelona**, el salón de Fira de Barcelona orientado a pymes y emprendedores que buscan soluciones, inspiración y financiación para sus proyectos, contó con la participación de **Miquel Roselló**, Executive Career Advisor de EADA, que participó en la mesa redonda ‘Cómo captar talento para mi empresa’. Roselló instó a las empresas a preparar un plan para seducir a los mejores talentos. Para ello, propuso una estrategia que contemple tres fases:

- **Construcción de un relato.** “Se trata de explicar a qué nos dedicamos, cuáles son los aspectos más relevantes que distingue nuestra historia de otras, qué valores nos diferencian de nuestra competencia”, aseguró.
- **Identificar el perfil objetivo:** “Debemos analizar qué competencias y/o conocimientos requerimos, qué canales de búsqueda son los más efectivos (jobsites, redes sociales, contactos personales...) y, también, dónde está nuestro conocimiento”.
- **Plan de compensación:** Además de los pasos anteriores, es imprescindible que la empresa deje claro qué va a ofrecer a ese talento. “No se trata únicamente de contraprestaciones económicas sino de cuestiones más importantes, como son su desarrollo profesional y formativo dentro de la empresa, la posibilidad de incorporarse a proyectos singulares y/o a un entorno estimulante y retador, un buen ambiente o clima de trabajo y políticas de flexibilidad y de conciliación”.

A esto, Roselló recordó que “aunque el empleador valora las competencias del candidato –la suma de sus conocimientos, actitudes, motivaciones, aptitudes y/o capacidades–, éste también elige, está considerando otras opciones y valora su incorporación a otras empresas”.

## CONVENIO

### Acuerdo con el Instituto Consumer Health

EADA y el Instituto Consumer Healthcare impartirán conjuntamente un **programa en Dirección Consumer Healthcare** a partir de este año dirigido a directivos del sector –*OTC, Personal Care, Patient Care* y Nutrición–.

## COLABORACIÓN

### Asesoramiento financiero para empresas del Tercer Sector

La comunidad **EADA Alumni** ha establecido una colaboración con **Finan3**, una cooperativa de servicios sin ánimo de lucro creada por iniciativa de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social. El objetivo es dar la posibilidad a los Alumni con conocimientos financieros a asesorar a las empresas y entidades sociales con las que colabora Finan3.





# DAY by DAY



1. El departamento de Admisiones con la Asociación de Estudiantes e Investigadores Chinos en Barcelona.
2. Estudiantes del EMBA y MBA-Part Time en la Georgetown University en el *International business trip* a Washington.
3. Alejandra Santa, Tomás Fernando Poveda e Ismael González-Porto viajaron a Viena junto con su *coach* y profesor de EADA Jacobus Vos para participar en *The Negotiation Challenge 2016*.
4. Participants of the Master in Management and International MBA when visiting our partner company HP.
5. Padel match with the Masters in Finance and the Programme director, Jaume Bonet.
6. Clausura de los MBAs en EADA Collbató Business & Training Center.
7. @VidalPuente y @enricfd ganadores del concurso fotográfico en el #EADAMeet16 en la degustación de vinos y tapas de premio.
8. Ceremonia de clausura de Executive Education.
9. 50 EADA's participants from Finance and Accounting programmes visit financial institutions in Frankfurt.
10. Reunión en Perú de algunos de los participantes del MBA 2016/17. Preparación del viaje y networking.
11. 42 edición del MIL "El camino hacia el éxito" con @NaniGuiu, el entrenador más laureado del deporte español.
12. EADA International Masters Closing Ceremony.



Ser socio de **EADA Alumni** significa confianza, seguir creciendo en una **Comunidad** en la que no sólo encontrarás iniciativas enfocadas en el **conocimiento** y **desarrollo personal**. También trabajamos para ofrecerte **ventajas** y **descuentos exclusivos** que puedes encontrar en la web de EADA o en tu campus virtual.



**Formación continua**  
y difusión de las  
**últimas tendencias** en  
gestión y dirección de  
empresas



Promover el  
**networking** activo  
y fomentar la  
**colaboración** y **ayuda**  
mutua entre todos



Contribuir en  
el **desarrollo**  
**profesional** y **marca**  
**personal** que cada  
uno de nuestros  
miembros se ha ido  
construyendo

Empresas colaboradoras de EADA Alumni:



## Hazte socio

**CONTACTA:**

**eadaalumni@eada.edu**



EADABS 

@EADABusiness 

EADABusinessSchool 

linkedin.com/company/eada 

+eada 

blogs.eada.edu 

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

---

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