

Where business people grow

eada view



> ENTREVISTA

Joan Ribas,

PROFESOR DE ECONOMÍA
Y ESTRATEGIA DE EADA

Laija Vives,

RISK MANAGER EN EL
FONDO EUROPEO DE
INVERSIÓN

pág. 4

> THE EXPERT

RAFAEL SAMBOLA,

PROFESOR DE
FINANZAS DE EADA

pág. 26



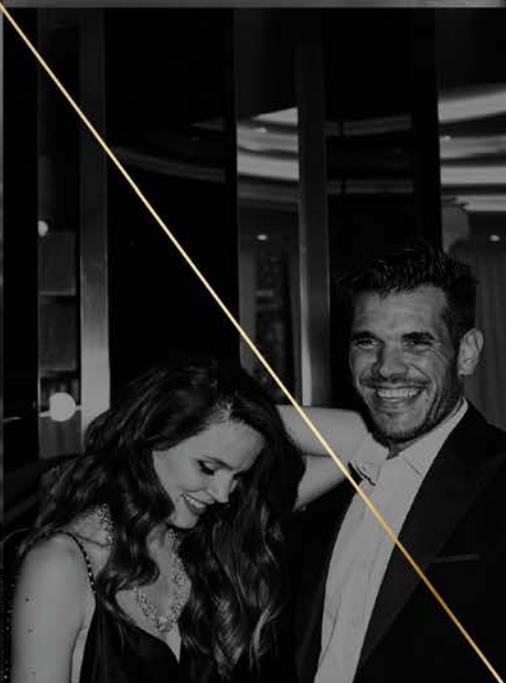


**IF YOU
JUST EXPECT
A LUXURY HOTEL
DON'T COME**



S O F I A

sofiabarcelona.com



60 años de excelencia, diversidad y compromiso con el mundo empresarial

Resumir en pocas líneas las seis décadas de historia de EADA no es una tarea sencilla. Siguiendo un orden cronológico diré que esta es una historia que empezaron a escribir dos emprendedores, los consultores Arturo Alsina e Irene Vázquez. Ambos eran lo que hoy definiríamos como dos grandes emprendedores que, sin saberlo, fundaron una auténtica *start-up* –siguiendo con la terminología actual–. Fundaron la primera escuela de negocios de Barcelona y supieron darle un enfoque práctico, más cercano al mundo de la consultoría que al académico, con una amplia variedad de programas que se impartían en grupos reducidos.



Desde entonces hasta nuestros días, la evolución de EADA se ha vertebrado en tres ejes importantes. El primero es el **cumplimiento de los parámetros de calidad y buenas prácticas** exigidos por las principales agencias internacionales que distinguen a las mejores instituciones formativas. Actualmente, EADA cuenta con las prestigiosas acreditaciones EQUIS (otorgada por la EFMD, la European Foundation for Management Development) y AMBA (la Association of MBAs) y es miembro acreditado de organismos que garantizan la excelencia formativa a nivel internacional, como Executive MBA Council, EFMD o AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business). Esto quiere decir que jugamos en la *Champions League* del sector y, en consecuencia, que nos comprometemos cada día con la calidad y la excelencia formativa. Gracias a esta mejora continua los *rankings* del prestigioso rotativo *Financial Times* sitúan a nuestros programas entre los *Top* mundiales, lo cual nos reta todavía más a seguir compitiendo en esta primera división.

El segundo eje que quiero destacar es la **progresiva internacionalización de nuestras clases**. Actualmente contamos con participantes procedentes de más de 60 países lo que convierte las aulas en un pequeño universo donde cualquier estudiante puede interactuar con personas con diferentes *backgrounds* culturales. El incremento de los participantes internacionales empezó primero con los que procedían de países de habla hispana, gracias a los acuerdos con las más prestigiosas instituciones de América Latina, y continuó posteriormente con el lanzamiento de nuevos programas en inglés y con los acuerdos estratégicos con universidades y escuelas de negocios de Europa, Asia y América. Sin duda, la diversidad de nuestras clases es uno de los principales valores añadidos de EADA. Y no sólo eso, sino que además contamos con una proporción equitativa de hombres y mujeres en las clases –en algunos programas la presencia de mujeres alcanza el 80%–.

Por último, me gustaría destacar la **actualización constante de nuestros programas formativos** a las cambiantes necesidades del mundo empresarial. En los últimos años hemos ampliado nuestro portafolio con nuevos masters especializados y cuatro masters ejecutivos semipresenciales fruto del convenio de colaboración con la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), contamos con una nueva zona *outdoor* en el Collbató Residential Training Campus que es un referente en Europa por las habilidades de liderazgo que desarrollan nuestros participantes, hemos rediseñado todos los programas en base a los nuevos criterios de innovación, sostenibilidad y responsabilidad social que reclaman las empresas. Además, hemos potenciado todavía más el enfoque práctico de las clases, con la presencia de expertos de las grandes compañías internacionales, como Google o Facebook, con más visitas externas a empresas punteras en cualquier parte del mundo y con más actividades de *networking* para ampliar la red de contactos desde el primer día de clase.

Durante estos años nuestro reto principal ha sido impactar no sólo en el desarrollo personal y profesional de los líderes empresariales sino también en la excelencia de las empresas y organizaciones, para que contribuyan a una sociedad más justa y con menos desigualdades. Bajo esta misma visión seguiremos afrontando nuevos y ambiciosos retos en las próximas décadas.

David Parcerisas



n.31

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

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
info@eada.edu

Tirada de este número:
28.000 ejemplares

Editor:
Rosa Salvadó
rsalvado@eada.edu

Arte, Diseño y Coordinación Editorial:
Guillem Sanz

Redactor jefe:
Óscar Maronda

Colaboradores:
Jessica Villoslada, Soraya del Angel.

Publicidad:
Jessica Villoslada
jvilloslada@eada.edu



Joan Ribas,
Ex general director at
Braun España and professor of
Economy and Strategy at EADA

Laia Vives,
Risk Manager at the
European Investment Fund (EIF)



TWO GENERATIONS, **ONE DREAM**



EADA BUILDS ITS FUTURE WITHOUT GIVING UP ITS PAST. THAT'S WHY WE INTERVIEWED TWO ALUMNI FROM DIFFERENT GENERATIONS. ON THE ONE HAND, JOAN RIBAS, FROM THE FIRST GROUP OF GRADUATES IN 1965, WHO STUDIED ONE INDUSTRIAL AND FISCAL ACCOUNTING COURSE AND ANOTHER IN INDUSTRIAL ORGANIZATION. ON THE OTHER HAND, LAIA VIVES GRADUATED FROM THE EXECUTIVE FINANCIAL MANAGEMENT MASTERS IN 2013. BOTH ARE UNITED IN THEIR PASSION FOR ECONOMICS AND FINANCE, BUT ABOVE ALL, IN DREAMING BIG.



› ¿Qué recuerdos tiene de su etapa en EADA?

JOAN RIBAS (J.R.): Guardo un recuerdo muy especial de esa época porque supuso un punto de inflexión tanto a nivel personal como profesional. Adquirí muchos conocimientos sobre Contabilidad, Finanzas y Organización Industrial, lo que me permitió prosperar profesionalmente. Pero, sobre todo, EADA fue una fuente de inspiración para mí, porque me ayudó a pensar en grande, a plantearme grandes desafíos. Aún recuerdo la clase de 'Métodos y Tiempos' donde calculábamos el tiempo que tardaríamos en realizar una operación y aprendíamos cómo ser más eficientes. Y, por supuesto, la clase de 'Sociología Industrial' que impartía Irene Vázquez, socia fundadora de la institución, quien nos inculcó la importancia de trabajar en equipo y buscar el consenso entre todos.

LAIA VIVES (L.V.): Fueron dos años muy intensos pero una experiencia inolvidable. A parte del entorno participativo de las clases y del trato humano del profesorado, destacaría la oportunidad que tuve de realizar un proyecto final para una empresa real. Pude poner en práctica todo lo que aprendí durante el programa, principalmente, analizar una empresa desde todas sus vertientes. Además, fue reconfortante saber que nuestro trabajo contribuyó a que la empresa saliese a bolsa al cabo de unos años.

› ¿Qué puertas le ha abierto EADA?

J.R.: Gracias a EADA pasé de ser administrativo en Combar, una empresa de confección de Barcelona, a asumir cargos de responsabilidad en áreas de Finanzas y Dirección General de la multinacional Braun—que entonces estaba fusionada con Gillette—. Fueron 33 años muy intensos, desde 1969 hasta 2002, en los que viví en primera persona la expansión internacional de la compañía. Empecé en el área administrativa hasta *Controller*. Después seguí un *training* comercial en Gillette Canadá (Montreal). Más adelante estuve en Ciudad de México, donde impulsé la planta de producción que abastecería México, Canadá y Estados Unidos. En 1991, cuando el proyecto mexicano ya estaba consolidado, volví a Barcelona como director general de Braun España, período en el que renovamos la gama de productos y la fábrica e incrementamos la exportación. Tras varios procesos de fusiones y cambios de

› What memories do you have from your time at EADA?

JOAN RIBAS (J.R.): I have very special memories of that time because it was a turning point both personally and professionally. I gained a lot of knowledge in Accounting, Finance and Industrial Organization, which allowed me to prosper professionally. But, above all, EADA was a source of inspiration for me, helping me to think big, to set myself big challenges. I still remember the 'Methods and Time' class where we calculated the time it would take to complete an operation and learnt how to be more efficient. And, of course, the 'Industrial Sociology' class taught by Irene Vázquez, one of the institution's founding partners, who instilled in us the importance of working as a team and seeking consensus among all.

LAIA VIVES (L.V.): There were two very intense years but an unforgettable experience. Apart from the participatory environment of classes and the tutors' human touch, I would highlight the opportunity that I had to base my final project on a real company. I was able to put into practice everything I learned during the programme, and especially how to analyse a company from all sides. It was comforting, as well, to know that our work contributed to the company's going public after a few years.

› What doors has EADA opened for you?

J.R.: Thanks to EADA I went from being an administrator in Combar, a clothing company in Barcelona, to taking on positions of responsibility in Finance and General Management of the multinational Braun, which was then merged with Gillette. There were 33 very intense years, from 1969 to 2002, during which time I witnessed first-hand the company's international expansion. I started in administration and then moved to a higher position. Then I went on a business training in Gillette Canada (Montréal). Later I was in Mexico City, where I was behind the production plant that would supply Mexico, Canada and the United States. In 1991, when the Mexican project was finished, I returned to Barcelona as CEO of Braun España, a period in which we renewed our range of products, our factory, and increased our exports. After

dirección, abandoné Braun en 2002, año en que el profesor de EADA Lluís Torras me propuso dar clases de Estrategia en la escuela. Y así hasta el día de hoy, pues sigo impartiendo la asignatura 'Análisis del entorno económico y social' y participando en los programas para escuelas internacionales.

L.V.: El master de EADA me aportó una visión general de la Dirección Financiera, además de una visión holística de la empresa. Mi experiencia anterior se centraba en el ámbito de la banca de inversión, en concreto, en los riesgos financieros. Sin alejarme de este sector, quería saber cómo analizar una empresa no financiera y así complementar mi formación. Poco después de finalizar el programa pedí una excedencia en el Institut Català de Finances –donde trabajaba en el departamento de Control Global de Riesgos– para vivir en Luxemburgo y acceder al Fondo Europeo de Inversión (FEI), donde actualmente soy *Risk Manager*. Es una oportunidad trabajar en una institución supranacional que contribuye a la consecución de los objetivos de la Unión Europea. El FEI da apoyo a las pymes europeas mejorando su acceso a la financiación. Para ello utiliza dos líneas operativas: ofrecer garantías a las entidades financieras que dan crédito a pymes y autónomos y, también, favorecer las inversiones en capital riesgo enfocadas a sectores concretos. Es un trabajo muy gratificante no sólo por la experiencia internacional sino por contribuir al emprendimiento, a la creación de nuevos puestos de trabajo y al impulso de proyectos innovadores. Mi rol se basa en analizar el riesgo de crédito de las operaciones que el FEI garantiza.

➤ **De lo aprendido en EADA, ¿qué es lo que aplica en su día a día?**

J.R.: Los conocimientos adquiridos en EADA fueron la base para seguir estudiando –en 2002 hice un doctorado en *Management Sciences*– y para aplicar este desarrollo intelectual durante mis 33 años en Braun. Toda esta experiencia la comparto con mis alumnos, pues hay multitud de ejemplos sobre eficiencia, liderazgo y *customer experience*. Pero por encima de todo ello, lo que aprendí es que siempre hay una manera de hacer mejor las cosas. Y esto ha sido precisamente lo que me ha motivado a afrontar nuevos retos.

L.V.: Gracias al master hoy en día puedo analizar una empresa desde cualquier vertiente. He podido diversificar mi trabajo más allá del ámbito bancario. También he comprendido que hay diferentes *players* dentro del sector financiero, cada uno de ellos con unos objetivos particulares.

several mergers and changes of direction, I left Braun in 2002, the year in which EADA professor Lluís Torras offered me a teaching position in 'Strategy' at the school. And I've continued there to this day, teaching the course 'Analysis of the economic and social environment' and participating in programmes for international schools.

L.V.: The EADA Masters gave me an overview of Financial Management, as well as a holistic vision of the company. My previous experience focused on the investment banking field, in particular on financial risk. Without leaving this sector, I wanted to learn how to analyse a non-financial company and thus complement my training. Shortly after completing the programme, I applied for a leave of absence at the Institut Català de Finances - where I worked in the Global Risk Control department - to work in Luxembourg in the European Investment Fund (EIF), where I'm currently Risk Manager. It's an opportunity to work in a supranational institution that contributes to the achievement of the European Union's objectives. The EIF gives support to European SMEs by improving their access to finance. To do this, it uses two operational lines: to offer guarantees to financial institutions that give credit to SMEs and the self-employed, and also to favour risk capital investments focused on specific sectors. It's a very rewarding job not only because of international experience but also because it contributes to entrepreneurship, job creation and the promotion of innovative projects. My role is based on analysing the credit risk of operations the EIF guarantees.

➤ **From what you learned at EADA, what do you apply in your daily life?**

J.R.: The knowledge I acquired at EADA was the basis for further study - in 2002 I did a PhD in Management Sciences - and, at the same time, applied this intellectual development during my 33 years in Braun. All this experience I share with my students, because there are many examples of efficiency, leadership and customer experience. But above all, what I learned is that there is always a way to do things better. And this has been precisely what has motivated me to face new challenges.

L.V.: Thanks to the Master today I can analyse a company from any angle. I have been able to diversify my work beyond the banking sphere. I've also learnt that there are



CON OTRA MIRADA

SU LIBRO DE CABECERA

J.R.: *The Century*, de Ken Follet

L.V.: *Tu no ets una mare com les altres*, de Angelika Schrobsdorff

LA CANCIÓN DE SU VIDA

J.R.: *El Himno de la alegría*, de la 9ª Sinfonía de Beethoven.

L.V.: Muchas. Me gustan todos los estilos musicales

UNA PELÍCULA PARA RECORDAR

J.R.: *The sound of music (Sonrisas y Lágrimas)*, de Robert Wise

L.V.: *El club de los poetas muertos*, de Peter Weir

SU PLATO FAVORITO

J.R.: Paella mixta, cuanto más mixta mejor

L.V.: Canelones de espinacas o tortilla de patata

EL MEJOR MOMENTO DEL DÍA

J.R.: Cualquier encuentro del día, ya sea con familia, amigos o compañeros

L.V.: Por la mañana, durante el desayuno

UN LUGAR DONDE PERDERSE

J.R.: Las Montañas Rocosas de Canadá

L.V.: Cualquier playa de Mallorca o Menorca

LA POSESIÓN MÁS PRECIADA

J.R.: Mi esposa y mis hijos

L.V.: Un cuadro que me regalaron el día de mi boda

UN SUEÑO CUMPLIDO

J.R.: Doctorado de *Management Sciences* a los 60

L.V.: Vivir y trabajar en el extranjero, en ambientes multiculturales

UNA VIRTUD Y UN DEFECTO

J.R.: Virtud: tenacidad.

Defecto: Insuficiente atención a los demás

L.V.: Virtud: optimista.

Defecto: Impuntual

UNA REFLEXIÓN O CITA QUE RECOMIENDE

J.R.: Mente abierta a los eventos cotidianos, con sus retos y oportunidades

L.V.: No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy

UNA META POR CONSEGUIR

J.R.: Entender el cambiante marco social y económico del siglo XXI

L.V.: Muchas. Para mí las metas son aquellas pequeñas cosas que te hacen feliz una vez las consigues

“En **EADA aprendí** que siempre hay una manera de hacer mejor las cosas. Es lo que me ha motivado a **afrentar nuevos retos**” *Joan Ribas*

> **¿Qué estilo de liderazgo le gusta más?**

J.R.: El estilo de liderazgo que definiendo es el que me inculcó el director de Gillette en Canadá, que decía: “No hay problemas, hay retos y oportunidades”. La idea es buscar solución y progreso. Para ello, el líder debe orientar a su equipo hacia dónde ir, dar ejemplo e implicar a todos en el proyecto para que puedan aportar su opinión. Debe saber escuchar a su equipo, identificar oportunidades, decidir, implantar y corregir. Todo ello implica una cierta disciplina.

L.V.: Trabajo en equipo, mucha productividad, dejar crecer a las personas y marcar un horizonte para ir todos en la misma dirección. También abogo por cometer errores para aprender de ellos y mejorar procesos. Eso sí, si alguien comete un error que se lo digan pronto, no cuando sea demasiado tarde.

> **En su opinión, ¿cuál es el estado de salud de las empresas españolas?**

J.R.: Mi valoración es positiva, sobre todo porque la mayoría ha hecho un gran esfuerzo por aumentar las exportaciones y por apostar por la innovación. Además, en los últimos años España ha vuelto a acaparar la atención de empresas internacionales, muchas de las cuales tienen sede en nuestro país e innovan continuamente para mejorar su productividad. Por tanto, tenemos empresas que quieren crecer aquí. Sin embargo, considero que las organizaciones deben involucrar todavía más a los trabajadores en sus proyectos, motivarles todavía más en sus tareas. Deben crear un ambiente donde valga la pena cooperar, opinar, ayudar y aportar nuevas ideas. Para ello hace falta no sólo más motivación sino también más formación y una retribución adecuada.

different players within the financial sector, each with specific objectives.

> **What type of leadership style do you like the most?**

J.R.: The leadership style I'd stand by is the one instilled in me by the director of Gillette Canada, who said: "There are no problems, there are challenges and opportunities." The idea is to find solution and progress. To do this, the leader must guide his team where to go, set an example and involve everyone in the project so they can contribute their opinion. You must be able to listen to your team, identify opportunities, make decisions, and implement and correct them. All this involves a certain discipline.

L.V.: Teamwork, high productivity, to let people grow and set a horizon so that everyone is going in the same direction. I also am a supporter of making mistakes to learn from them and improve processes. Of course, if someone makes a mistake they should make it known soon, not when it's too late.

“THE MASTER LET ME ANALYSE A COMPANY FROM ANY ANGLE AND ALSO DIVERSIFY MY WORK BEYOND THE BANKING SPHERE”.
LAIA VIVES

> **In your opinion, which is the health status of Spanish companies?**

J.R.: My assessment is positive, and this is because most have made a big effort to increase their exports and have made investments in innovation. Also, in recent years Spain has newly attracted the attention of international companies. Many of them are headquartered here and are continuously innovating to improve productivity. So we have companies that are willing to grow in our country. Still, I think organizations should involve even more their employees in projects, further engaging them in their work. They should create an environment in which they feel the worth to collaborate, comment, help and contribute new ideas. To do this you need not only motivation but also more training and adequate remuneration.

L.V.: At EIF we have seen an improvement in the typology of SME with which we work. In the past, by contrast, we had a greater likelihood of future losses when giving guarantees to Spanish companies. This means that companies that have survived the crisis have done so by reinforcing their finance structure.

> **What are the main challenges of the global economy?**

J.R.: The main challenges are in the geopolitical and technological realms. As regards the first, it's the rise in recent years of social protests and their political effects. This situation causes instability, concerns, uncertainties and less investment and innovation. As for technological



“ I learned at EADA that there is always a way to do things better. This is what has motivated me to face new challenges ”

Joan Ribas

👁️ A DIFFERENT PERSPECTIVE

📖 BOOK ON YOUR NIGHTSTAND

J.R.: 'The Century', by Ken Follet

L.V.: 'You're Not Like Other Mothers' by Angelika Schrobsdorff

🎵 THE SONG OF YOUR LIFE

J.R.: 'A Song of Joy' from Beethoven's 9th Symphony

L.V.: Many. I like all musical styles

🎬 A FILM TO REMEMBER

J.R.: 'The Sound of Music' by Robert Wise

L.V.: 'The Dead Poets Society' by Peter Weir

🍴 YOUR FAVOURITE MEAL

J.R.: Mixed paella, the more mixed the better

L.V.: Spinach cannelloni or Spanish tortilla

🕒 THE BEST MOMENT OF THE DAY

J.R.: Whenever I'm with people: family, friends or colleagues

L.V.: Morning time, during breakfast

📍 A PLACE TO LOSE YOURSELF

J.R.: The Canadian Rocky Mountains

L.V.: Any beach in Mallorca or Menorca

🏆 YOUR MOST PRECIOUS POSSESSION

J.R.: My wife and children

L.V.: A painting I was bought on my wedding day

☁️ A DREAM YOU MADE A REALITY

J.R.: Management Science doctorate in my 60s

L.V.: Living and working abroad, in multicultural environments

⚙️ A VIRTUE AND A FAILING

J.R.: Virtue: tenacity. Failing: Not paying enough attention to others

L.V.: Virtue: optimistic. Failing: Bad time management

🗨️ A REFLECTION OR A QUOTE THAT YOU RECOMMEND

J.R.: Have an open mind for everyday events, with their challenges and opportunities

L.V.: Don't leave until tomorrow what you can do today

🚩 A GOAL TO ACHIEVE

J.R.: Understand the changing social and economic context of the 21st Century

L.V.: There's a lot. For me, goals are those little things that make you happy once you achieve them.



**European
Investment
Bank**

The EU bank 

3

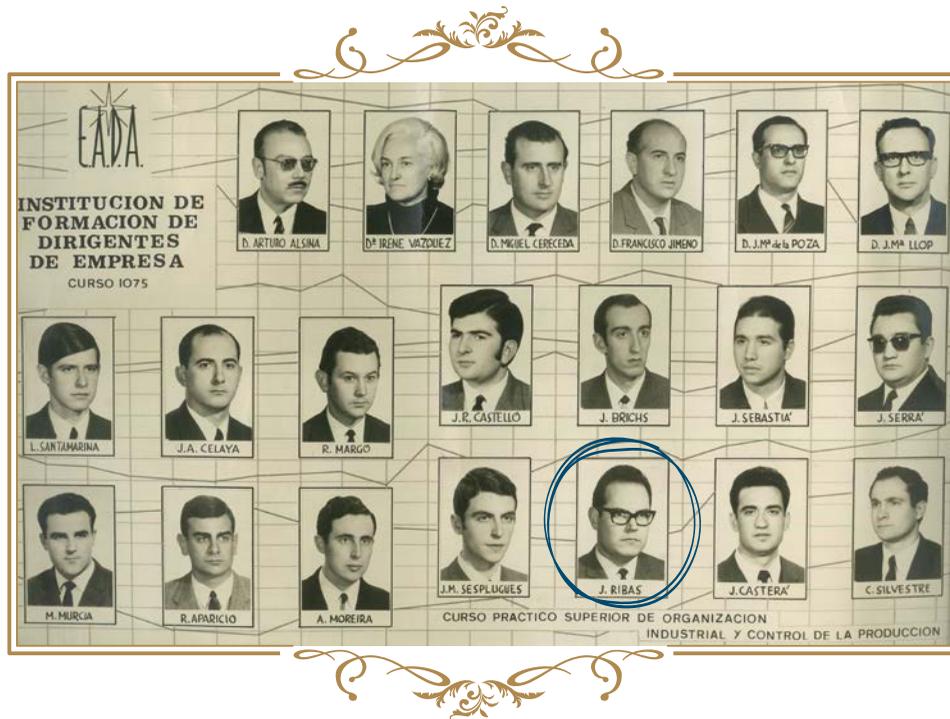
rue Jean
Monnet

**Entrée
Entry**



Veuillez vous adresser à la réception
Please enquire at the reception





Orla del año 1968 de los participantes del programa de Organización Industrial y Control de la Producción, entre los que está Joan Ribas.

L.V.: En el FEI hemos visto una mejora de la calidad de la tipología de pyme con la que operamos. Anteriormente, en cambio, cuando dábamos garantías a entidades españolas teníamos una mayor probabilidad de pérdidas. Esto significa que las empresas que han sobrevivido a la crisis lo han hecho reforzando su estructura financiera.

➤ **¿Cuáles son los principales retos de la economía global?**

J.R.: Los principales desafíos están en los campos geopolítico y tecnológico. En relación al primer aspecto incidiría en el auge en los últimos años de las protestas sociales y sus efectos políticos. Esta situación provoca inestabilidad, inquietudes, incertidumbres y menos inversiones e innovación. En cuanto al reto tecnológico, pienso que es un campo de oportunidades, sobre todo para impulsar nuevas líneas de negocio o crear nuevas ocupaciones. En absoluto es una amenaza. Por ejemplo, cualquier proceso de automatización requiere de un equipo de ingenieros para llevarlo a cabo.

L.V.: Yo me limito al ámbito europeo, que es el que conozco mejor. Creo que la situación actual de la economía europea es favorable. Por ejemplo, las previsiones de crecimiento del PIB son superiores a las del año anterior y también se espera una reducción del déficit público. Eso sí, hay países con gran dinamismo, como España, y otros algo estancados, como Italia, con una elevada deuda pública y con un sector bancario frágil.

➤ **¿Y sus próximos retos personales?**

J.R.: Quiero seguir con las clases en EADA y ayudar a la gente, especialmente a los jóvenes, a ampliar su capacidad de análisis y desarrollo de criterio y expectativas. Incluso me planteo ir a clases de Primaria y hacer reflexionar a los jóvenes sobre cualquier tema de actualidad. No puede ser, por ejemplo, que muchos no sepan lo que es la Unión Europea ni en qué contexto se constituyó.

L.V.: Mi intención es seguir en el FEI y vivir en Luxemburgo. Y si no puedo quedarme aquí me iré a otro país. Es una experiencia que te abre la mente y te permite compartir conocimiento con personas de diferentes culturas y *backgrounds*. Te aporta un gran valor a nivel personal. En un futuro, cuando regrese a Barcelona, me gustaría poder aportar el conocimiento y la experiencia adquiridos durante todo este tiempo en el FEI. ☺

challenges, I think it's a realm of opportunity, especially in promoting new lines of business or creating new job roles. It's not at all a threat. For example, any automation process requires a team of engineers to carry it out.

L.V.: I limit myself to the European sphere, which is the one I know best. I believe the European economy is currently in a good place. For example, GDP growth forecasts are higher than last year and a reduction in the public deficit is also forecasted. Of course, there are dynamic countries, such as Spain, and others that are somewhat stagnant, such as Italy, which has a high public debt and a fragile banking sector.

➤ **And what about your next personal challenges?**

J.R.: I want to continue with my classes at EADA and I want to help people, especially young people, to expand their capacity for analysis and development of criteria and expectations. I even plan to go to Primary school classes and make young people reflect about current topics. It should not be the case, for example, that many young people don't know what the European Union is or in what context it was constituted.

L.V.: I plan to stay in the EIF and live in Luxembourg. If I can't stay here, I'll go abroad. It's an experience that opens the mind and allows you to share knowledge with people from different cultures and backgrounds. It's valuable on a personal level. In the future, when I return to Barcelona, I'd like to be able to contribute my knowledge and experience gained during my time in the EIF. ☺

“EL MASTER DE EADA ME HA PERMITIDO ANALIZAR UNA EMPRESA DESDE CUALQUIER VERTIENTE Y DIVERSIFICAR MI TRABAJO MÁS ALLÁ DEL ÁMBITO BANCARIO”

LAIA VIVES

ÉRASE UNA VEZ... EADA



En los años 60 EADA se trasladó a la octava planta del edificio actual de la calle Aragón de Barcelona.

ESTE AÑO SE CUMPLEN 60 AÑOS DE LA FUNDACIÓN DE EADA, LA PRIMERA ESCUELA DE NEGOCIOS QUE CREARON EN 1957 ARTURO ALSINA E IRENE VÁZQUEZ EN UN PEQUEÑO DESPACHO DE BARCELONA. HOY MIRAMOS AL FUTURO SIN OLVIDAR LOS VALORES DE TOLERANCIA, ESPÍRITU CRÍTICO, ESFUERZO Y COMPROMISO FUNDACIONALES.

En una época en blanco y negro, sin Internet y en plena autarquía, personas se convirtieron en emprendedores sin ser conscientes de ello. Era el año 1957, en Barcelona, cuando **Arturo Alsina** e **Irene Vázquez** fundaron EADA, la primera escuela de negocios de Barcelona. Como ocurre actualmente con cualquier negocio emprendedor, aquella primera etapa fue toda una aventura protagonizada por dos personas con grandes ideas pero con pocos recursos. De hecho, EADA empezó siendo una pequeña empresa de consultoría y selección de personal con sede en un despacho realquilado en la calle Muntaner de Barcelona.

A diferencia de otras instituciones que se crearon inmediatamente después, EADA nunca contó con el apoyo de grupos de interés de tipo político, económico o religioso. Y esto fue así desde el primer día por voluntad expresa de Arturo e Irene, un tándem que promovía los valores de la pluralidad ideológica y reivindicaba la calidad formativa a través de un aprendizaje práctico y del contacto directo con el mundo empresarial.

ENFOQUE PRÁCTICO

“Esta fue la clave del éxito de los inicios de EADA, pues ambos fundadores detectaron una demanda creciente por parte de las empresas catalanas que consistía en mejorar sus procesos productivos así como su organización interna”, afirma **David Parcerisas**, hijo de Irene Vázquez que, tras ser director de EADA durante más de 30 años –desde 1974– asumió en 2007 el cargo de presidente



En aquella época la calle Aragón de Barcelona era de doble sentido.



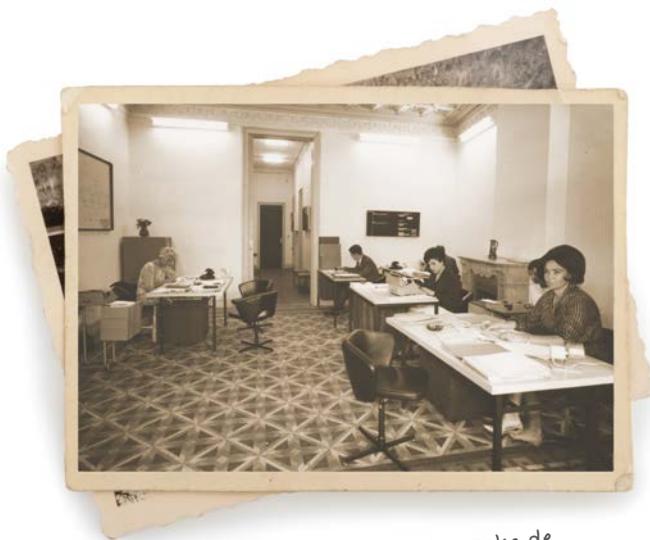
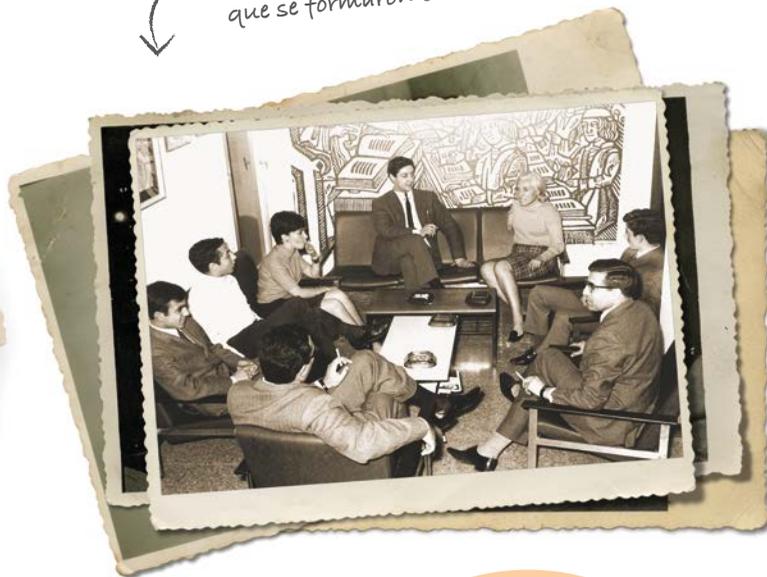


Imagen del despacho de EADA en Gran Vía 616 de Barcelona.

Irene Vázquez en una reunión con ejecutivos de una de las empresas que se formaron en EADA.



del Patronato de la Fundación EADA. En su opinión, "Arturo e Irene siempre estuvieron atentos a las nuevas necesidades de ese tejido empresarial que empezaba a desarrollarse gracias al Plan de Estabilización español de 1959". Pone el ejemplo de aquellas primeras asignaturas *Métodos y tiempos* o *Sociología industrial*, muy enfocadas en la mejora de la eficiencia industrial, que se complementaban con toda una serie de materias sobre contabilidad analítica, dirección comercial y ventas o dirección de producción.

“UNO DE LOS PRINCIPALES ACIERTOS DE EADA EN SUS INICIOS FUE LA PROXIMIDAD AL MUNDO EMPRESARIAL”

En esta línea, **Jordi Costa**, profesor de Relaciones Laborales, Negociación y Política de Compensación y Beneficios de EADA, explica que "en ese período la formación de directivos era más bien técnica, pues empezaron a surgir cuestiones como la dirección por objetivos que evidenciaban la

creciente importancia del *management* en las organizaciones".

Además, Parcerisas destaca el enfoque de las clases, "más propio de consultores que de académicos". Según explica, "ya en aquellos primeros años los programas contaban con pocas horas de clases magistrales y con más tiempo para el debate en clase, el acompañamiento individual y el desarrollo de competencias personales". Por este motivo, "todos los programas se impartían en grupos muy reducidos, de entre 20 y 35 participantes".

EL LIDERAZGO DE IRENE VÁZQUEZ

Cuando preguntamos al actual director general de EADA, **Miquel Espinosa**, por aquellos inicios de la escuela de negocios no duda en subrayar el papel que ejerció Irene Vázquez, a quien conoció en 1998 en un viaje a Perú. "Irene siempre ha sido una mujer con carácter, con convicciones fuertes y con visión de futuro, una mujer excepcional que resaltó en un mundo de hombres y en un contexto adverso marcado por la dictadura". Además de su interés por la eficiencia de los procesos y por la satisfacción de las personas, Espinosa destaca de ella su defensa de los valores basados en el respeto a la diferencia, la independencia ideológica y económica y, en definitiva, el humanismo que siguen vigentes hoy en día en nuestra institución".



1957

Se constituye EADA como gabinete asesor en Dirección y Gestión de empresas.

1962-1963

Además del primer despacho en la calle Muntaner 155 de Barcelona, se adquieren nuevos espacios en Gran Vía 600 y 616.

1964

Primer curso en Barcelona sobre automatización industrial. A raíz de la buena acogida del programa se creó en 1968 el primer Salón de la Automoción Industrial de la Feria de Muestras de Barcelona, patrocinado por EADA.

1965

Creación por parte de EADA de la Asociación Española de Diplomados en Ciencias Empresariales (AEDCE).

APRENDIZAJE ORIENTADO A LA ACCIÓN

LO QUE TENEMOS QUE APRENDER A HACER LO APRENDEMOS HACIENDO. ESTA CITA ATRIBUIDA A ARISTÓTELES HACE MÁS DE 2.000 AÑOS ES LA BASE DE LA METODOLOGÍA 'LEARNING BY DOING' QUE EADA EMPEZÓ A IMPLANTAR EN LA DÉCADA DE LOS 60. FUE ENTONCES CUANDO LA INSTITUCIÓN SE ACERCÓ A LAS NUEVAS EMPRESAS MULTINACIONALES QUE SE INSTALABAN EN BARCELONA Y APLICÓ EL PRIMER 'BUSINESS GAME' EN CLASE.

Siguen los años de bonanza económica en la segunda mitad de los años 60 y a lo largo de la década de los 70. Cataluña se convierte en motor económico de España. Muchas empresas multinacionales, como Philips, Pirelli o Seat, instalan sus sedes en Barcelona, ciudad que experimenta en esa época un importante desarrollo industrial que motiva la llegada masiva de inmigrantes procedentes del resto de España. "Todas estas compañías introdujeron procesos de producción y metodologías de gestión muy innovadores que nada tenían que ver con las dinámicas de las empresas de aquí", recuerda **David Parcerisas**.

Por este motivo, continúa, "Arturo Alsina e Irene Vázquez tomaron de nuevo una decisión muy acertada al incorporar a la plantilla de profesores a algunos de los profesionales que trabajaban en estas compañías internacionales con sede en Barcelona". Según **Parcerisas**, "todos ellos tenían un alto grado de conocimiento de la gestión empresarial y de las tendencias en *management* de otros países, lo que aportaba a los participantes de aquellas primeras promociones una perspectiva nueva sobre el mundo de los negocios".

Desde un principio, las clases fueron en grupos reducidos.



Joan Ribas, que realizó en 1968 el programa de Organizaciones Industrial y Control de la Producción, recuerda el *expertise* de estos profesores y cómo les hacían replantear ideas preconcebidas en base a los procedimientos que aplicaban las empresas españolas: "Esta formación me permitió introducir cambios de procesos industriales en la empresa de confecciones donde trabajaba, lo que se tradujo rápidamente en un incremento de beneficios significativo, llegando incluso a exportar a Canarias, algo excepcional en la época".

En este sentido, el director general de EADA, **Miquel Espinosa**, "el bajo enfoque academicista de aquellos primeros años de la institución quedó compensado por su gran conocimiento de la realidad empresarial". Como asegura, "EADA es una escuela de negocios creada por empresarios para empresarios, de ahí que siempre haya evolucionado al mismo ritmo que lo han hecho las empresas, siempre pendiente de las nuevas tendencias y procesos para anticiparse a las necesidades de las mismas".

Imagen del material utilizado en el proceso de selección de personal en EADA en 1968.



Así era la terraza de la cafetería en la primera etapa de EADA en el edificio de la calle Aragón.





PIONEROS EN EL MÉTODO DEL CASO

La metodología característica de EADA del *learning by doing* se remonta, precisamente, a este periodo. Y es que, además de mantener contacto directo con el mundo de la empresa, EADA fue la primera escuela de negocios que introdujo en España el famoso método del caso implantado por Harvard en 1929. De ello se encargó David Parcerisas, que en su viaje a Estados Unidos en 1968 tuvo la oportunidad de presenciar el *business game* que organizó la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales (AIESEC).

“EADA ES UNA ESCUELA DE NEGOCIOS CREADA POR EMPRESARIOS PARA EMPRESARIOS”

“Me pareció muy interesante y enseguida vi el impacto que podía tener entre nuestros participantes”. Pero implantarlo aquí era todo un reto, porque en esa época no había ordenadores para transcribir el caso. De ahí que David recurriera a la Escuela Técnica Superior

de ingenieros Industriales, uno de los pocos centros en España con computadores. “El ordenador era una aparato enorme que funcionaba con fichas perforadas y cuyo mayor problema era que se calentaba y se tenía que parar el proceso varias veces”.

En total, Parcerisas tardó más de una semana en transcribir el caso y poderlo entregar a sus estudiantes. Cuando lo consiguió, creó varios grupos formados por miembros de diferentes cursos. En cada curso había del área económica, comercial, producción, personal y gestión gerencial. Según explica, “la situación era lo más parecida a la realidad de una empresa en la que un gerente trabaja y toma decisiones con su grupo de directivos”. Además, “se grabó todo en vídeo, lo que sirvió para analizar posteriormente las discusiones y el comportamiento de los grupos, incidiendo sobre todo en cómo se habían tomado las decisiones y las actitudes que se habían adoptado en cada momento”.

La implantación del método del caso marcó un punto de inflexión en el ámbito educativo porque daba todo el protagonismo al alumno, no al profesor. “La diferencia es que el profesor desempeña una función más de facilitador y orientador en el proceso de aprendizaje”, apunta Parcerisas.



David Parcerisas (a la derecha) cuando puso en práctica el *business game* en clase.



1967

Acuerdo con Pedro Corberó, propietario del edificio de la calle Aragón 196-204, para acoger aulas de EADA para grupos de entre 14 y 20 participantes. Este mismo año, EADA se transforma en Sociedad Anónima.

1968

David Parcerisas trae a España desde Estados Unidos el primer *business game*.

1970

EADA amplía su espacio en la sexta planta del edificio de la calle Aragón con una cafetería, sala de estar, biblioteca y auditorio para 100 personas.

1972

Primeras becas otorgadas por el Ministerio de Trabajo para empresas, entidades y personas vinculadas a EADA. En este año se establecen los primeros contactos con la EFMD (European Foundation for Management Development).

1973

Reconocimiento oficial por el Ministerio de Educación y Ciencia y el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona como “Centro Superior de Enseñanzas Empresariales”.

1974-75

En 1974 Irene Vázquez asume la dirección general de EADA. Un año después, tras la muerte de Arturo Alsina, la asume David Parcerisas.

NUEVOS TIEMPOS NUEVOS MÁNAGERS

CON LA CAÍDA DEL FRANQUISMO LAS PALABRAS "DICTADURA" Y "REPRESIÓN" SE SUSTITUYEN POR "LIBERTAD" Y "DEMOCRACIA". EMPIEZA EN LOS 70 UNA NUEVA ETAPA DE LIBERALIZACIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA QUE EADA VIVE COMO UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA INTERNACIONALIZARSE Y MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SUS PROGRAMAS.

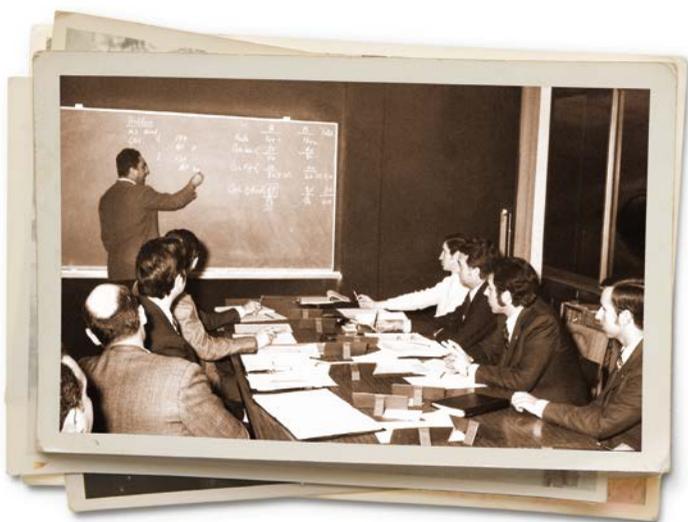


Imagen de una de las clases impartidas en la época en el edificio de la calle Aragón.



En esta década EADA ya contaba con una biblioteca.

En la segunda mitad de los 70 todo el mundo habla de internacionalización. La nueva etapa democrática tiene un impacto directo en el aumento de importaciones y exportaciones. Las empresas españolas se abren a mercados exteriores y empiezan a "pensar en inglés". Este crecimiento se consolida en 1986, con la entrada de España en la Unión Europea, "año en que los flujos comerciales (suma de importaciones y exportaciones) representaron casi el 36% del PIB", asegura el profesor **Jordi Costa**. En su opinión, "la apertura al exterior ejerció, sin duda, un impulso en todos los órdenes macroeconómicos y financieros".

Esta progresiva internacionalización disparó la demanda de directivos bien formados, perfectamente conocedores de la realidad empresarial, con conocimientos actualizados en las últimas tendencias en management. De ahí que en esta fase coincidieran tres hechos clave para empezar a considerar EADA como una gran *business school*: creación del departamento de idiomas y oferta de programas en inglés en 1978, lanzamiento del primer Executive

MBA en 1979 y lanzamiento de los programas a medida en 1983. Según **David Parcerisas**, que desde 1974 ya era director general de EADA, "la conversión del curso en Gestión Gerencial en el Executive MBA respondió a una necesidad creciente por parte de las compañías de estandarizar procesos y de contar con *mánagers* con visión global que supieran liderar el cambio de paradigma empresarial". En esta misma línea, "las organizaciones empiezan a demandar programas a medida para afrontar los nuevos retos de la economía global".

“LA INTERNACIONALIZACIÓN DISPARÓ LA DEMANDA DE DIRECTIVOS CON UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS NEGOCIOS”

COMPROMISO CON NEGOCIOS ÉTICOS

Fue así como en 1981 EADA dejó de ser una consultoría que ofrecía formación gerencial para convertirse en una *business school* que empezaba a estructurarse en la línea del resto de escuelas internacionales. "Fue un paso importante para la institución porque asumió el reto de alinearse con las principales escuelas de negocios del mundo y cumplir con sus exigentes estándares de calidad", recuerda Parcerisas



Reunión del Patronato en 1985.



Personal administrativo de EADA en el hall del edificio de Aragón.

1978
Se crea el Departamento de Idiomas y se inicia la oferta de enseñanza en inglés.

1979
Primera edición del Executive MBA.

1981
EADA renuncia a la actividad de consultoría y se centra en la formación. Se amplía el profesorado *full time*. EADA es miembro de la EFMD.

1983
Creación del Departamento de Programas a medida. También este año, primeros programas de banca.

1984
EADA se transforma en una Fundación.

1985
EADA se convierte en miembro de la AACSB.

De ahí que no sea casual que ese mismo año EADA se convirtiera en miembro de la European Foundation for Management Development (EFMD), máximo organismo a nivel europeo que aglutina a las principales *business schools*. Tampoco lo fue que cuatro años después, en 1985, se adhiriera a la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), la red internacional que reúne a las principales escuelas de negocios de América y Europa.

Al ser miembro de organismos acreditadores como la EFMD o la AACSB, EADA asumía sus parámetros de calidad formativa y, al mismo tiempo, se comprometía a cumplir sus principios para fomentar una educación responsable y sostenible para directivos. "En la línea de los valores que inculcaron Arturo Alsina e Irene Vázquez, EADA dio un nuevo paso para formar a directivos de empresas

y organizaciones para tomar decisiones responsables y sostenibles hacia todos los grupos de interés, desde empleados hasta clientes, proveedores o la sociedad en general", señala Parcerisas.

En este sentido, el **Dr. Boyd Cohen**, profesor de Emprendimiento y Sostenibilidad de EADA, considera que "el compromiso ético siempre ha estado en el ADN de la institución, pues se ha abordado en todos los programas desde el ámbito del liderazgo, pues son los ejecutivos y directores los que deben liderar la transformación de la compañía hacia un modelo socialmente responsable". Cohen insiste en "la necesidad de formar a directivos de empresas y organizaciones para que tomen decisiones responsables y sostenibles hacia sus grupos de interés, ya sean empleados, docentes, proveedores o la sociedad en general".

BARCELONA Y EADA, EN EL MAPA MUNDIAL



Imagen de la inauguración de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992.



Una de las clases impartidas en el campus de Barcelona, en la calle Aragón.



LA EVOLUCIÓN DE EADA ES INDISOCIABLE DE LA EVOLUCIÓN DE BARCELONA Y DEL TEJIDO EMPRESARIAL CATALÁN. DE AHÍ QUE LAS OLIMPIADAS DEL 92 FUERAN UNA OPORTUNIDAD PARA SITUAR A LA CIUDAD EN EL MAPA MUNDIAL Y UN GRAN DESAFÍO PARA QUE EADA DIERA EL GRAN SALTO INTERNACIONAL. DURANTE ESTOS AÑOS SE AMPLIA EL PORTFOLIO DE PROGRAMAS FORMATIVOS EN BASE A LAS NUEVAS DEMANDAS DEL MERCADO.

“LAS EMPRESAS, CON MAYOR VOCACIÓN INTERNACIONAL, DEMANDABAN EJECUTIVOS CON ESPECIALIZACIÓN Y VISIÓN HOLÍSTICA DE LOS NEGOCIOS”

A finales de los años 80 EADA pasó a ser una institución que no sólo formaba a los directivos de nuestro país sino también contribuía a profesionalizar al tejido empresarial. Por ello, en este período EADA amplió su portfolio con programas que cubrían las nuevas demandas de las empresas. Este es el caso del incremento de compañías que necesitaban incorporar perfiles júnior con una buena formación práctica.

Este hecho comportó el inicio de los programas de postgrado en versión *full-time* para participantes más jóvenes y sin experiencia laboral. “Esta formación supuso una pequeña revolución en EADA, pues suponía adaptar la pedagogía de vanguardia de nuestra escuela, siempre atenta a las tendencias del mundo empresarial, a un nuevo perfil de participante”, recuerda **Carles Brugarolas**, director del departamento académico de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA.

Pero las empresas, cada vez con mayor vocación internacional, demandaban también

ejecutivos con visión holística de los negocios y profesionales especializados en áreas concretas. Por eso se lanzaron en esta época los MBA *fulltime* y los masters especializados, con una duración de un año intensivo y completamente en inglés. “Esta nueva oferta de programas supuso un nuevo avance en nuestra institución, no sólo porque se adaptaba a una necesidad creciente por parte de las organizaciones sino porque permitió atraer a nuevos participantes procedentes de diferentes países, lo que contribuyó a incrementar la multiculturalidad en nuestras aulas”, afirma **David Parcerisas**.

Esta progresiva internacionalización de EADA fue paralela al creciente interés mundial que despertó Barcelona desde que en octubre de 1986 fuera elegida sede de los Juegos Olímpicos de 1992. Según **Miquel Espinosa**, “la ciudad fue situada en el mapa mundial y empezó acaparar el interés tanto de empresas internacionales como de estudiantes que se



Sexta promoción del MBA de EADA, correspondiente a la promoción 1994-96.



Promoción del MBA 1996-1998 en la entrada del campus de Collbató.



1987
Creación de la comunidad Alumni.

1989
Primeros programas Executive MBA y adquisición del campus de Collbató.

1993
Primer programa de masters especializados de postgrado.

1994
Lanzamiento del MBA *fulltime* y tres programas de postgrado.

plantearon formarse aquí". Además, apunta, "en esos años las escuelas de negocios de Barcelona, entre ellas EADA, ya contaban con un gran reconocimiento internacional".

NACE LA COMUNIDAD ALUMNI

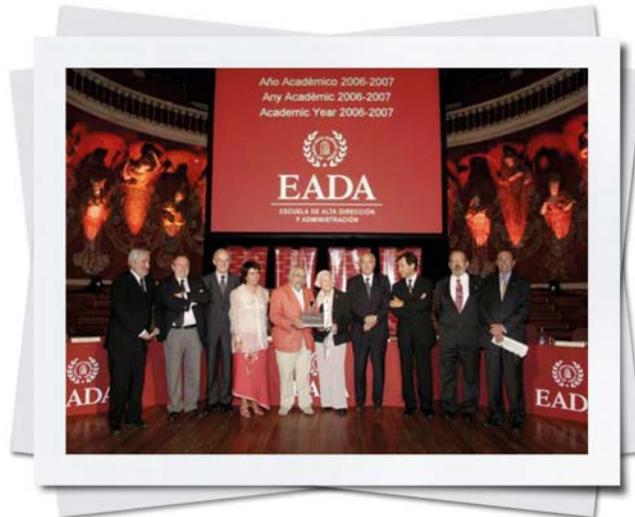
A todo ello hay que añadir dos hitos clave en la historia de EADA que coincidieron a finales de la década de los 80. Uno es la creación de la comunidad Alumni en 1987 que, según **Melissa Handley**, directora de Alumni y Carreras profesionales de EADA, "nació como un espacio donde nuestros participantes podían seguir creciendo profesionalmente tras graduarse, además de tener la oportunidad de hacer *networking* y recibir asesoramiento sobre su carrera". Desde entonces, ahora hace justo 30 años, "esta comunidad ha crecido hasta conseguir su actual dimensión global, con 120.000 Alumni de 90 países diferentes". En cuanto a la evolución de esta comunidad, Handley no sólo destaca su progresiva internacionalidad sino también dos factores que considera muy significativos: "Por un lado, las diferentes generaciones de Alumni, pues muchos son hijos de estudiantes de promociones anteriores. Por otro, el incremento de Alumni que, tras asumir un puesto de responsabilidad en una empresa multinacional, vienen a EADA a reclutar a perfiles que están finalizando un programa o que ya se han graduado".

ADQUISICIÓN DEL CAMPUS DE COLLBATÓ

Pero, como decíamos, en esta época hay que situar otro hito fundamental para entender la evolución de EADA hasta el día de hoy. Se trata de la adquisición del campus de Collbató en 1989, convertido hoy en día en el **EADA Collbató Training Campus**. Parcerisas admite que "en ese momento esta operación fue de un gran riesgo pero, con el tiempo, se ha demostrado que ha sido un gran acierto y uno de los valores diferenciales de EADA". En su opinión, "el principal objetivo era contar con un centro residencial para ofrecer formación a cualquier participante y empresa". Y añade: "Su entorno natural único y su proximidad a Barcelona, en la línea de los centros residenciales de algunas de las más prestigiosas escuelas de negocios de Europa, especialmente las de Reino Unido, nos acabaron de convencer de la oportunidad que suponía adquirir este espacio".

Desde entonces, han pasado por el campus miles de estudiantes de múltiples nacionalidades así como un sinfín de empresas que han optado por este centro para hacer una formación interna. Todos ellos destacan la experiencia formativa en este complejo, donde espacio y tiempo adquieren una dimensión distinta que favorece la formación intensiva y el desarrollo directivo.

CAMBIO DE MILENIO, CAMBIO DE ERA



Inauguración oficial del año académico 2006-2007 en el Palau de la Música Catalana.



EL MUNDO EMPEZÓ A CAMBIAR CON EL NUEVO MILENIO. EL ACCESO MASIVO A INTERNET, LA MAYOR MOVILIDAD MUNDIAL, LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS Y LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS FUERON CLAVES PARA COMPRENDER QUE EL CAMBIO DE MILENIO HABÍA COMPORTADO UNA NUEVA ERA. A PARTIR DE ESE MOMENTO, TODO ESTÁ CONECTADO, LAS DISTANCIAS SE ACORTAN Y LAS COMUNICACIONES SON INSTANTÁNEAS DESDE CUALQUIER PARTE DEL MUNDO.

La palabra que describe mejor el cambio de milenio es "globalización". Entonces ya se hablaba de una revolución con un enorme impacto social, económico y financiero. El mundo ya no volvería a ser el mismo, pues cambió la manera de comunicarnos, de convivir, de trabajar, de hacer negocios.

En la línea de lo que hizo el resto de instituciones educativas, EADA asumió este reto como una gran oportunidad para reinventarse y seguir avanzando en su reconocimiento internacional. "A finales de la década de los 90 tanto el Patronato como la Dirección General acordamos que sí queríamos explorar nuevos mercados, establecer nuevas alianzas internacionales, ampliar nuestro portfolio con programas en inglés y ganar prestigio mundial", señala David Parcerisas.

MULTICULTURALIDAD EN LAS AULAS

A partir de esta reflexión interna, EADA se reinventó por completo en esta época. Esta reinención empezó con la ampliación de los programas en inglés—por ejemplo, primer International MBA en inglés en 2002 y nuevos

programas master en 2004 en este idioma—. Uno de estos programas fue el Master in Management, impulsado junto con otras tres escuelas de negocios: Audencia (Francia), Bradford School of Management (Reino Unido) y Kozminski University (Polonia). Según el director de este master, Nigel Hayes, "fue un programa muy innovador que permitía a los participantes una interesante experiencia internacional porque podían estudiar dos de los tres trimestres en cualquier de las escuelas *partner*". Y añade: "En ese momento, en que los MBA gozaban de un gran reconocimiento mundial, un programa como este de *pre-experience general management* era algo excepcional en el portfolio de las escuelas de negocios".

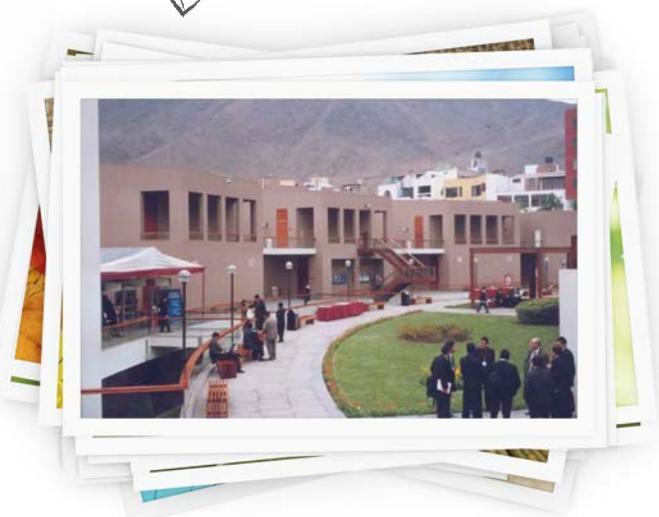
Este hecho incrementó la diversidad cultural de los participantes en clase. Según Antony Poole, director del Master in Marketing de EADA, "aprender a superar los estereotipos y desarrollar la habilidad de trabajar con personas de diferentes culturas y *backgrounds* es esencial para los participantes que aspiran a un futuro profesional exitoso en cualquier ámbito". Además, continúa, "es positivo para la sociedad en general formar a líderes inclusivos".



Clausura del MBA en 2006 en el campus de Collbató.



Primera Semana Internacional celebrada en CENTRUM Graduate Business School.





PATRONATO Y 'FACULTY' INTERNACIONAL

Pero esta reinención vino determinada por otros tres factores significativos. En primer lugar, la constitución del *International Advisory Board* (IAB), lo que ayudó a la internacionalización del Patronato, que incorporó nuevos perfiles procedentes de diferentes países con un amplio *expertise* en su ámbito. Según Parcerisas, "todos ellos conocen muy bien el mundo de la empresa en contextos internacionales así como el entorno educativo, tanto desde el punto de vista de *business school* como de *corporate education*". Por ello, señala, "sus aportaciones son fundamentales para seguir mejorando nuestro posicionamiento internacional y para afrontar los nuevos retos mundiales a nivel económico y educativo".

Por otro lado, cabe destacar la incorporación de profesores internacionales con doctorado. Para **Ramon Noguera**, director académico de EADA, "sólo a través de la investigación puede un profesor dotarse de una visión amplia y crítica para distinguir una moda de una tendencia de cambio realmente transformadora". Y no sólo eso, añade, sino que "colaboran constantemente con las empresas para contrastar constantemente sus investigaciones".

El tercer lugar, en este período se intensificaron los primeros acuerdos con prestigiosas instituciones internacionales, como el consorcio Euro MBA, CENTRUM Graduate Business School (Perú), Mannheim Business School (Alemania) o la Kozminsky University (Polonia). En opinión de **Jordi Díaz**, director

de Programas y Relaciones Internacionales de EADA, "estas alianzas globales se formalizaron en programas conjuntos cuyo objetivo era mejorar nuestro portfolio en base a las nuevas demandas de los ejecutivos". Y apunta: "En ese momento ya se entendió que el componente internacional no sólo se tenía que explicar sino que se tenía que vivir. En EADA nuestros participantes viven una experiencia internacional en cada clase, saliendo de su zona de confort y viajando a otros países".

RANKINGS Y ACREDITACIONES

Por último, en esta década EADA empezó una intensa carrera para competir entre las mejores escuelas de negocios del mundo. Su compromiso por una formación de calidad empezó a dar sus primeros frutos y consiguió dos de las más prestigiosas acreditaciones internacionales: EQUIS (que otorga la European Foundation for Management Development) y AMBA (Association of MBAs, la autoridad imparcial internacional en todo lo relacionado con la formación de negocios de postgrados).

Este logro fue paralelo a otro no menos importante, como fue la mayor presencia en los más prestigiosos *rankings* internacionales. Este es el caso del *Financial Times*, que incluye por primera vez EADA entre las 50 mejores escuelas de negocios de Europa, *The Economist Intelligence Unit*, que sitúa el MBA de EADA entre los 100 primeros del mundo o el *Ranking Latin Trade*, que posiciona el MBA entre los 15 mejores de América Latina.



1999
EADA recibe la acreditación EQUIS.

2001
El consorcio Euro MBA firma un acuerdo con EADA, que pasa a ser miembro de pleno derecho.

2002
Primer internacional MBA en inglés.

2003
Se otorga a EADA la acreditación AMBA.

2004
Toda la actividad formativa se concentra en una entidad sin ánimo de lucro, la Fundación Privada Universitaria EADA.

2006
Executive Education lanza programas modulares de Desarrollo de Liderazgo dirigido a ejecutivos corporativos. En este mismo año, *Financial Times* incluye a EADA entre las primeras 50 escuelas de negocios de Europa. También en 2006 empieza la colaboración con CENTRUM.

2007
El programa Euro MBA recibe la acreditación AMBA.



Antigua biblioteca del campus de Barcelona ubicada entonces en la planta -1.





↖ Clausura del Executive MBA en 2008.

COMPITIENDO EN LA 'LIGA DE CAMPEONES'

ESTA ES LA DÉCADA DE LA CONSOLIDACIÓN DE EADA ENTRE LAS MEJORES ESCUELAS DE NEGOCIOS DEL MUNDO. DURANTE ESTOS AÑOS LA INSTITUCIÓN ESCALA PUESTOS EN LOS PRINCIPALES RANKINGS INTERNACIONALES, RENUEVA LAS ACREDITACIONES INTERNACIONALES Y ESTABLECE NUEVAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES DE TODO EL MUNDO. TAMBIÉN ESTRECHA VÍNCULOS CON EL MUNDO EMPRESARIAL Y HACE UNA GRAN APUESTA POR LA FORMACIÓN ONLINE.

El día en que EADA decidió competir al más alto nivel asumió el doble reto de examinar cada año sus parámetros de calidad y hacerlo desde una perspectiva internacional. "Las acreditaciones y rankings internacionales son sistemas de *continuous improvement* que obligan a las escuelas de negocios a cumplir unos estándares de calidad muy exigentes y a revisarlos constantemente para seguir estando posicionadas entre las mejores de su sector", afirma **Jordi Díaz**, director de Programas y Relaciones Internacionales de EADA. "Ello implica hacer autocrítica y no tener complejos por reconocer los puntos débiles y trabajar para mejorarlos".

Pero, además, "nuestros graduados salen al mercado de trabajo con una excelente preparación formativa, al mismo nivel que el resto de escuelas de negocios acreditadas, lo que les permite aspirar a los mejores puestos profesionales con mayores garantías de éxito", apunta.

En este período, EADA ha formado parte del selecto y reducido grupo de *business schools* que han renovado la prestigiosa acreditación EQUIS por cinco años. Aparte, en esta década, la institución ha ascendido posiciones en el ranking del *Financial Times*, el más importante del sector, posicionándose entre las 27 mejores escuelas de negocios de Europa y en el Top 50 a nivel mundial.

ALIANZAS E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

Todos estos éxitos no se entienden sin las nuevas alianzas y acuerdos estratégicos establecidos con reconocidas instituciones internacionales con las que EADA ofrece programas conjuntos. Este es el caso de la vigencia de las relaciones con CENTRUM Graduate Business School (Perú) y de las nuevas alianzas con Tecnológico de Monterrey (México), HHL Leipzig Graduate School (Alemania), MIP – Politécnico di Milano (Italia), Shanghai International Studies University (China), a lo que cabría sumar los socios del EuroMBA y los *exchange programmes* con otras universidades internacionales.

De hecho, este fue uno de los principales retos que se propuso **Miquel Espinosa** cuando asumió la dirección general de EADA en 2009: "Al ser una *medium size business school* el crecimiento de EADA debía producirse a través de acuerdos de colaboración pero, sobre todo, de alianzas estratégicas con *partners* de prestigio internacional con los que poder establecer relaciones duraderas". Eso sí, añade **Ramon Noguera**, director académico de EADA, "no vale cualquier institución, sino sólo aquellas que estén comprometidas en ofrecer un valor muy elevado a sus participantes y que entiendan la cooperación como un motor de mejor continua".

Pero, el reconocimiento en rankings y acreditaciones se debe también a otro reto que se marcó Espinosa: incorporar a más profesores con



LOGOTIPOS PARA CADA ÉPOCA

Durante estas seis décadas EADA ha utilizado 4 logotipos diferentes que reflejan cómo la institución se ha querido posicionar en la sociedad en cada época. Según el Dr. David Roman, profesor de Marketing en EADA, los logotipos tienen tres funciones: "Diferenciarse de los competidores, centrar al consumidor en la industria a la que pertenece y, por último, la representación de la personalidad de la empresa".



En su opinión, "el primer logotipo, con unas letras alargadas de color rojo oscuro y una estrella verde, sigue un criterio estético de la época". El siguiente, con letras muy estilizadas, "sigue la tendencia de diseño de finales de los 70, inspirándose en el logotipo de la NASA, predominando las líneas curvas y futuristas, fruto de la nueva era en la que el hombre había llegado a la luna".

En su opinión, "el primer logotipo, con unas letras alargadas de color rojo oscuro y una estrella verde, sigue un criterio estético de la época". El siguiente, con letras muy estilizadas, "sigue la tendencia de diseño de finales de los 70, inspirándose en el logotipo de la NASA, predominando las líneas curvas y futuristas, fruto de la nueva era en la que el hombre había llegado a la luna".



El tercero, continúa, "sí que iba en la línea de los diseños de otras escuelas de negocios, con tipografías con *Serif* y acompañado de un laurel que daba prestigio por su relación con el mundo clásico".



En 2013 se introdujo el logotipo actual, que rompe absolutamente con el anterior. "Fruto de un minucioso análisis previo y diseñado por especialistas en comunicación, busca reflejar los valores de la institución en una imagen gráfica moderna". Y añade: "Crítico por algunos por su riesgo de no seguir los estándares del sector académico, sus defensores valoran su visión renovada, fácilmente diferenciable del resto de escuelas y en la línea con los valores propios de EADA y con los retos de futuro que afrontan las organizaciones".



1957

1967

1977

1987

1997

2007

2017

Entrega de diplomas a los participantes de CENTRUM en 2011.



Vísita en 2016 del EADA Alumni Jochen Bischoff, Client Solutions Manager en Facebook.



doctorado. "Era y sigue siendo prioritario estimular de manera proactiva la investigación aplicada y, por tanto, la producción de *papers* en las principales publicaciones científicas internacionales como elemento de innovación permanente, pues somos una *social science institution*".

NUEVOS PROGRAMAS

En este período también se amplía el portfolio de programas de acuerdo a las nuevas necesidades de participantes y empresas de todo el mundo. Ante la creciente demanda de formación *online*, EADA llega a un acuerdo con la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) que se formaliza en 2016 con cuatro nuevos programas de *Executive Education* en formato *blended*: Dirección de Operaciones, Logística y SCM, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, y Dirección de Marketing. Según Espinosa, "este acuerdo responde a una decisión estratégica de entrar en el mercado de la formación online, junto con la UOC, universidad *online* de referencia, que complementa nuestros programas *in company* y recursos en red que ya ofrecíamos a nuestros estudiantes".

Ese mismo año se lanzaron los denominados *Innovative Business Programmes*, programas de corta duración que permiten la actualización en competencias, habilidades y conocimientos necesarios para afrontar los retos de negocio que presentan los actuales escenarios. Su director, Joan Miquel Piqué, destaca tres singularidades

de estos programas: "La innovación, porque se exploran continuamente las últimas tendencias en cualquier ámbito del *management*, su especialización y su aplicabilidad en el mundo de la empresa –se adquieren conocimientos y técnicas para mejorar la productividad y la efectividad en la organización–".

Por otra parte, EADA Corporate sigue intensificando su relación con el mundo corporativo a través de programas *in company* adaptados a las demandas de las empresas y muy focalizados en la mejora de las habilidades directivas, *team building* o liderazgo transformacional en las organizaciones. "Diseñamos estos programas a partir del análisis de las nuevas demandas formativas del mercado, considerando a las empresas como *partners* y poniendo a su disposición todas las líneas de investigación que desarrollamos en las distintas áreas del *management*", asegura Pau Roig director de EADA Corporate. Y añade: "Garantizamos el crecimiento de su talento".

Asimismo, Oriol Ripoll, director del área de Formación In Company de EADA, asegura que "la satisfacción de las necesidades de las empresas pasan por encontrar soluciones innovadoras, incorporando procesos de consultoría, sesiones de *coaching*, *mentoring* y actividades *outdoor*". Como explica, EADA trabaja con empresas que tienen una alta proyección internacional. Además, "se han firmado convenios con distintas asociaciones empresariales que refuerzan el compromiso de EADA con el territorio".



2008

EADA es primera escuela de negocios *value for money* y una de las 13 mejores a nivel internacional según el *Financial Times*.

2009

Miquel Espinosa es nombrado nuevo director general de EADA.

2010

Acuerdo entre EADA y ACCIÓ para lanzar proyectos de investigación al mercado. Primer acuerdo con la Universitat de Vic. También en 2010 Jordi Díaz se convierte en el primer presidente no norteamericano del Executive MBA Council, que agrupa a universidades y escuelas de todo el mundo que gestionan 300 programas diferentes Executive MBA.

2012

Primer Global MBA.

2013

Nuevo logotipo de EADA.

2014

El doctor David Roman se convierte en el primer profesor europeo en conseguir el premio Curtis E. Tate (Austin, Texas) por su investigación académica sobre la campaña 'Pastillas contra el dolor ajeno' de Médicos Sin Fronteras.

2016

Convenio EADA y UOC. Nueva Zona *Outdoor* en el Collbató Residential Training Campus con ejercicios *high ropes*. Acuerdo de EADA con el Yunus Centre de Dhaka (Bangladesh) para cogerse con otras universidades el primer Yunus Social Business Centre de Barcelona.

2017

Nueva web institucional.

MIRANDO AL FUTURO DESDE EL PASADO

EADA EMPIEZA A ESCRIBIR SU FUTURO CON ILUSIÓN Y OPTIMISMO. MOTIVOS HAY PARA ELLO: NUEVO BARCELONA CITY CENTRE CAMPUS, APERTURA A NUEVOS MERCADOS, ACREDITACIÓN AMERICANA ACCSB, BUEN POSICIONAMIENTO EN LOS RANKINGS DEL FINANCIAL TIMES, COMPROMISO CON EL LIDERAZGO DE LOS PARTICIPANTES Y CON LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS SOCIALMENTE RESPONSABLES Y UNA COMUNIDAD DE ALUMNI CADA VEZ MÁS EXTENSA E INTERNACIONAL.

ACREDITACIONES Y RANKINGS

Tras conseguir las prestigiosas acreditaciones EQUIS y AMBA el siguiente paso es obtener la ACCSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), que es la decana y la que aglutina a 1.400 asociaciones educativas, empresas y otras organizaciones de 87 países. Según el director general de EADA, **Miquel Espinosa**, "estamos en el camino correcto para obtenerla, pues en 2016 esta asociación nos confirmó que cumplíamos los criterios de elegibilidad". A lo que **Ramon Noguera** añade: "En los próximos años, como parte de nuestro proceso de mejora continuada, hemos asumido el reto de asumir esta acreditación, la más académica y, por tanto, más alejada de la realidad empresarial, sin renunciar a nuestro posicionamiento de metodología de aprendizaje práctico y de proximidad al mundo corporativo".

En cuanto a los rankings, **Jordi Díaz** asegura que el desafío es "seguir en la élite de las mejores escuelas de negocios del mundo, lo que nos reta cada año a mejorar la formación que ofrecemos a participantes y empresas".



LIDERAZGO

EADA continuará adaptando y modificando los módulos en habilidades directivas de acuerdo a la realidad empresarial, "cada vez más cambiante e incierta", apunta **Ramon Noguera**, director académico de EADA. "Nuestro objetivo –explica– es que nuestros participantes adquieran la capacidad de análisis y reacción necesarias para hacer frente a los desafíos actuales de las organizaciones".

Para ello, se extenderá la utilización de la nueva zona *outdoor* del **Residential Training Campus de Collbató** a todos los programas master y MBA. Esta área cuenta con unas instalaciones únicas que posibilitan el aprendizaje a través de la superación de retos y juegos de acción y fomentan valores personales y colectivos. **Carles Brugarolas**, director del área de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA, define esta experiencia como "aprendizaje fuera de contexto porque el participante sale de su área de confort y afronta desafíos junto con un equipo diverso de personas".

Las habilidades de liderazgo también se trabajarán en el **Training Lab**, un espacio de observación y análisis de competencias directivas y de gestión de las emociones. Se evalúan, por ejemplo, las interacciones en un proceso de negociación, la gestión del tiempo o la comunicación no verbal.



Imagen de la nueva fachada del campus, que se ejecutará en 2018, en la fase 3 de la remodelación del edificio.

NUEVO CAMPUS

En 2018 finalizará la remodelación integral del campus de EADA en Barcelona, al que se ha denominado **Barcelona City Centre Campus**. Se trata de un edificio inteligente y sostenible de 4.000 metros cuadrados en el que los estudiantes disfrutarán de espacios más amplios. Contará con mejoras acústicas –fonoabsorbencia en las aulas y climatización silenciosa– y estará adaptado a las personas con movilidad reducida. El nuevo edificio será un espacio dedicado exclusivamente a la actividad docente, pues las áreas de gestión y de administración de EADA se trasladarán a otras dependencias. Según el director general, **Miquel Espinosa**, "este proyecto supone el inicio de una nueva etapa de consolidación y crecimiento de EADA y contribuye, además, a seguir manteniéndonos en la primera división de las *business schools* y a tener un rol como operador global en la formación ejecutiva".

NETWORKING

Esta será otra de las grandes apuestas de futuro de EADA. "Queremos promover todavía más el desarrollo profesional y el intercambio de ideas entre los miembros de nuestra comunidad Alumni, que este año celebra su 30 aniversario con 120.000 personas de 87 países diferentes", explica **Melissa Handley**, directora de EADA Alumni & Career Services. Para ello, se organizarán **más encuentros internacionales** –*meet ups, get-togethers* y *master classes*– en colaboración con los Alumni que residen allí. Sólo en el último año se realizaron 15 eventos en América, Europa y Asia. Estos encuentros complementarán el Annual Meeting y el Annual Homecoming Event que se celebran en Barcelona.

Por otro lado, continuarán los **Clubs Alumni**, es decir, los encuentros sectoriales que aglutinan profesionales, participantes actuales y Alumni que están interesados en un área concreta. A los clubs actuales de Marketing, Entrepreneurship & Society, Project Management y Recursos Humanos se añadirá el próximo año el de Finanzas. Según Handley, "el objetivo es compartir conocimiento y experiencias, promover iniciativas y debates y descubrir tendencias y oportunidades profesionales en ese sector".

Aparte, se seguirán organizando presentaciones corporativas a cargo de EADA Alumni y EADA Careers con ofertas de trabajo para los participantes actuales y, también, se fomentará la visita en clase de Alumni para compartir su experiencia con los estudiantes.



INTERNACIONALIZACIÓN

El principal reto es seguir ofreciendo nuevos **programas conjuntos** o en cooperación con instituciones de otros países, sobre todo de Oriente Próximo, Asia, África y Norte-América. "En la mayoría de casos son mercados en desarrollo que demandan directivos formados en Europa con visión global", afirma **Bibiana Camba**, directora de Admisiones Internacionales de EADA. De hecho, apunta, "cada vez tenemos más participantes procedentes de estos países lo que favorece también la diversidad en el aula y una experiencia formativa única". Un buen ejemplo de ello es el Master in Management, que ya cuenta con 93 participantes procedentes de 34 países.

Pero internacionalización significa también asistir a **ferias internacionales** para explorar nuevos mercados –en el último año EADA ha estado presente en 55 ferias–, seguir fomentando los viajes internacionales para que los participantes conozcan la realidad empresarial de otros países y hagan *networking*, invitar a más *speakers* internacionales que son referentes en su sector para impartir clases en EADA y ampliar el porcentaje de *faculty* internacional.

Este mismo reto se está asumiendo desde el propio *staff* de EADA, cada vez más internacional y diverso. "Hablamos de una nueva cultura que no sólo tiene que ver con esta multiculturalidad sino con otras nuevas formas de hacer, en las que cualquier persona de la organización es parte activa del negocio", considera **Antonio Coca**, director del departamento de Personas y Cultura de EADA.

Y añade: "En un momento en que los proyectos son más transversales y globales, necesitamos personas comprometidas con la institución y con diferentes backgrounds".



RSE

La misión de EADA seguirá siendo la de formar a directivos de empresas y organizaciones que tomen decisiones responsables y sostenibles hacia todos los grupos de interés, desde empleados hasta clientes, proveedores y la sociedad en general. Tras los pasos dados en este sentido (firma del Pacto Global de Naciones Unidas, adopción de los *Principles for Responsible Management Education* o la vinculación con organizaciones que promueven la sostenibilidad como la Fundación SERES, etc.) el siguiente es avanzar en la **medición del impacto de las acciones sociales** que llevan a cabo las organizaciones. En ello está trabajando la **Dra. Elisabet Garriga**, directora del EADA Corporate Sustainability Impact Centre, que está desarrollando una herramienta de medición que consiste en tres programas de *software* distintos para empresas, empresas sociales y oenegés. Garriga insiste en "la necesidad de medir estas acciones para poder gestionarlas, mejorarlas y optimizar el esfuerzo y compromiso con la sostenibilidad".

Otro paso adelante en este ámbito es el **nuevo Master in Sustainable Business & Innovation** de EADA, "un programa único dirigido a los nuevos *change makers*, es decir, la nueva generación de *managers* que quieren liderar empresas que no sólo generen beneficios económicos sino también valor social, emocional y medioambiental", afirma su director **Josep Maria Coll**.

A esto cabe añadir dos retos más. Por una parte, incrementar el número de **investigaciones académicas** relacionadas con temas de RSE y sostenibilidad y, al mismo tiempo, compartir este conocimiento con toda la sociedad. Por otra, ampliar el **programa de becas** para apoyar el talento y empleabilidad de colectivos desfavorecidos y ayudar a las empresas en su labor de desarrollo formativo de sus empleados.



Rafael Sambola, profesor de Finanzas de EADA

«LAS EMPRESAS YA NO TOMAN DECISIONES CORTOPLACISTAS, SINO ESTRATÉGICAS»

COMPRENDER LO QUE OCURRE EN EL MUNDO ES UN JERoglÍFICO CADA VEZ MÁS COMPLEJO DE RESOLVER. TODAVÍA LO ES MÁS SI LO ANALIZAMOS DESDE UN PRISMA ECONÓMICO Y FINANCIERO, PUES INTERVIENEN MUCHOS PARÁMETROS QUE DESCONOCEMOS Y QUE AFECTAN A NUESTROS BOLSILLOS. UNO DE LOS EXPERTOS QUE MÁS NOS HA AYUDADO A INTERPRETAR LA SITUACIÓN ACTUAL HA SIDO RAFAEL SAMBOLA, UNO DE LOS PROFESORES MÁS VETERANOS DE EADA, CON MÁS DE 30 AÑOS IMPARTIENDO CLASES DE FINANZAS.

› Los expertos dicen que ya hemos superado la crisis financiera de los últimos años. ¿Compartes esta opinión?

◀ Si bien aún estamos sufriendo algunas consecuencias de esta crisis mundial sí es cierto que la economía real ha mejorado en los dos últimos años. Lo vemos en la evolución del PIB en los países de la Eurozona, que sigue creciendo a un ritmo óptimo, en la recuperación de las empresas, cada vez más competitivas, y en la mejora de la situación financiera de las entidades de crédito. Otro factor determinante ha sido la estabilidad política actual tras la derrota de la extrema derecha en Francia e Italia y tras un *Brexit* que está siendo más *light* de lo que imaginábamos. A esto añadiría el papel desempeñado por el Banco Central Europeo (BCE) que, a grandes rasgos, ha permitido sanear y controlar el sector bancario, inyectar capital en los mercados y reducir los tipos de interés, favoreciendo así la recuperación económica.

› ¿Puede repetirse esta crisis financiera?

◀ Lo que se intenta es minimizar la probabilidad de que vuelva a ocurrir. Y sí vuelve a pasar que no afecte a los bolsillos de los contribuyentes. De ahí la acertada unión bancaria que propuso el BCE y que estaba basada en tres pilares: delegar la supervisión de las entidades de crédito a un órgano independiente para eliminar cualquier interferencia gubernamental, dar salida a los bancos en quiebra –como el reciente caso del Banco Popular– sin que ello afecte a los contribuyentes y, por último, crear con el tiempo un fondo de garantía de depósitos a nivel europeo.

› En este contexto, los bancos no han tenido otra alternativa que reinventarse, ¿no es así?

◀ Así es, y aún siguen en ello. Están muy encorsetados para desarrollar su acción bancaria. Esto se debe a la mayor regulación y a los estrictos requerimientos que tienen que adoptar tras los acuerdos de Basilea y las acciones emprendidas por el BCE. Lo que se persigue es evitar al máximo el endeudamiento de las entidades financieras y garantizar la capacidad de respuesta ante riesgos operacionales, de crédito y de mercado. Pero todas estas medidas estrictas no son suficientes. Para que el negocio de la banca pueda ser sostenible en el tiempo es importante que se recupere su percepción social. Y es que la banca tiene un papel fundamental para reactivar la economía del país, para influir en el crecimiento de la economía real. La gente debe saber que los bancos son la canalización de los ahorros, de las inversiones y de la financiación de empresas y particulares.

› ¿Dónde hay más oportunidades de negocio actualmente en la banca?

◀ El sector bancario continuará con sus productos tradicionales, sobre todo el ahorro a través de todas sus modalidades –depósitos, fondos de inversión, planes de pensiones, etc.– y concesión de financiación a empresas y particulares. Pero su manera de trabajar será diferente en el futuro, ya no sólo por la estricta regulación sino también por la disrupción digital –los consumidores exigen trámites y servicios *online*– y por la ajustada rentabilidad del sector. Además, la oferta de servicios financieros es cada vez mayor debido a la aparición de las



Fintech y a la competencia que representan las grandes empresas de Internet, como Google, Microsoft o PayPal. Tampoco hay que olvidar la importancia del *Big Data* en la banca. Según un estudio de KPMG y Funcas, un 73% de los bancos ya cuentan con iniciativas relacionadas con *Big Data* y análisis de información de sus clientes.

➤ **En relación a las *Fintech*, ¿estamos hablando de una moda pasajera o de una clara tendencia de futuro?**

◀ En absoluto es algo pasajero. Cada vez son más las empresas que prestan servicios financieros a través de la tecnología, entre ellas, como decía, los grandes gigantes de Internet que quieren adentrarse en el mundo de las finanzas. Los principales beneficios de las *Fintech* son la agilización de las operaciones y el acceso que tienen los clientes a más información y de manera más transparente. Sin duda, el futuro de la banca está aquí. Lo mismo ocurre con la tecnología *Blockchain*, que permite realizar transferencias de datos de manera eficiente y descentralizada, pues la información se transmite y se guarda de manera segura, preservando la identidad y privacidad a través de claves criptográficas. Además, para el banco supone un ahorro de costes importante porque en cualquier operación se evita la duplicidad de registro.

➤ **¿Cuál es el dato que más te sorprendió del 'VIII Diagnóstico Financiero de la Empresa Española' de EADA y CEPYME presentado en abril?**

◀ Me sorprendió la evolución favorable que han tenido las empresas españolas en estos años de crisis. Al principio reaccionaron

“*Tras la crisis las empresas se gestionan de manera más eficiente e innovan más en sus productos*”

EL PERFIL

Rafael Sambola es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona y cuenta con el Master en Gestión Gerencial por EADA. Es coautor de varios libros sobre contabilidad y finanzas. Ha escrito numerosos casos de empresa y es autor del informe anual *Diagnóstico Financiero de la Empresa Española* y del *Ranking EADA-IBEX*. Habitualmente colabora con los medios de comunicación sobre temas de actualidad relacionados con la economía y las finanzas. Rafael Sambola ha prestado servicios de consultoría a empresas de diversos sectores, como Carburos Metálicos, Catalunya Caixa, Asistencia Sanitaria Colegial, Janssen, Pirelli, Banesto y Benckiser España S.A. Es miembro de la Asociación Española de Tesoreros y Directores Financieros (ASSET) y ex asesor económico de la empresa Vallformosa.



“Los gigantes de Internet se adentran cada vez más en el mundo de las finanzas”

eliminando la deuda que acumulaban, bajando *stocks*, reduciendo costes y personal y frenando las inversiones. Pero a medida que la crisis avanzaba optaron por una gestión económica más eficiente, por el lanzamiento de nuevos productos, por explorar nuevos mercados internacionales y por mejorar sus precios. Por tanto, han pasado de tomar decisiones cortoplacistas a adoptar medidas estratégicas más a largo plazo. El problema es que muchos empresarios de pequeñas y medianas empresas siguen pensándose los dos veces antes de realizar una inversión. Esto es una debilidad, pues para garantizar un crecimiento sostenido en el tiempo es necesario invertir en activos que generen valor en la empresa. No me refiero sólo a tangibles como maquinaria o instalaciones sino también a intangibles como innovación y tecnología.

> **El 'I Ranking EADA ÍBEX 2015-16' que presentaste en diciembre reflejaba también la buena salud de las 26 empresas no financieras del Íbex. ¿No debemos preocuparnos por su solvencia?**

< En absoluto. Este estudio constata la buena situación que atraviesan las empresas que cotizan en el Íbex. El denominador común de todas ellas es su óptima rentabilidad económica, su estabilidad financiera –lo que supone menos riesgos para sus accionistas– y que destinan gran parte de sus recursos a inversiones para garantizar su estabilidad económica en los próximos años. A esto cabría añadir los altos porcentajes de internacionalización, que están entre el 70% y el 80%.

> **Si las empresas mejoran su rentabilidad, ¿hay margen para subir salarios?**

< Ante esta recuperación económica, representada por el incremento del PIB, concurren las condiciones idóneas para que así sea, máxime cuando no se prevé que los tipos de interés no aumenten hasta mediados del 2018. También esta subida salarial es fundamental de cara a la recaudación del Estado. Las tasas de paro empiezan a disminuir y, por consiguiente, hay más ocupación. Pero, como contrapartida, la recaudación de la Seguridad Social no es proporcionada. Esto se debe a que los salarios en España siguen siendo bajos, lo que comporta un déficit de la Seguridad Social. Todo ello genera efectos colaterales no deseados como, por ejemplo, la congelación de las pensiones. Creo que en un entorno de progreso económico como el actual es poco equitativo defender la necesidad de preservar la competitividad de nuestras empresas apoyándonos solo en la variable "salarios".

> **¿Es cierto que está en peligro el actual sistema de pensiones?**

< Lo está si el Estado sigue en la misma dirección, pues se focaliza más en reducir las pensiones que en buscar opciones más creativas para que el sistema sea viable. Lo primero que habría que hacer es informar al trabajador en cada momento de la pensión que recibirá en el futuro con sus aportaciones. A partir de aquí habría que optar por ayudarle a buscar alternativas para complementar la pensión pública. Debería incentivarse el establecimiento de planes de pensiones empresariales para que el empleado pudiera mejorar su pensión aportando complementos variables según sus necesidades. Esto significa que el ahorro adquiere un papel relevante en este proceso.

> **Danos un mensaje optimista para concluir la entrevista.**

< A pesar de una salida lenta de la crisis económica, en este 2017 España vuelve a generar un PIB cuyo importe ya es superior a un 2,1% al conseguido en el 2007. Esta tendencia viene avalada por un sistema financiero más sólido y seguro, además de unos tipos de interés muy competitivos gracias a la intervención del BCE. Tras la crisis las empresas han aprendido a gestionarse de manera más eficiente, a buscar nuevas oportunidades en mercados internacionales y a innovar en sus productos. ☺

“ Los empresarios de pymes siguen pensándose los dos veces antes de realizar una inversión ”

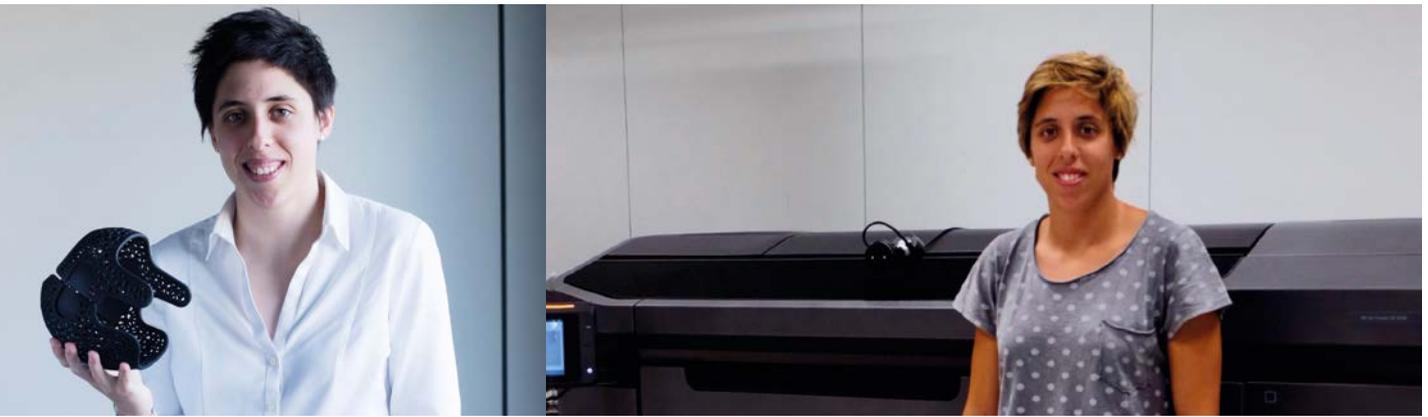


MEDIA VIDA DEDICADA A EADA

Rafael Sambola es uno de los nombres propios de la historia de EADA. Le avalan más de 30 años impartiendo clases de Finanzas para diferentes programas. Empezó a finales de los años 80 impartiendo una formación *in company* de contabilidad en Reus. A partir de ese momento asumió la responsabilidad de dirigir todos los programas de Contabilidad de EADA. “Aquella fue una época de cambios porque se aprobaron los Planes Generales Contables, lo que obligó a las empresas a modificar su manera de hacer la contabilidad y a los contables a formarse en las nuevas dinámicas”, recuerda Sambola. Y añade: “Entonces gran parte de los programas de EADA se centran en temas más operativos, es decir, muy enfocados a enseñar técnicas, como eran las herramientas de contabilidad de costes, de marketing, de administración de personal”.

Con el tiempo, este enfoque formativo cambió radicalmente y el objetivo ya no era enseñar estas técnicas sino hacer reflexionar a los directivos acerca de las decisiones estratégicas que podían adoptar. “De hecho, hoy en día un director financiero debe tener una visión holística de la empresa, pues sus decisiones repercutirán en todas las áreas”.

A partir de este curso 2017-18 Sambola dirigirá exclusivamente el Programa de Control de Gestión y Reporting, dejando la dirección del Master en Dirección Financiera. “El tiempo pasa y debe incorporarse otro *faculty* con una visión diferente y con una gran experiencia en este ámbito”. Además, asegura que ha tomado esta decisión “en un momento dulce de EADA, reconocida internacionalmente tanto a nivel de acreditaciones como de *rankings* del *Financial Times*, con la reforma integral del campus de Barcelona en marcha, con la incorporación de gente joven, ilusionada y con un perfil internacional”. Según asegura, “esto es lo que es lo que nos seguirá dando valor en los próximos años”.



Visión analítica con dosis de creatividad

CLARA REMACHA (ESPAÑA)

🏢 3D Printing Customer & Market Development en HP Inc. - 🎓 International Master in Management 2014-15

Soy ingeniera y, por tanto, analítica por naturaleza. Aun así, análisis objetivo y creatividad no son incompatibles. Al contrario, yo creo que son un binomio perfecto. Pienso que la toma de decisiones debería ser analítica y la ejecución siempre creativa, sobre todo en la actual era de la personalización.

Cuando en 2014 acabé la carrera de Ingeniería Industrial en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) me di cuenta que quería dedicarme a la parte más estratégica y de desarrollo de negocio. Fue por ello que ese mismo año opté por realizar el Master in Management de EADA. Este programa supuso un punto de inflexión en mi vida, no sólo porque me permitió enfocar mi carrera hacia la dirección que quería sino porque rompí con los esquemas que tenía establecidos hasta ese momento.

En EADA aprendí que los límites que nos ponemos son murallas ficticias y que una vez las atravesas descubres que no hay límites. También entendí que siempre hay alguien que ha tenido tu mismo problema, tanto a nivel personal como profesional. De ahí que sea tan valioso el estudio de casos de otras empresas en clase. Muchas veces he pensado que la innovación surge de combinar ideas ya existentes de campos distintos a un nuevo problema, dando lugar a una nueva solución.

Pero EADA también me ha descubierto que cualquiera de nosotros podemos emprender un negocio. Las dos ediciones del Imagine

Creativity Center en las que participé –Imagine Express 2015 e Imagine Imagine IoT 2016-17– me sirvieron para salir continuamente de mi zona de confort. En ambos casos tuve que hacer el *business development* de dos proyectos reales –para Banc Sabadell y para Abertis Autopistas–. En este ámbito me sentí muy cómoda desde el principio. En primer lugar, porque hay que desarrollar algo que no existe y, por tanto, está todo por hacer. No hay normas ni procesos establecidos. En segundo lugar, porque para desarrollarlo hay que aprender.

“La innovación surge de combinar ideas ya existentes a un nuevo problema”

A través de las clases en EADA y del Imagine he comprendido que la clave para crear un buen *business plan* es desarrollarlo con clientes y usuarios finales del producto. Es decir, hay que tener en cuenta a todos los *stakeholders*: *decision-makers*, operadores, *owners*...

INNOVACIÓN EN EL SECTOR 3D

En 2015, justo cuando acabé el master de EADA, empecé un MBA en la University of San Diego School of Business Administration. Tuve la oportunidad de hablar con muchos emprendedores y ejecutivos de Silicon Valley. De estas conversaciones descubrí que quería trabajar en una empresa tecnológica, en un producto innovador y en un rol de *business development*. Fue entonces cuando me interesé por una vacante en el equipo de 3D Printing Customer & Market Development en HP Inc., en Barcelona. Superé el proceso de selección y me incorporé a esta área en mayo de 2016. Desde entonces he asumido varios roles, desde el análisis económico y técnico de potenciales aplicaciones 3D para clientes –donde he podido aprender todos los detalles de la impresión 3D– hasta discusiones estratégicas y de gestión de equipo –actuando incluso como *Chief of Staff* del equipo–.

La época de *mass customization* ha quedado obsoleta. Customización ya no es suficiente: queremos productos únicos. Estamos ya en la era de *mass personalization*. Por ello, la impresión 3D está llamada a cambiar radicalmente la forma en que producimos las cosas.

Me gustan los grandes retos. Por eso digo que tengo muchos retos que superar en el futuro. Aunque todavía no sé cuáles serán, sí estoy convencida que los asumiré con mucha energía y pasión. 🍀







Focusing on customer experience

SEBASTIAN DUQUE (COLOMBIA)

📍 Latin American Managing Director at Dunnhumby

🎓 Master in Marketing 2008-09

In 2007, I entered into a venture with numerous partners as part of a Retail and Geomarketing company: Acierito Consultores. This project represented a major challenge, because I had the chance to get involved in business strategies across different retail, fast foods, sports and mass consumption industries. During this period, I discovered that marketing was my main passion, and that I wanted to focus my career on this field.

That's why I decided, in 2008, to study the EADA Master in Marketing, as I wanted to build some more solid foundations in the area and improve the value proposition offered to our clients. The EADA programme specifically allowed me to expand my knowledge in the areas I was most interested in, the analytical and customer experience sides. The market research classes were very useful for having a more comprehensive perspective of the client. The secondary database studies (censuses and government sources) also helped in terms of building potential markets and structuring more robust business plans. Of course, the case studies analysed in class were also of great help, and I still apply these teachings daily in my job.

ANALYTICAL MARKETING SOLUTIONS

Through a classmate, Catalina Isaza –now Customer Experience manager–, I joined Dunnhumby, a British company with an office in Latin America offering analytical marketing solutions for other companies. Dunnhumby

helps organisations streamline both income and expenditure for any commercial operation made, and to improve customer experience. The company also accompanies customers throughout the whole process, until business objectives are achieved.

“What I like most about my job is understanding customer needs and the new challenges of the market”

Catalina told me about a selection process for the position of Solutions Manager. Although I didn't get the job, four months later they contacted me about leading a shopper marketing project for some mass consumption manufacturers. I immediately connected with the company philosophy of putting the customer at the heart of any strategy through data analytics. I later headed the consultancy departments linked to retail. This

was an exciting stage of my career because I could interact with our analytical hub in India and the other countries Dunnhumby operates in (78 in total). This allowed me to build a strong network of contacts, which is now one of my strongest professional assets.

The next stage was when I became the company manager in Colombia. I had the privilege of leading a team that had enjoyed great success, and continues to lead the way in shopper marketing in Colombia, heavily customer-focused and smoothly switching between online and offline channels. The challenge has always been the same: adding value to our customers by enhancing customer experience. We have achieved this through Big Data and executing innovative shopper marketing strategies.

I have been the Dunnhumby Managing Director for Latin America since July 2017. The thing I like most about my job is being close to people, understanding customer needs, the doubts and challenges of the market, and how we can help other companies to improve their customer relations. It's a question of helping them to integrate methodologies and tools that allow them to be good strategic advisers for their customers.

However, more than anything else, my biggest motivation comes from continuous learning and seeing the results of co-creation and applying data. As Managing Director, I'm working in a far more strategic zone, defining the optimal actions for successfully operating in this region.😊



ZEKOGRAM INNOVA

Luis A. Giral - Executive MBA 2010-11

En 2010 decidí hacer el Executive MBA de EADA con el objetivo de dar el paso al mundo del emprendimiento. En aquel momento trabajaba como *Global Sales and Marketing Manager* de la filial española de Harvard Bioscience. Entre otras tareas, me encargué de la reorganización de los canales de distribución nacionales e internacionales, de la redefinición de la política de precios y de la reestructuración de la cartera de productos.

Sin duda, EADA cambió mi comprensión del mundo de la empresa. En concreto, empecé a interpretar de manera orgánica e interconectada las diferentes dimensiones de una organización. A partir de ese momento empecé a vislumbrar mi futuro como emprendedor. De hecho, en esa etapa tenía en mente una idea de negocio, aunque no llegó a cristalizar en un proyecto concreto.

Esta perspectiva holística de la empresa, que creo que cualquier emprendedor tiene, acabé de adquirirla como analista y asesor de empresas en Tactio España –consultora para pymes– una vez finalizado el master. Las tareas que asumía me recordaban a los casos que resolvíamos en EADA. Tactio me permitió entrar en contacto con un gran número de empresarios a los que asesoraba especialmente en materia de dirección estratégica y marketing. Les acompañaba en ese apasionante viaje que va desde identificar una oportunidad de mercado hasta hacerla realidad.

Tras esa experiencia inicié mi camino como emprendedor a la vez que asesoraba a amigos empresarios y a jóvenes emprendedores. Fue entonces cuando encontré la que es para mí “la receta del éxito empresarial”. Los ingredientes de esta receta son valentía, tenacidad y un sano equilibrio entre tu preparación y tu capacidad de aprendizaje, todo ello potenciado exponencialmente de acuerdo a tu sentido común. La suerte poco espacio tiene a largo plazo.

EMPREDIMIENTO INCLUSIVO

En ese mismo período, concretamente en 2013, me embarqué en una aventura empresarial apasionante

en la que sigo a día de hoy. Fundé ZeKoGram Innova, una consultora de marketing inclusivo dedicada a la reinterpretación de elementos de accesibilidad como oportunidades de marketing y que actualmente es reconocida por la

"Las claves del éxito empresarial son valentía, tenacidad, capacidad de aprendizaje y sentido común"

incorporación de braille ‘de diseño’ en el *packaging* de productos de consumo. Me introduce en este mundo gracias a Lucas Penzo, que me puso en contacto con Sonia Ciriza y a Miguel Ayesa. Ambos habían trabajado conjuntamente en lo que llamaban “enriquecimiento de la experiencia lectora para ciegos” mediante de la creación de un fondo de fuentes o tipografías braille.

Así conseguimos que cualquier consumidor se interesase por el braille más allá de su dimensión RSE. Es por eso que nos gusta hablar de marketing inclusivo. Se trata de que dichos elementos nos interesen de manera natural a todos.

Como siempre digo, nosotros no hemos inventado el braille ni su implementación técnica en el *packaging*. Sencillamente, lo hemos interpretado de una manera ingeniosa con el objetivo de interesar a un mercado mucho más amplio. De alguna manera, hemos democratizado el braille y lo mismo esperamos conseguir con otros elementos de accesibilidad.

Nuestro último producto en el mercado es *Zeko QR*. La imagen del código impresa en el soporte –como puede ser la etiqueta– está complementada con una leyenda en braille transparente para facilitar su localización por parte de personas ciegas o con visión limitada. Una vez escaneado, el contenido al que se accede desde cualquier dispositivo móvil optimiza la experiencia de estas personas, sin limitar el efecto visual que tiene para el resto de consumidores. Os invitamos a que disfrutéis de esta experiencia a través de dos productos lanzados al mercado recientemente: el Cava Gran Reserva edición limitada Agosarat de Cava Guilera y la línea de productos de dermatocósmica farmacéutica Pharmetum.

Mi reto actual es desarrollar ZeKoGram en todo su potencial y a nivel internacional, además de seguir como profesor asociado en los programas MBA de EADA. Creo firmemente que compartir tu experiencia te beneficia tanto a ti como a los que te rodean. ☺

ZEKOGRAM INNOVA

📍 Diagonal 590, 2º 2ª - 08021 Barcelona

🌐 www.zekogram.com

✉ info@zekogram.com



AVICANNA



Aras Azadian - Master in Management 2010-11



I always dreamt of being an entrepreneur, one that can one day make a difference in the world. I believe highly skilled business people have a responsibility to use such skill sets to help enhance operations in social and environmental projects. The process is both rewarding and, at the same time, can be very lucrative.

To get this skill set, the first step was to undertake a master's degree in Europe. When researching different business schools in Europe, I was intrigued by EADA's "value for money" ratio and liberal approach. The Master in Management fit perfectly with my expectations: teamwork and leadership were perhaps the most important skills learned during the programme. Being a team leader has been key in the development of my companies and management teams. The programme's broad approach to business allowed me to have a diverse, enhanced macro perspective for the many projects that each of my companies required.

"With the emergence of the medical cannabis industry and the legalisation of cannabis, the sector is a very exciting one to be in"

MANAGEMENT CONSULTING

After completing the master's degree, I was involved in several projects as a management consultant, from the biotechnology to the hospitality sector. Finding work in Toronto was very difficult. While I enjoyed the consulting practice, I preferred to use my time and skill set on my own projects. It was my work as a consultant that led me to take advantage of various opportunities in biotechnology and, ultimately, to start my own company.

One of those opportunities was the 2011 Purple Elephant Campaign (PEC), of which I was co-founder together with a very good friend of mine who had a vision: to raise awareness about Alzheimer's disease. At this stage, I was already involved in the oncology space and was intrigued by the medical field in general – I wanted to offer the organization a business perspective. Biotech and life sciences are very exciting sectors – the work that is being done is very rewarding as the overall aim is to improve

people's standard of living and health. Personally, I find the work very exciting and working with scientists is a constant learning experience.

MEDICAL CANNABIS OPPORTUNITIES

In 2015, I took my next step in the medical field, when I co-founded Avicanna Inc., a life sciences company focused on innovative and biotechnological advancements in the medical cannabis industry. With the emergence of the medical cannabis industry and the legalisation of cannabis around the world, the sector was a very exciting one to be in. Since Canada was the first G8 country to legalise the medical use of marijuana –with Toronto as the epicenter of this new industry– several opportunities opened up for me, the most exciting being Avicanna, with its medical, biotechnological approach. Since then, the industry has evolved and will continue to progress.

The products that are being offered now are much safer as Canadian regulations are strict on the dosages, pesticides, herbicides and many other variables. The medical benefits of cannaboids are now proven and the efficacy of such natural medical products are being clinically proven by Avicanna and its peer companies. With our results, the medical community will continue to support this evolution.

As co-founder and CEO, I was involved in the daily operations of every vertical of the company in the first year. Now the company is much more mature and I work with specific teams on a much more macro, strategic level. My own individual tasks include the more Signiant meetings, presentations, negotiations and fund raising in addition to the overall strategy of Avicanna and its subsidiaries.

The next few years of my life will be dedicated to building and expanding Avicanna's international presence. In 10 years, I would like to sit on a few boards and possibly teach part time, as teaching has always been a passion of mine.😊



📍 661 University Avenue, Suite 1300 Unit 1397
MaRS Centre, West Tower
Toronto Ontario Canada M5G0B7

🌐 www.avicanna.com

✉ info@avicanna.com





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 y a una metodología que denominamos «aprender haciendo».

► GLOBAL EXECUTIVE MBA

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

► EXECUTIVE MBA

Lunes alternos de 18.00 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

Online + 6 semanas residenciales de
sábado a viernes 09.30 h a 19.30 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

Masters especializados

Los programas 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

► MASTER IN SUSTAINABLE BUSINESS AND INNOVATION - (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 Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - PAE

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

► DIRECCIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Jueves de 18.00 h a 22.00 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 18.00 h a 22.00 h

► DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Martes de 18.00 h a 22.00 h

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

Online con dos semanas
residenciales en Barcelona.



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.

► 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

► MASTER EJECUTIVO EN 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

► MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Martes de 18.00 h a 22.00 h

► MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Lunes de 18.00 h a 22.00 h

► EXECUTIVE MASTERS EADA-UOC (EDICIÓN SEMIPRESENCIAL; ESPECIALIZACIONES EN FINANZAS, MARKETING, OPERACIONES-LOGÍSTICA, Y RR.HH.)

Online con dos semanas residenciales en Barcelona.

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 14.00 h. Residencial.

► MASTER EN LIDERAZGO DE ALTO RENDIMIENTO

8 módulos residenciales. Jueves de 16.00 h a sábado hasta las 15.00 h. Residencial.

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

► POSTGRADO EN RR.LL. ESTRATÉGICAS Y COMPENSACIÓN INTEGRAL

Módulo A: Martes de 18.30 h a 21.30 h

Módulo B: Jueves de 18.30 h a 21.30 h

► COMPENSACIÓN INTEGRAL

Jueves de 18.30 h a 21.30 h

► HR BUSINESS PARTNER

3 Módulos residenciales de viernes todo el día y sábado hasta las 14.00 h

► POSTGRADO EN RR.HH.

Martes y jueves de 18.00 h a 22.00 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

► DIRECCIÓN CONSUMER HEALTHCARE

1 módulo intensivo al mes.

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

▶ PROGRAMA CONTROL DE GESTIÓN & REPORTING

Martes de 18.00 h a 22.00 h
y un sábado mes de 9.00 h a 13.00 h

▶ FINANZAS PARA DIRECTIVOS NO FINANCIEROS

Jueves de 17.00 h a 21.00 h

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

Online con dos semanas residenciales en Barcelona. Inicio: 30/10/2017

▶ POSTGRADO EN FINANZAS CORPORATIVAS Y GESTIÓN DE PATRIMONIO

Lunes y miércoles de 18.00 h a 21.00 h

Marketing-Ventas-Retail

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

▶ MASTER EJECUTIVO EN DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL

Viernes de 17.30 h a 21.30 h

▶ POSTGRADO EN MARKETING - PRODUCT MANAGER

Viernes de 16.30 h a 20.30 h

▶ MARKETING B2B

Lunes 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 DEVENTAS

Viernes de 17.30 h a 21.30 h

▶ KEY ACCOUNT MANAGEMENT-KAM

Viernes de 17.00 h a 21.00 h

▶ RETAIL LEADERSHIP PROGRAM (RLP)

Viernes de 16.30 h a 20.30 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

Lunes y Miércoles de 17.30 h a 21.30 h
y un sábado mes de 9.00 h a 14.00 h

▶ FISCALIDAD PERSONAL Y PATRIMONIAL

Lunes y miércoles de 17.30 h a 21.30 h
y un sábado mes de 9.00 h a 14.00 h

▶ FISCALIDAD EMPRESARIAL

Miércoles de 17.30 h a 21.30 h
y un sábado mes de 9.00 h a 14.00 h

▶ FISCALIDAD INTERNACIONAL

Miércoles de 17.30 h a 21.30 h
y un sábado mes de 9.00 h a 14.00 h

▶ FISCALIDAD CONTENCIOSA

Miércoles de 17.30 h a 21.30 h
y un sábado mes de 9.00 h a 14.00 h



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

NOTICIAS Y ACTUALIDAD

INSTITUCIONAL

Incorporaciones en el Patronato

El Patronato de la Fundación EADA se ha ampliado este año con dos nuevas incorporaciones. Una de ellas es la de **John Rigau**, muy vinculado a la industria española de refrescos. De hecho, Rigau es desde 2016 presidente de la Asociación de Bebidas Refrescantes de España (ANFABRA), representando el sector y defendiendo sus intereses a nivel institucional, público y gubernamental. Se trata de una industria muy potente que representa el 1,4% del PIB de España y que tiene un impacto económico de más de 12.500 millones de euros.

Rigau compagina este cargo con la vicepresidencia de Pepsico, donde también es miembro del comité ejecutivo de la división internacional de Europa del Este. Pepsico, conocida sobre todo por marcas como Pepsi o Matutano, es una compañía líder en *snacks*, bebidas refrescantes, zumos, gazpachos y cereales para el desayuno.

El otro patrono es **Alberto Ojinaga**, que desde 2016 ostenta el cargo de *Chief Corporate Officer* (CCO) de DESIGUAL, donde también asume la dirección Financiera, de Recursos Humanos, *Supply Chain*, Control de Gestión y Expansión. DESIGUAL, con sede en Barcelona, se ha convertido en los últimos años en una empresa textil multinacional y en un referente en diseños de *patchwork*. Anteriormente, Ojinaga desempeñó los cargos de director general de Caprabo y de director económico financiero y adjunto a consejero delegado de Nuevos Negocios de Grupo Planeta.



De izquierda a derecha, **Miquel Espinosa**, director general de EADA, **John Rigau**, vicepresidente de Pepsico, **Alberto Ojinaga**, CCO de Desigual, y **David Parcerisas**, presidente del Patronato de la Fundación EADA.



John Rigau



Alberto Ojinaga



NETWORKING

Ampliando la red de contactos desde el primer día

Durante estos meses hemos organizado varios eventos de *networking* para los participantes de los International Masters & MBA. Uno de los que más acogida tuvo fue el del pasado 30 de septiembre en **Shôko Barcelona**, el mismo día en que se presentaron los programas. Fue una ocasión perfecta para acabar de conocerse tras una jornada intensa de presentaciones.

También tuvo un gran éxito de convocatoria el **Networking Cocktail** que celebramos el 27 de octubre en el Hotel H10 Gallery de Barcelona. Una vez más contamos con la presencia de **Girish Pramani**, reconocido *trainer* y *talent speaker* con amplia experiencia en procesos de selección. Según explicó a la comunidad internacional de EADA, "el 70% de los puestos de trabajo se consiguen a través de nuestra red de contactos". De ahí que Guirish les insistiera en la importancia del *networking* para construir relaciones productivas y duraderas que se pueden materializar en nuevos puestos de trabajo o en nuevos clientes.



NOTICIAS Y ACTUALIDAD

📅 AÑO ACADÉMICO 2017-18

Empieza un nuevo curso

El nuevo año académico 2017-18 ya está en marcha. Al igual que el curso anterior, los programas internacionales se presentaron en cuatro importantes enclaves de Barcelona el pasado 30 de octubre: el Master in Marketing en la **Fábrica Moritz**, el Master in Tourism & Hospitality Management en el **Hilton Barcelona**, el Master in Management en la sede de **ACCIÓ**, el Master in Finance en **Banc Sabadell** y el nuevo Master in Sustainable Business & Innovation en el **Fab Lab de Barcelona**. Los directores de programas presentaron los módulos de esta edición y atendieron a las preguntas de los participantes. A lo largo del año todos ellos tendrán la oportunidad de visitar empresas e instituciones de sus sector, no sólo aquí sino también en otros países. Grecia, Países Bajos o Alemania son algunas de las destinos programadas.

Por otra parte, el Collbató Residential Training Campus fue el lugar escogido para dar la bienvenida a la nueva promoción de los **International MBA** y, también, de los participantes del **Global Executive MBA**, el programa compartido con **HHL Leipzig Graduate School of Management** cuyo primer módulo se realiza en Barcelona. Todos ellos pusieron en práctica sus habilidades directivas ya el primer día de clase en la zona *outdoor* del campus, donde realizaron actividades para potenciar su capacidad de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

Más recientemente, el 30 de octubre, acogimos también en Collbató a los más de 30 participantes de 10 nacionalidades diferentes de la nueva promoción de los **Executive Masters EADA-UOC**. Se trata de la segunda edición de esta formación *online* que ofrecemos con nuestro *partner* estratégico **UOC** a través de cuatro masters ejecutivos en Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.



Presentación de los programas internacionales en diferentes enclaves de Barcelona.

Foto de grupo de la veintena de participantes del **Global Executive MBA 2017-18** de EADA.

ESTUDIOS

II Informe Nivel Digital Directivo

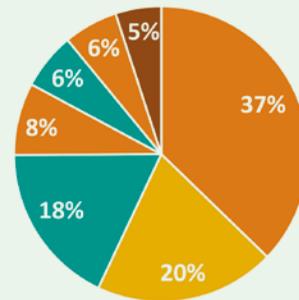
La transformación digital de las empresas está siendo liderada paulatinamente por la dirección general. Así lo constata el 'II Informe Nivel Digital Directivo' presentado en octubre por EADA y RocaSalvatella a partir de una encuesta realizada a más de 600 directivos de diferentes sectores y compañías. En concreto, un 37% de los ejecutivos encuestados considera que este reto compete directamente a la dirección general, lo que supone un cambio con respecto al informe presentado en 2015, en el que el área que lideraba la transformación digital era la de Marketing (32%).

Según **Ramon Costa**, profesor de EADA y autor del estudio, "podemos afirmar que este desafío ya forma parte de la agenda del comité de dirección de las organizaciones, que ya ha interiorizado el impacto positivo que puede tener el uso intensivo de TIC en la cuenta de resultados de la compañía y en la relación con los *stakeholders*.

Aparte, el informe estima que las empresas hacen un buen uso de las tecnologías digitales, sobre todo porque ello les permite trabajar desde cualquier ubicación y acceder a su información. En cambio, considera que tecnologías más recientes, como *blockchain*, *Internet of Things* o realidad virtual y aumentada, no se están implementando de forma correcta. También apunta que las empresas han dado un paso atrás en el uso de diferentes fuentes para mantenerse informadas.



Presentación del 'II Informe Nivel Digital Directivo' presentado en el nuevo auditorio del campus de Barcelona con el profesor de EADA **Ramon Costa** y el director de Transformación Digital de RocaSalvatella, **Gerard Vélez**.



■ Dirección General / Gerencia
 ■ Business & Technology (TIC)
 ■ Marketing (/Comunicación)
 ■ Comercial/Ventas
 ■ I+D+i
 ■ RR HH
 ■ Otros



La presentación del informe fue a cargo de la **Dra. Aline Masuda**, profesora de EADA, y de **Indry Canchila**, socia de ICSA Grupo.

ESTUDIOS

11º Informe Diferencias salariales y cuota de presencia femenina

En mayo presentamos este estudio elaborado por EADA e ICSA Grupo según el cual la recuperación económica iniciada en 2015 no se ha traducido en una mayor igualdad salarial entre hombres y mujeres. El estudio, elaborado a partir de una muestra que recoge datos salariales de más de 80.000 individuos empleados por cuenta ajena en España, pone en evidencia que, aun teniendo una formación superior a la de los hombres, las mujeres cobran menos que ellos en todas las categorías profesionales. Así, por ejemplo, los directivos ganan un 18% más que sus homólogas femeninas. También existe una brecha salarial que perjudica a las mujeres en mandos intermedios (12,8%) y en empleados (11,9%).

En la presentación del estudio se concretaron varias medidas para cambiar esta tendencia. Una de ellas sería el **proyecto de ley de transparencia salarial** que ha puesto en marcha el gobierno de Alemania, "un interesante punto de partida para conseguir la necesaria equidad", según las ponentes. Otra medida sería fomentar el **teletrabajo** "para aumentar la motivación de los trabajadores y repercutir positivamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía". A esto cabría añadir la aplicación de **horarios laborales europeos** y la ampliación de **permisos de paternidad**.

NOTICIAS Y ACTUALIDAD

PROGRAMAS

SOSTENIBILIDAD, LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Inauguramos año académico con nuevos programas. Uno de ellos es el **Master in Sustainable Business & Innovation**, dirigido a profesionales y *mánagers* que quieren desarrollar su carrera en organizaciones comprometidas con los actuales desafíos sociales, económicos y medioambientales. Según el director del master, el **Dr. Josep Maria Coll**, "entrenaremos a los participantes para que sean *change makers* y tomen decisiones responsables y sostenibles que impacten en el conjunto de la sociedad". De ahí que este programa, de un año de duración, pueda interesar a profesionales que quieran proyectar su carrera en el ámbito de la sostenibilidad y la innovación, a emprendedores que se planteen crear una empresa sostenible, a profesionales que quieran enfocarse en el entorno de la sostenibilidad empresarial desde el sector público y, por último, a cualquier directivo comprometido con las acciones de RSE.

A partir de 2018 contaremos con otros dos nuevos programas. El primero es el **Master en Liderazgo de Alto Rendimiento**, un programa dirigido a profesionales que buscan un desarrollo personal en tres niveles: como individuos, como líderes de un equipo y como líderes de procesos de cambio en la organización. El objetivo del master es entrenarles en las competencias asociadas al liderazgo de alto rendimiento. Por ello, aparte de sesiones de *coaching* y de **Training Lab** y de actividades *outdoor*, el programa ofrece dos módulos residenciales en el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Sant Cugat, donde entrenan cada día los grandes deportistas de élite. El reto es que los participantes vivan en un entorno de alto rendimiento y reciban el asesoramiento personalizado de doctores, entrenadores y nutricionistas.

El otro programa que lanzaremos en 2018 es el de **Dirección en Transformación Digital**, orientado a todos aquellos profesionales involucrados en la definición y liderazgo del proceso de transformación digital de su organización y en su implementación. Esta formación permitirá a los participantes conocer las principales tendencias tecnológicas digitales, identificar retos y oportunidades en el entorno digital, participar en la definición de la estrategia de transformación digital en la empresa y aplicar métodos y actividades de gestión ágil de proyectos.



CAMPUS DE BARCELONA

Apertura de nuevos espacios

Se ha finalizado en septiembre la segunda fase de la remodelación del EADA Barcelona City Centre Campus. Es por ello que ya están accesibles varios espacios nuevos, como son el auditorio y **EADA Room** (planta -1), *ágora* (planta de acceso a la recepción, donde también se ha habilitado una zona para visitas y la cafetería (planta 8). También están acabadas las escaleras laterales y los ascensores.

La tercera y última fase se ejecutará el próximo verano de 2018, cuando se finalizarán la fachada y las nuevas aulas. Estamos construyendo un edificio inteligente y sostenible de 4.000 metros cuadrados, con espacios más amplios y mejoras acústicas, adaptado a las personas con movilidad reducida.

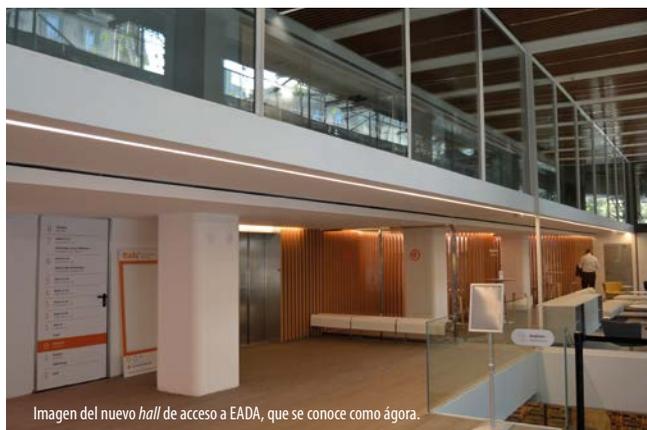


Imagen del nuevo *hall* de acceso a EADA, que se conoce como *ágora*.



RANKINGS

EADA escala posiciones en los rankings del 'Financial Times'

EADA sigue consolidando su reconocimiento en los principales *rankings* internacionales. Así, por ejemplo, el **Master in Management** se mantiene en el *Top 40* mundial –posición 37–, según el *ranking* 'Global Masters in Management 2017' del *Financial Times*. Del mismo modo, el **Master in Finance** de EADA se consolida entre los 25 mejores del mundo –en el puesto 23 concretamente– de acuerdo con el *ranking* 'Masters in Finance Pre-Experience' publicado en junio por el mismo rotativo.

También en mayo el *Financial Times* situó a EADA dentro del selecto grupo de las 50 mejores escuelas de negocios del mundo –puesto 49–, según su 'Ranking Executive Education 2017'. Este *ranking* es el resultado de los diferentes análisis realizados sobre los programas *custom* y *open*, los considerados programas a medida para las empresas y abiertos, respectivamente.



eada^e alumni



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

Todo lo que necesitas por sólo 0,38€ al día

eada view

Where business people grow

