

**MANAGEMENT****04**

"La Dirección Estratégica aplicada a las Pymes" por Elkin Jaramillo, Director del Programa Empresas Familiares.

**ENTREVISTA****08**

Mario Malatesta, Director General del Grupo Max Mara en España: "Los programas de EADA generan entusiasmo..."

**BREVES EADA****12**

Jornadas del Salón Futura'06  
Seventh Edition of the International Weeks  
EADA gives classes at NIMBAS

**EADA CLUB****22**

Antiguos Alumnos  
AlumniMBAWeekEnd2006  
Who is Who?  
El día después



# EADAVIEW

| Epoca II Formación y Empresa | Número. 06 | Mayo 2006 | 3€

## Convocatoria de Programas 2006 / 2007

MBA's y MASTERS,  
EXECUTIVE EDUCATION,  
FORMACIÓN A MEDIDA  
Página 17



**Mario Malatesta,**  
Director General del Grupo  
Max Mara en España

\* Acaba de conseguir su primer contacto.

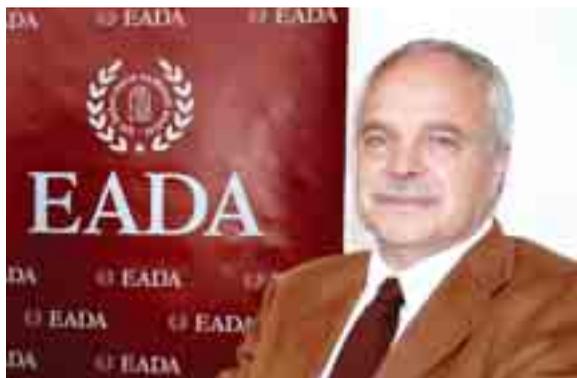
EL PLAN NUEVA EMPRESA está dirigido al mundo empresarial con la intención de contribuir en el esfuerzo que supone el impulso de la empresa en su fase inicial. La empresa de nueva creación puede beneficiarse, durante un año, de un descuento de hasta el 71,75 % en envíos nacionales y un 20 % en internacionales.

[i] 902 300 400. [www.mrw.es](http://www.mrw.es)

\*

VAMOS TAN LEJOS QUE LLEGAMOS AL CORAZÓN





**David Parcerisas**  
Director General de EADA

# Un motor económico de futuro

**C**uando la economía se resiente, a causa de los procesos de deslocalización lógicos en un mundo globalizado, conviene dirigir la mirada a aquellos sectores de actividad que podrían y deberían potenciarse a fin de compensar estos efectos.

En este sentido, uno de los sectores que puede tener mayor desarrollo es precisamente el de la educación superior. Barcelona, Catalunya y España, que cuentan con una oferta excelente de instituciones educativas, deberían alinearse para convertir la educación superior y las enseñanzas de postgrado en un ámbito prioritario que, por su proyección internacional, podría convertirse perfectamente en uno de los sectores de actividad económica de mayor impacto.

En Estados Unidos, Australia y Reino Unido, la llegada de estudiantes de otros países se ha convertido en una de las mayores fuentes de riqueza nacional por delante de sectores industriales tradicionales. Dado que nuestras ventajas competitivas ya sólo podrán estar en los servicios de alto valor añadido, deberíamos apostar claramente también en España por una industria del conocimiento que ayude a revitalizar nuestra economía.

Las escuelas de negocios, y EADA es un excelente ejemplo de ello, venimos desde hace muchos años haciendo un esfuerzo sostenido de proyección exterior y de internacionalización. Prueba de ello es el elevado número de participantes extranjeros que reunimos en nuestros programas.

Ahora toca que, desde las instancias públicas, se reconozca y apoye dicho esfuerzo, aunando voluntades para conseguir una proyección exterior que seguro aportará réditos inmediatos desde el punto de vista económico, cultural y social. Para ello, las administraciones y los poderes públicos deberían trazar una estrategia sostenida a largo plazo, no sujeta a los avatares de las discusiones políticas ni de los discursos partidistas. Espero que aún estemos a tiempo. |

## EADAVIEW

### Edita:

EADA  
c/ Aragó 204  
08011 Barcelona  
Tel. 93 452 0844  
www.eada.edu  
info@eada.edu

### Editor:

Jonas Ljunggren  
jjjunggren@eada.edu

### Colaboradores:

Martín Vivancos, Anna Martín, Amor Pujol, Isabel Berasategui, Guillermo Bejarano, Mónica Jiménez, Judith Estallo.

**Ilustración:** Oscar Martínez

### Diseño y Coordinación Editorial:

Sponsorship&Events SL  
c/ Pedró de la Creu, 3  
08017 Barcelona  
Tel. 93 204 2066  
www.esponsor.org  
info@esponsor.org

### Publicidad:

Julio Burriel  
julio@esponsor.org  
Tel. 93 204 2066

### Depósito Legal:

B-39.718-2004

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

### Tirada de este número:

28.000 ejemplares



# La Dirección Estratégica aplicada a las Pymes

Por Elkin Jaramillo Aguirre

*Podría pensarse que la Dirección Estratégica es una actividad propia de grandes organizaciones; sin embargo, son precisamente las pequeñas y medianas empresas las que obtienen mayores ventajas en su utilización. Las Pymes suelen tener limitados recursos y capacidades, por lo que un cambio en el entorno o en la organización puede afectar su competitividad y reducir drásticamente sus resultados, poniendo en peligro su permanencia en el mercado. Los procedimientos de la Dirección Estratégica, aplicados a las Pymes, proporcionan una forma efectiva de armonizar sus fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de su entorno y su sector empresarial.*

**E**n principio, el proceso no reviste una gran complejidad: por un lado, es necesario recopilar, clasificar, cuantificar, filtrar y analizar informaciones del entorno y del sector empresarial donde opera la empresa; por otro, se precisa un claro conocimiento de la organización, de su estructura, de sus recursos, de sus capacidades y, naturalmente, tener una idea clara de la misión de la empresa, de sus metas y objetivos a largo plazo.

Lograr asimilar toda esta información y entenderla con claridad exige de los directivos más trabajo de lo que inicialmente podría esperarse. Hay que cuantificar y evaluar objetivamente todos estos factores, dado que a veces la familiaridad con el entorno y la empresa dificulta la evaluación objetiva de los factores favorables o desfavorables para el futuro de la organización.

## El entorno y los sectores

En Dirección Estratégica, el proceso de planificación se enfoca primordialmente a gestionar la interacción de la organización con las fuerzas de su entorno: competidores, proveedores, gobiernos, clientes, grupos de interés y demás factores que pueden afectar a la empresa y su mercado. Cada factor presenta una complejidad diferente. Por ejemplo, la relación con el gobierno local o regional se gestiona más fácilmente que con el estatal o central; y se obtienen más ventajas al negociar

con un proveedor independiente que con un grupo empresarial. La forma de manejar estos factores constituye el centro de las decisiones que un directivo debe tomar a lo largo del proceso de planificación estratégica.

Las condiciones del entorno y los sectores varían constantemente, en algunos casos con más rapidez (las comunicaciones o la bioingeniería) que en otros (el mobiliario o el textil), convirtiendo en factores clave la familiaridad del directivo con el proceso estratégico y su habilidad para implantarlo.

La condiciones actuales de los mercados en la mayoría de los países muestran un alto grado de inestabilidad. El advenimiento de notables progresos en telecomunicaciones y en el tratamiento de la información ha suscitado cambios importantes en todos los sectores empresariales. Paralelamente, el

*Ante la constante variación del entorno y los sectores, la familiaridad del directivo con el proceso estratégico y su habilidad para implantarlo se convierten en factores clave.*

progreso en medios de transporte y el surgimiento de nuevos poderes económicos en países emergentes han contribuido al surgimiento de un mercado global, mundial, que obliga a redefinir varios sectores empresariales. Por otra parte, los consumidores se encuentran expuestos a una creciente gama de opciones y ofertas, reduciendo la importancia de su lealtad a una firma o a un producto. Una rotura momentánea de stocks o una coyuntural guerra de precios pueden repercutir en una pérdida de clientes. Los competidores pueden cambiar rápidamente y algunos pueden surgir inesperadamente (con frecuen-

*La planificación proactiva, en un entorno inestable con cambios tecnológicos, es un factor clave para el éxito.*

cia en países al otro lado del planeta). Ante esta inestabilidad de los mercados mundiales es importante, si no crítico, que los directivos de las Pymes asuman la Dirección Estratégica como modelo de gestión a seguir en sus empresas.

#### ¿Acción o Reacción?

Hasta hace algunos años, el directivo de una Pyme podía establecer su negocio y mantener su competitividad reaccionando a tiempo ante los cambios del mercado, las modas, los precios de la competencia. Hoy en día, los cambios se suceden con mucha más rapidez y provienen de los cuatro rincones del mundo, lo que implica que el directivo ya no tiene tiempo para reaccionar a estos cambios, y se arriesga a ser expulsado del mercado o a perder un número significativo de clientes.

Frente a esto, la Dirección Estratégica ofrece al directivo de la Pyme herramientas y métodos necesarios para planificar de forma proactiva, para anticiparse a sucesos futuros y para apoyar sus decisiones en la anticipación de futuros cambios del entorno, en vez de obedecer a condicionamientos históricos o a reacciones ocasionales ante las crisis que surjan cotidianamente.

La planificación proactiva en un entorno inestable, afectado de grandes cambios tecnológicos, se ha convertido en un factor clave para alcanzar el éxito en prácticamente cualquier circunstancia. En vez de reaccionar ante las circunstancias a medida que acontecen los cambios, la planificación proactiva requiere analizar previamente las fuerzas que condicionan los entornos y decidir la manera más efectiva de aplicar los recursos disponibles para lograr ser competitivos. Gestionar una Pyme siguiendo estos procesos de Dirección Estratégica lleva al negocio a situarse donde quiere estar dentro de un mes, un año o una década. El director proactivo, en la actualidad, dispone de una especial "hoja de ruta" que conduce su negocio hacia el futuro deseado. Esa hoja de ruta se llama *Plan Estratégico*.

#### La estrategia del plan

El proceso de planificación juega un papel importante en

todo desarrollo empresarial: puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Todo director empresarial debe planificar, por tanto, con cuidado antes de invertir tiempo y dinero (especialmente dinero) en un desarrollo empresarial.

No podemos asegurar categóricamente que sólo las empresas que tengan un adecuado Plan Estratégico logran alcanzar el éxito. El éxito empresarial es algo mucho más sutil y debemos tener en cuenta multitud de otros factores. Sin embargo, si examinamos de cerca las empresas que fracasan, casi la totalidad de ellas carecen de algún tipo de planificación y, desde luego, ninguna posee un Plan Estratégico debidamente desarrollado o implantado.

#### La estrategia operativa

Terminado el proceso de planificación para desarrollar un Plan Estratégico, nos enfrentamos con las actividades de implantación de las estrategias formuladas. No pocos opinan que es entonces cuando las cosas empiezan a fallar. Un excelente Plan Estratégico no garantiza en absoluto una exitosa implantación, porque ésta depende de la disponibilidad de los recursos, capacidades, estructuras y factores externos favorables, analizados en el plan. La implantación es la auténtica praxis, la táctica y la operativa, la hora de la verdad para las estrategias formuladas. Es entonces cuando todo podría fallar: por un factor externo no considerado o surgido inesperadamente, o

*Casi la totalidad de empresas que fracasan carecen de algún tipo de planificación, y ninguna posee un Plan Estratégico debidamente desarrollado o implantado.*

por la inadecuada disponibilidad de un medio o recurso necesario para desarrollar la estrategia prevista. Las Pymes, por lo general, no poseen abundantes medios o recursos, razón de más para que sus directivos dediquen especial atención a la formulación de estrategias que aseguren la sostenibilidad competitiva de la empresa. No obstante, las causas más frecuentes del fracaso de un Plan Estratégico no son los factores externos o la falta de recursos, sino una deficiente comunicación y un timing inadecuado.

#### La estrategia compartida

La exitosa implantación de un plan de empresa depende, en gran medida, de cómo se ha comunicado a todos los implicados. En el desarrollo del plan intervienen generalmente miembros del equipo directivo, aquellos directamente comprometidos con la empresa, conocedores de su misión y objetivos. En las Pymes, esto se reduce a pocas personas: a veces el propietario, algún director interno y tal vez un asesor externo. El proceso de implantación implica en cambio el concurso de otras personas que no han participado en el desarrollo del plan, que no lo conocen o no han sido debidamente informadas acerca de su contenido, de la misión de la empresa, de sus objetivos ni sus estrategias. En las Pymes, gracias a sus reducidas estructuras organizacionales, es posible gestionar adecua-

### PERFIL



#### Elkin Jaramillo Aguirre

Director de los programas Dirección General y Empresas Familiares, y los módulos Máster Ejecutivo de EADA.

Nace en Medellín (Colombia, 1946) y, tras licenciarse en Ingeniería Civil en la Universidad Nacional de Colombia, adelanta estudios de Física de Estado Sólido y Matemáticas en el Master en Ciencias (MS) de Fordham University (New York) y, posteriormente, en la Universidad de París (Orsay). Tras una fugaz dedicación como ingeniero de estructuras en A. Crist (Reims, Francia) y una primera actividad docente en Química de Altos Polímeros (ETSII, Barcelona) ingresa como físico investigador en la filial española de la multinacional AMP Incorporated (Harrisburg, PA), donde desempeña sucesivos cargos directivos en I+D, Ingeniería y Marketing en Electrónica Industrial y Telecomunicaciones durante una década.

Tras un año sabático (1983) en EE.UU., cursando un Executive MBA en la Universidad de Boston, regresa a España en 1984 para iniciar una etapa como emprendedor y empresario, participando en la fundación y dirección general de diversas industrias en el sector informático (Microeina, Iessa y Manufacturas Eléctricas de Levante). Pasa entonces a ser consultor analista Senior en el Centre Européen de Développement Economique (Bruxelles, Barcelona). Más tarde abre su propio gabinete de Consultoría (E.j. Asociados) centrándose inicialmente en la consultoría de procesos y luego en la reingeniería, el aseguramiento de la calidad y la Dirección Estratégica, interviniendo en cerca de un centenar de Pymes en España, Francia, Colombia y Venezuela. Su relación con EADA se inicia en 1990 como profesor asociado durante un par de años, labor que en un principio combina con la de consultor independiente para, finalmente, sumarse en 1999 al equipo docente de EADA, en el Departamento de Política de Empresa y Economía. En la actualidad, Elkin Jaramillo dirige los Programas de Executive Education en Dirección General y Empresas Familiares, y los módulos Master Ejecutivo de EADA.

damente la resistencia al cambio que suscitan los nuevos paradigmas implícitos en la implantación de un Plan Estratégico. Es imprescindible que cada colaborador de la empresa sepa lo que está pasando, que entienda los objetivos a alcanzar y lo que se espera de cada cual en la organización.

Los directivos de las Pymes pueden establecer con facilidad una comunicación estratégica efectiva, es decir, permitir en la medida de lo posible, que todos los miembros de la organización se hallen involucrados en el desarrollo del Plan Estratégico. El personal comprometido en un Plan Estratégico no sólo adquiere un conocimiento claro de su contenido, sino que sabe exactamente qué puede hacer para que las acciones posteriores puedan implantarse con éxito. Son personas intensamente motivadas, que se sienten propietarias de los procesos en los que están involucradas.

#### La estrategia justo a tiempo

Un timing realista es otro de los factores críticos para una implantación exitosa. Es muy fácil suponer que, al implantar las estrategias, cada acción sucederá en el momento preciso y que no habrá retrasos ni dificultades. Lamentablemente, lo más corriente es que el director de una Pyme se encuentre con

*La Dirección Estratégica es un modelo flexible, interactivo, adaptable a los cambios del entorno y a los resultados de las empresas.*

realidades que exceden lo presupuestado en tiempo y en dinero. Muchos proyectos de pequeñas o medianas empresas fracasan porque estos inconvenientes consumen el reducido margen de beneficio esperado, debido al incremento imprevisto de los costes a consecuencia de un timing inadecuado.

Mantener un timing adecuado requiere desarrollar un sistema de control que permita medir con efectividad el progreso alcanzado – o las desviaciones – en la dirección de los objetivos estratégicos del plan. No todo depende del compromiso ni de la participación de todos. Sin embargo, medir el progreso de la implantación implica también definir estándares con los que evaluar los avances y necesita poder reacondicionar las metas cuando los logros no sean los esperados, ya sea debido a un cambio en el entorno o en la estructura de la empresa, o tal vez a un recurso necesario que se ha convertido en escaso.

#### Pymes estratégicas

Alcanzar los objetivos estratégicos debe ser un proceso flexible e interactivo, no unidireccional e inflexible. Las principales virtudes del proceso estratégico, fundamento de la Dirección Estratégica, son su flexibilidad, su interactividad y adaptabilidad a los cambios del entorno y a los resultados obtenidos. No es una casualidad que éstas sean también las principales características de las Pymes. |

Admiral's Cup name approved by the Royal Ocean Racing Club, London.

The adventurous Admiral's Cup Chronograph 44.  
Certified Chronometer. The Heritage Collection.



# CORUM

Corum España y Portugal, Tel.: 34/93 3633608, info@corum-spain.com

www.corum.ch

*Entrevista a Mario Malatesta, Director General del Grupo Max Mara en España*

## “Los Programas de EADA generan entusiasmo y un aire nuevo de motivación entre los profesionales de mi equipo”



**E**namorado de la moda, Mario Malatesta creció entre tejidos. No en vano, su padre y su madre eran modistos y sus primeros trabajos se desarrollaron en una fábrica de camisas que, años más tarde, llegaría a dirigir. “Tenía hambre de aprender, de tener mi propia empresa” asegura, inquietud que le ha llevado a centrar su actividad profesional en el mundo empresarial y a trabajar con tenacidad para conseguir sus objetivos. Desde 1983 es Director General de Max Mara en España, representando en nuestro país al prestigioso grupo de moda italiano a través de una sociedad propia que se encarga de la distribución y comercialización de las seis líneas de producto de la firma en todo el territorio nacional.

**¿Qué aspectos marcaban el pulso de las compañías en los años 60, cuando usted iniciaba su carrera profesional? ¿Cómo ha cambiado el concepto de empresa desde entonces?**

El concepto de empresa ha cambiado totalmente. En los años 60, la empresa se entendía como un ciclo continuo: abarcaba la creatividad, la fabricación, el producto, la venta, la distribución... su infraestructura lo cubría todo en una única organización. Entonces no se concebía una empresa sin fábrica, sólo como despacho comercial, como es el caso de Max Mara en España. Lo que ha cambiado sustancialmente es que la empresa, en términos generales, se ha desintegrado, se ha atomizado en muchas partes, de manera que su departamento comercial no tiene por qué compartir espacio físico con la parte productiva que, en algunos casos, puede desarrollarse a miles de kilómetros de distancia, ni ésta con el mercado en el que se va a comercializar el producto. Como director de Max Mara en España, a mí me da igual dónde se fabrique y dónde se diseñe. A mí lo que me interesa es que Max Mara me proporcione un producto que se ajuste a las necesidades del mercado español. Para ello, yo, que cumplo funciones de distribución, marketing

y represento a la firma en España, debo indicarle a la empresa madre en Italia el producto que necesito y trabajar para abrirle mercado. En definitiva, las estrategias han cambiado. Ahora las compañías aparecen sectorizadas, con el nexo, eso sí, de una coordinación y organización informática potentísima, que ofrece información en tiempo real. En este sentido, debo apuntar que también ha cambiado a lo largo de estos años el factor tiempo, la velocidad. El hecho de que Internet canalice buena parte de las operaciones ha eliminado los tiempos muertos en las empresas. Parece que cuando alguien te envía un e-mail estás obligado a responder a los cinco minutos, a actuar de inmediato iniciando una gestión en función de lo que diga ese correo. ¡Es increíble!, la era de la comunicación ha acelerado

*No hemos creado catedrales en el desierto. Hemos creado algo sólido para un target concreto de mercado. Max Mara está hoy en el lugar que quería estar.*

*El concepto de empresa aparece hoy desintegrado, atomizado en muchas partes, de manera que sus diferentes áreas pueden ubicarse a miles de kilómetros de distancia entre sí.*

los ritmos y parece no haber espacio para la pausa. Otro aspecto de cambio a destacar es la relación con el cliente: hace años era común visitarlo principalmente para vender; ahora las visitas son más bien de cortesía, porque las ventas se realizan por otros canales.

**Más de 20 años de gestión al frente de un grupo, parece tiempo más que suficiente para diseñar estrategias, tanto a corto como a largo plazo, y llevarlas a cabo ¿Qué porcentaje de sus objetivos para Max Mara se han cumplido?**

Yo he conseguido todo lo que me he propuesto, tal y como me lo he propuesto, con la suerte añadida de que Max Mara me ha apoyado totalmente en cada una de mis acciones. En España estamos presentes en todo el mercado, ya sea con tiendas propias, franquicias, en grandes almacenes y ahora también en centros comerciales, con buenos resultados económicos. Max Mara está hoy en el lugar que quería estar y con la rentabilidad que permite el mercado. No hemos creado catedrales en el desierto. Hemos creado algo sólido, con una clientela muy definida que representa entre el 1 y 2% del mercado, pero ya era lo que pretendíamos. No queremos bajar nuestros varemos ni hacer una política comercial agresiva para vender más. Si hiciéramos un tejano Max Mara podríamos vender 20 millones, pero no lo haremos porque cada firma tiene su política. La nuestra ha sido de selección de un target de mercado concreto y ahí queremos seguir estando. Si creamos un producto que desvirtúe la imagen de nuestra marca, perdemos identidad.

**¿Qué importancia se atribuye en Max Mara al trabajo en equipo?**

Mucha. La actividad de Max Mara en España se desarrolla de la mano de un equipo que trabaja unido siguiendo mi criterio, recogido en un decálogo que refleja a la perfección mi filosofía. Entre los puntos de este decálogo de trabajo hay uno que dice: "No se trata tanto de llevar a cabo grandes empresas, ni de hacer cosas fuera de lo común, como de llevar a cabo bien, con entusiasmo y calidad, los asuntos habituales y cotidianos". Otro reza: "No importa ser el N°1, sino ser una persona que sepa trabajar en equipo, respetando a sus compañeros, capaz de autocultivarse y de motivar a los demás, que sepa adaptarse a los cambios, que tenga iniciativa y, lo más importante, que

sea constante en su rendimiento. En Max Mara el trabajo en equipo es primordial.

**¿Qué valor concede a la formación continua de ese equipo? ¿Y al seguimiento de programas para la optimización de recursos?**

La formación continua no sólo es necesaria, sino imprescindible para la correcta evolución de una empresa. Cada profesional debe saber renovarse y reciclarse de forma constante, abrirse a nuevas ideas y sugerencias. Del mismo modo, soy partidario del seguimiento de programas específicos, porque tienen la capacidad de generar entusiasmo en una plantilla. Transmiten a la empresa un aire nuevo de motivación, de desafío, y eso es muy positivo como apuesta de futuro. En Max Mara tenemos esa inquietud y yo soy el primero en decir que hay que seguir estos programas, que hay que escuchar, reflexionar sobre las ideas que surgen, porque es bueno que más personas te puedan explicar cosas, te puedan contar o hacer ver aspectos de tu trabajo que no habías contemplado hasta el momento.

**¿Cuál ha sido su experiencia en los programas In-Company de EADA?**

Muy positiva, sobre todo desde un punto de vista de motivaciones personales. He notado que las personas de mi equipo que han seguido un programa In-Company de EADA han retomado su trabajo con una gran motivación personal, más fuerte y renovada. Probablemente han descubierto algo que conocían pero que no habían podido o sabido focalizar; o han aprendido nuevos conceptos que les permiten optimizar su actividad. Los programas In-Company de EADA me parecen muy interesantes y al personal que trabaja conmigo en la representación de Max Mara en España también, porque así me lo han dicho. Creo que debemos seguir participando en ellos.





### Su grupo promueve el concepto de creatividad empresarial ¿a qué se refiere?

En Max Mara siempre nos planteamos avanzar con ideas nuevas. Nos preguntamos qué somos capaces de hacer, creando mercado para lo que vendemos. En base a esto, hemos ideado, por ejemplo, un nuevo concepto de tienda que reúne parte del producto de las distintas firmas que componen Max Mara, con el fin de tener presencia en los centros comerciales, pieza que nos faltaba aún en nuestra estrategia de distribución en España. Esta nueva tienda, este nuevo proyecto ya hecho realidad, es producto de un trabajo de grupo que afecta a la capacidad creativa de las personas que trabajan aquí, que afecta a la comunicación, a la logística... hemos creado un hijo que no sabemos si irá o no, pero que necesitábamos para dar respuesta a un mercado que no cubríamos. Esto es creatividad empresarial.

### ¿Qué le falta al textil español para afianzar su presencia en el ámbito internacional?

A juzgar por sus cifras de venta, al textil español no le falta nada. Domina el mercado. España está a la cabeza de la comercialización, entendida como "fast food" de la moda, representado a través de cadenas que compiten entre sí ofreciendo moda joven por poco dinero, pero con una calidad que no satisface a todos. Lo que le falta a estos grupos es la creatividad. Absorben como esponjas la creatividad de los demás y la plasman en una cadena de producción impresionante, bajando los niveles de calidad y el precio de venta. No hay un equivalente a Max Mara con sello español. Y no lo hay porque para apostar por la creatividad hace falta una estructura muy potente y eso no casa con la idiosincrasia del comercio español que, guste o no guste, tiene un denominador común: vender barato. En la realidad española, el gran mercado está en mano de los grandes grupos baratos, después van los grandes almacenes y las firmas que, como nosotros, cubrimos la parte más selecta del

mercado. Que crezca aquí un fenómeno español del tipo Max Mara lo veo muy difícil, porque hacer un producto como el nuestro, que combine calidad y diseño, cuesta.

### El sector vive en España momentos de preocupación tras la apertura de mercados en el 2005 y, con ello, la llegada de textil de China... ¿cómo ha trabajado Max Mara para hacer frente a esta situación?

Esto es algo que no puedo comprender. Dirán que en el libre mercado cada uno tiene que hacer frente a la competencia... Sí, estoy de acuerdo, pero en igualdad de condiciones (un mercado en el que se "malpaga" a un obrero que trabaja 24 horas, no es libre mercado) ¿Cómo acabará esto? Por lo que se refiere a Max Mara, nuestra estrategia es clara: elevarnos más aún para distinguirnos de la mediocridad, hacer cosas especiales, desfiles, invertir en imagen, crear moda y subir el listón intentando defender nuestro mercado, manteniendo siempre una línea de coherencia con nuestro público. Honestamente no se entiende cómo Europa puede ser tan permisiva con la entrada de textil llegado de China, de prendas fabricadas por gente explotada que se convierten aquí en un producto que nos hace la competencia. Es un ejercicio de tolerancia que en este caso no entiendo. Como no entiendo tampoco que tenga tanta presencia la piratería, contra la que se puede y se debe hacer más en el ámbito de la Ley, porque detrás hay mafias. Fabricar 20 millones de bolsos de imitación de Louis Vuitton no es algo que pueda hacer una persona sola. La crisis económica que ha causado el euro en Europa, por mucho que algunos la nieguen, está propiciando todo esto, a lo que hay que sumar el crecimiento de los mercadillos que, por ejemplo en Italia, venden ropa de marca, ropa Max Mara. Aquí, el concepto de mercadillo es diferente, pero ya llegará. De hecho ya está llegando

*Frente a la competencia desleal de textil chino, nuestra estrategia es elevarnos aún más para distinguirnos de la mediocridad. En Max Mara defendemos nuestro mercado subiendo el listón.*

a través del outlet, que no es más que un mercadillo elegante. Es outlet no es un síntoma de crecimiento, es un síntoma de crisis. Ninguna firma dice: como nos va muy bien, vamos a abrir un outlet...

### Y siendo así las cosas... ¿cómo ve el futuro del textil en España?

Muy duro, complicado, pero sobreviviremos. Sobrevivirá Max Mara y sobrevivirá todo aquel que sepa mantener su mercado, el que sepa cuidar a su cliente, ofrecerle siempre más y mejor producto, cubrir sus expectativas y mantener una coherencia en la oferta. Cuando alguien cree que por culpa de estas amenazas no va a subsistir, debe hacer un ejercicio de autocrítica y analizar si su estrategia ha sido coherente con su firma y honesta con sus clientes. El mercado no perdona a nadie. El efecto boomerang vuelve siempre y castiga. |

Texto: Mònica Jiménez

# Familideaintegral



**Grup Integral e Idea Iuris,** que ya destacan en la Consultoría y la Asesoría Jurídica y Fiscal a las Empresas, aúnan sus esfuerzos profesionales para ofrecer este nuevo servicio a la **Empresa Familiar**



**Diagnóstico** de las necesidades en los procesos de **relevo y sucesión** de la empresa.

Proceso de preparación, estudio, elaboración, negociación y redacción definitiva del **Protocolo Familiar** (seguimiento legislativo sobre la necesidad de publicidad formal del mismo).

**Ejecución e implementación jurídica** del Protocolo familiar.

Creación del **Consejo de Familia**.

**Formación** de Directivos y **Coaching** al Sucesor/es elegido/s.

**Asesoramiento Fiscal y Mercantil** sobre la buena reorganización de la Empresa Familiar o la Empresa con base patrimonial familiar.

Diagnóstico de las carencias y dificultades en la continuidad de la empresa y, en su caso, Estudio y **Valoración de la sociedad** con vistas a:

- (a) encontrar o conformar un inversor / equipo directivo.
- (b) encontrar un comprador de la Sociedad.

En cualquiera de los casos, **Redacción, Negociación y Asesoramiento** jurídico mercantil, fiscal, laboral, etc. en el proceso de venta / desinversión, etc.

Para ampliar información, puede contactar con **Grup Integral** (932080732 - info.centre@grupintegral.com ) o **Idea Iuris** (932072990 - info@ideaiuris.com) y solicite ser atendido por uno de los Socios de la **Unidad de Empresa Familiar**.



## EADA participa en las Jornadas del Salón Futura'06

El pasado 24 de marzo EADA estuvo presente en la mesa redonda que, bajo el título de "Formación y empresa en el entorno europeo", organizó la publicación Món Empresarial, en el contexto del Salón Futura 2006.

Como participante de dicho encuentro, David Parcerisas, Director General de EADA, reflexionó en esta ocasión acerca de la movilidad de los ciudadanos en la Unión Europea y del sistema de acreditaciones y de homologación de titulaciones en la UE, comentando al respecto que "el Tratado de Bolonia es un medio, un instrumento para conseguir la libre circulación de ciudadanos".

En el mismo acto, Parcerisas afirmó que "el volumen de actividad económica que genera formación en Catalunya y, por extensión en España, debe tenerse en cuenta desde la Administración". Durante el curso 2004-05, apuntó, "España recibió 25.000 estudiantes más de ERASMUS".

La mesa redonda contó también con la participación de representantes de otros centros de formación, como Pau Verrié, Presidente de la Asociación For Q y Director General del IDEC (UPF); Susana Gutiérrez, Presidenta de AEDIPE Cataluña; Josep Bové, profesor y Consultor de AUREN; y Aurora Masip, periodista colaboradora de Medigrup. |

## IV Job Fair

The IV Job Fair, an event organised by the EADA Career Service Department, commences on May 4th. The aim of the fair is to bring EADA students and alumni into closer contact with the company world and help them to secure positions of employment.

A series of presentations will be given throughout the morning by participating Companies during which the Business School's students and alumni will be able to familiarise themselves with the activity of each company, the sector it belongs to, etc. Furthermore, students are encouraged to visit the company stands where they can introduce themselves and leave their CV's. In the afternoon there will be a series of Coffee shop-discussions in small groups with representatives from the different companies, offering participants more direct contact. You need to sign up previously in order to take part in the Coffee shop-discussions and companies will be selecting participants from the different discussion sessions.

In addition, the Fair magazine offers participants useful information on how to focus their visits to the Stands, the Company Presentations and the Coffee shop-discussions. |

## Seventh Edition of the International Weeks

The International Weeks were held from March 20th to April 7th and have been organised by EADA every year for the last seven years. 200 students took part from the International Masters Programmes in Finance, Marketing and Human Resources, Specialised Masters in Finance and International MBA Programmes. Students had a chance to share their knowledge with 15 prestigious professors from different international business schools, experts in: strategic planning as a model for change, project management, globalised businesses, coaching as a style of management and innovation.

The visiting professors were: Herman Uscategui, international development manager of Starbucks Coffee Company,

Lalit M. Johri, director of the Executive MBA Programme of the School of Management, Asian Institute of Technology (AIT) in Thailand, Alberto Jorge Acosta, from Universidad de Matanzas, Cuba; Juan Florín, from the University of Connecticut (USA); Julio Sánchez, from the IAE in Argentina; Clive V. Boddy, Financial Consultant (USA); Peter Moller, HR Consultant (Denmark); Erica Savaj, IESE doctorate; Gretchen Lardsen and Mei - Na Liao, Marketing professors at the Bradford School of Management (UK); Fabio Novoa, from INALDE, Columbia; Marc Ingham, Head of the Strategy Department at EDHEC, France; Elaine Gagné, Certified Coach (USA); Fernando d'Alessio, General Director of Centrum Pontificia of Peru, and Susana Marín, Operations Manager of Axel Hotels. |





## Mesa redonda en EADA sobre “Conciliación entre vida personal y profesional”

Organizada conjuntamente con el Círculo de Mujeres de Negocios (CMN) y la Asociación Dones d’Avui, EADA celebró el pasado 13 de marzo una mesa redonda para reflexionar sobre las dificultades actuales de conciliar la vida familiar

y profesional en España. El tema es de vital importancia, puesto que las cifras demuestran que muchas mujeres renuncian a una carrera profesional con miras a puestos directivos, por la incompatibilidad entre su vida familiar y su trabajo. La

moderadora del acto, Ma. Pau González, Directora de los Programas de Desarrollo Directivo de EADA, introdujo el tema comentando que “en España la situación de la conciliación es bastante diferente a la de otros países europeos”. Según González, “el origen de esta desigualdad es histórico, por el retraso de la incorporación de la mujer al mercado laboral, las escasas ayudas gubernamentales para las familias y la falsa susceptibilidad política sobre las dificultades de conciliar trabajo y familia”.

Con la asistencia de más de 100 personas, la mesa redonda fue una excelente plataforma de debate en la que se plantearon soluciones “conciliadoras” para afrontar el reto de ser mujer, madre y trabajadora. Entre las asistentes, destacaron Glòria García, Administradora y Gerente de Alta Cosmética S.A. y miembro del Círculo de Mujeres de Negocios; Marta Grau, Directora de Recursos Humanos de Random House Mondadori; y Mercè Pigem, Diputada por CIU en el Congreso de los Diputados. |

## EADA gives classes at NIMBAS

On March 18-19, two professors from the Human Resources department, John Kopetz and Jordi Asens taught a Negotiation module entitled “Workshop on Negotiation Skills” at the NIMBAS Graduate School in Berlin. The module was offered as an optional subject on the NIMBAS MBA programmes.

It focussed on negotiating techniques and was divided into three parts, theoretical, practical and reflection. The practical part dealt with aspects such as negotiation simulations and role plays and took up most of the time. The module was attended by a total of 24 students on the Executive or Part Time MBA who came from all company areas.

It should be noted that NIMBAS is associated with the University of Bradford Institute, with centres in Utrecht, Mainz and Berlin. Furthermore, it is quite high up on the business school rankings. The Financial Times ranks it among the Top 20 European and the Top 20 world-wide and according to The Economist it ranks 15th in Europe and 57th world-wide. |



## EADA clausura con éxito su V Ciclo de Empresa Familiar

Organizado conjuntamente por Lavinia Auditoría & Consultoría y EADA, con el apoyo de Grupo Intereconomía, el V Ciclo de Empresa Familiar se clausuró con gran éxito de público, dedicando su última jornada a la estructura económico-financiera de este tipo de empresas. En el acto, los ponentes dejaron clara la necesidad de implicación de los miembros de la empresa familiar en los aspectos financieros para evitar la pérdida de liquidez. Eliseo Santandreu, profesor de Finanzas de EADA, subrayó al respecto que “las empresas familiares tienden



a interesarse más por los aspectos de marketing, dejando *a los que dicen que saben* los temas financieros”.

El V Ciclo de Empresa familiar reunió entre otros ponentes a Jaume Pigem, Socio Director de Lavinia Auditoría & Consultoría; Albert Colomer, Director General de Business Angels Network de Catalunya; Àngels Roqueta, Directora

General de SumaCapital; y Juan Carlos Jiménez, Socio Director de Discapa.

David Parcercisas, Director General de EADA, destacó y agradeció en su intervención del acto de clausura del ciclo el elevado número de asistentes, sosteniendo que “en un futuro, el interés por las empresas familiares va a ir en aumento y les irá mucho mejor”. |

## II Career Guidance Workshop

The II Career Guidance Workshop, organised by the EADA Career Service Department, took place on February 1st. The main topic was the Selection Process. Luisa Bonilla, Director of the Career Service, outlined the workshop's key objective: “Students were given the opportunity to experience a live job interview in person. Each of them then received feedback on the weak and strong points of their interview”

The interviews were carried out by EADA alumni who are currently working in Companies and Consultancies in the field of Personnel Recruitment. The following alumni took part as interviewers: David Lapuente (Expofinques), Susana Pellés (Human Management System), Idoia Domínguez (Asepeyo), Mireia Gainza (Zimmer Iberia), Laura Gutierrez (Sodexho), Esperanza Ribas (Wrigley), Marc Soler (Dolce Sitges), Maydo Arderiu (Maydo Aredriu & Asociados) and Iván Magaña (The Eat Out Group).

Prior to the practical session with the interviews, students were given a talk on how the selection process works and on how to face a job interview. These sessions were given by Mr. Hans Hay, Gloria Minguella and Nicsabel Aparcedo from the outplacement consultancy, Humanus Consulting. |



## EADA, presente en el II Congreso Internacional de Creatividad de Sevilla

Celebrado en la Isla de La Cartuja (Sevilla) los días 27 y 28 de enero, el II Congreso Internacional de Creatividad contó con la participación de Fran Ponti, profesor del Departamento de RR.HH de EADA.

En el evento Ponti intervino, junto al presidente de la Plataforma 2i y consultor andaluz en innovación, Juan Llimona, en un diálogo en el que se trataron diversos temas en relación a la creatividad e innovación: los distintos ámbitos en los que la innovación juega un papel esencial en la empresa, por qué algunas empresas consiguen creatividad en la innovación empresarial, etc.

El Congreso reunió a numerosas personalidades del mundo de la creatividad, como Eduardo Punset, Saturnino de la Torre, Manuela Romo o Muhammad Yunus, entre otros. |





## PISOS PENSATS

DIAGONAL, 514 - BARCELONA - TEL. 93 415 27 27

## MBA's

	Inicio	Final	Horario
Executive MBA	19/10/06 18/01/07	14/06/08 12/07/08	L 18.00 / 22.00 V 17.00 / 21.00 h
Euro *MBA	Enero / Mayo / Septiembre		(a semi-distancia)
International MBA (inglés)	25/09/06	20/07/07	L M X J V 9.00 / 13.00 h
MBA Part Time (español)	19/01/07	31/05/08	M X J 19.00 / 22.00 h
MBA Full Time (español)	25/09/06	20/07/07	L M X J V 9.00 / 13.00 h

## Masters Especializados

	Inicio	Final	Horario
Máster en Finanzas (inglés)	02/10/06	09/06/07	L M X J V 9.30 / 13.30 h
Máster en Finanzas (español)	02/10/06	Julio/07	M X J 18.00 / 22.00 h
Máster en Marketing (inglés o español)	02/10/06	09/06/07	L M X J V 9.30 / 13.30 h
Máster en Recursos Humanos (inglés o español)	02/10/06	09/06/07	L M X J V 9.30 / 13.30 h
Máster en Operaciones SCM (español)	19/01/07	Diciembre/07	M X J 19.00 / 22.00 h
ABE International Master in Management (inglés)	02/10/06	Septiembre/07	L M X J V 9.30 / 13.30 h

## Executive Masters

	Inicio	Final	Horario
<b>Máster Ejecutivo en Dirección Financiera</b>			
Dirección Financiera + Módulo Máster *	09/11/06 15/02/07	14/07/07 23/02/08	M J 18.30 / 21.30 h S 9.00 / 14.00 h
<b>Máster Ejecutivo en Dirección de Marketing</b>			
Dirección de Marketing + Módulo Máster *	09/11/06 01/02/07	19/01/08 29/03/08	V 16.00 / 20.00 h V 16.00 / 20.00 h
<b>Máster Ejecutivo en Dirección de Operaciones</b>			
Dirección de Operaciones + Módulo Máster *	20/10/06	14/07/07	M 17.00 / 21.00 h
<b>Máster Ejecutivo en Dirección de RR.HH.</b>			
Dirección de Recursos Humanos + Módulo Máster *	16/11/06 05/10/07	30/06/07 15/12/07	M J 18.45 / 21.45 h C 5 ciclos residenciales, V de 9.30 h a S 14.00 h.
* Módulo Máster Ejecutivo	22/03/08	24/05/08	V de 9.30 h a S 14.00 h.

## Dirección General

	Inicio	Final	Horario
Programa de Dirección General (PDG)	05/10/06	06/07/07	V 16.15 / 20.15 S 9.15 / 13.15 h
Programa de Dirección de Empresas Familiares	10/10/06	11/07/07	C M 9.30 / 13.30 - 15.00 / 19.00 h

## Operaciones

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Operaciones	20/10/06	14/07/07	M 17.00 / 21.00 h
Gestión de Compras	21/02/07	02/05/07	X 17.00 / 21.00 h



**EADA**  
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

Departamento de  
Empresa

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

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

## Finanzas y Control de Gestión

	Inicio	Final	Horario
Finanzas Corporativas	25/10/06	28/03/07	X 17.00 / 21.00 h
Dirección Financiera	09/11/06	14/07/07	M J 18.30 / 21.30 h
	15/02/07	23/02/08	S 9.00 / 14.00 h
Credit Management	22/11/06	18/04/07	X 17.30 / 21.30 h
Dirección en Control de Gestión	17/11/06	19/05/07	L X 18.30 / 21.30 h
Sistemas de Costes y Control Presupuestario	13/11/06	14/02/07	L X 18.30 / 21.30 h
	22/02/07	22/05/07	M J 18.30 / 21.30 h
	10/10/06	21/12/06	M J 18.30 / 21.30 h
Gestión Contable y Fiscal de la Empresa	18/11/06	03/03/07	S 09.00 / 14.00 h
	12/03/07	04/06/07	L X 18.30 / 21.30 h
Análisis de Balances	24/10/06	21/12/06	M J 18.30 / 21.30 h
Contabilidad General	23/10/06	29/01/07	L X 18.30 / 21.30 h
	11/11/06	10/03/07	S 9.00 / 14.00 h

## Entorno Legal

	Inicio	Final	Horario
<b>Programa de Especialización en Asesoría Fiscal y Tributaria</b>			
1. Fiscalidad Empresarial	24/10/06	01/03/07	M J 18.45 / 21.45 h
2. Fiscalidad Personas Físicas	08/03/07	10/05/07	M J 18.45 / 21.45 h
3. Procedimientos Tributarios	15/05/07	28/06/07	M J 18.45 / 21.45 h

## Marketing - Comunicación - Ventas

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Marketing	09/11/06	19/01/08	V 16.00 / 20.00 h
	01/02/07	29/03/08	V 16.00 / 20.00 h
Dirección de Ventas	20/10/06	14/04/07	V 16.00 / 20.00 h
	24/11/06	02/06/07	S 9.30 / 13.30 h
Product Manager	03/11/06	16/06/07	V 16.30 / 20.30 h
Dirección de Comunicación	27/10/06	14/07/07	V 16.30 / 20.30 h
Marketing Conceptual	20/10/06	19/01/07	V 16.00 / 21.00 h
Técnicas de Venta	20/10/06	12/01/07	V 16.00 / 21.00 h

## Marketing Farmacéutico

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Marketing Farmacéutico	02/03/07	14/07/07	V 17.00 / 21.00 h S 9.15 / 13.15 h
Marketing Farmacéutico	06/10/06	24/02/07	V 17.00 / 21.00 h S 9.15 / 13.15 h

## Empresas Turísticas

	Inicio	Final	Horario
Dirección Hotelera	13/11/06	22/05/07	C L 10.00 / 14.00 h 15.00 / 19.00 h
Dirección de Restauración	06/11/06	14/03/07	C Cinco ciclos residenciales
Máster en Gestión Turística (en colaboración con la Universitat Pompeu Fabra)	23/10/06	26/04/07	L M X J 9.30 / 13.30 h

## Idiomas

Programa por niveles, International Business Communication Programme,  
Programas Intensivos en el Centro de Formación Residencial en Collbató

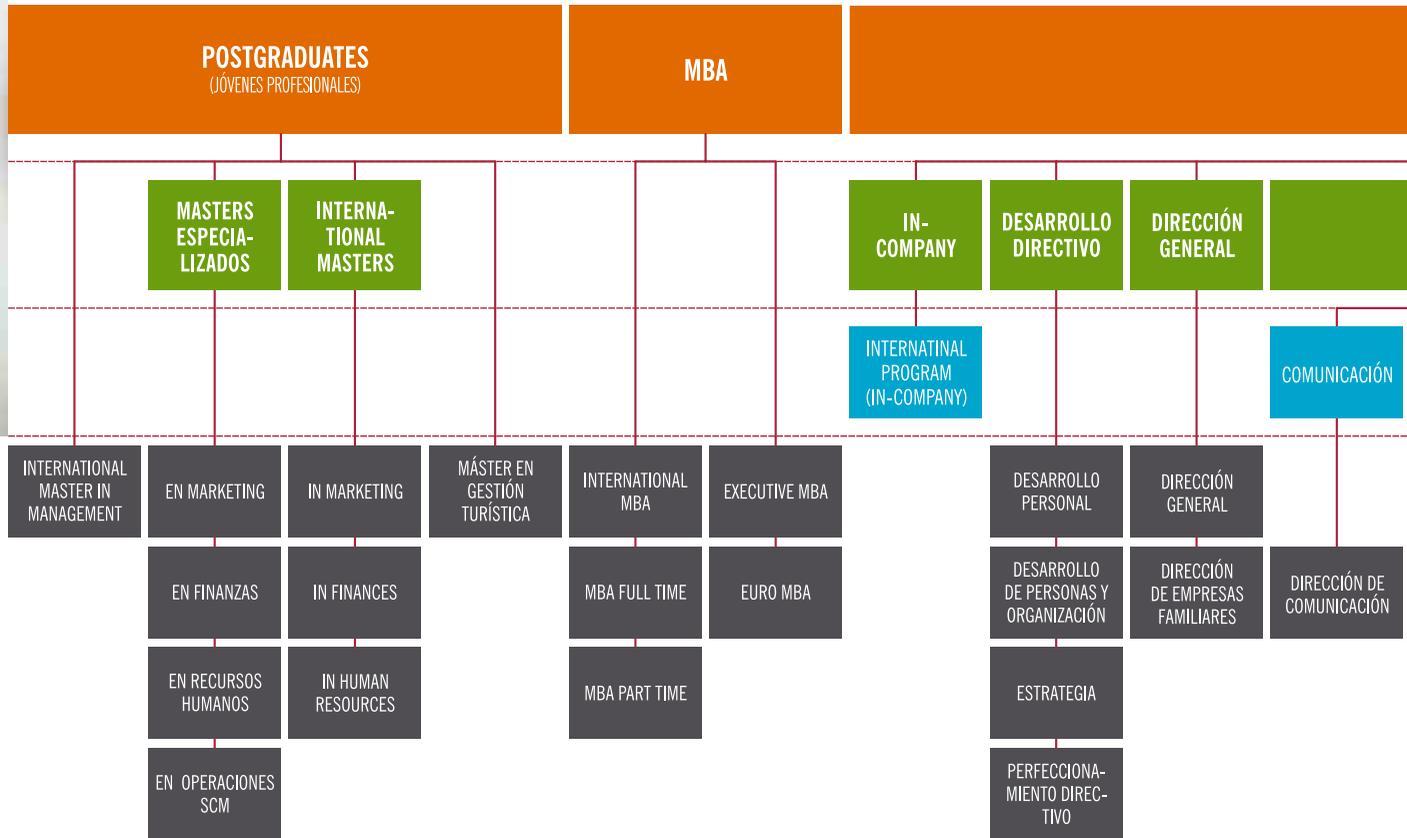
Consultar Horarios



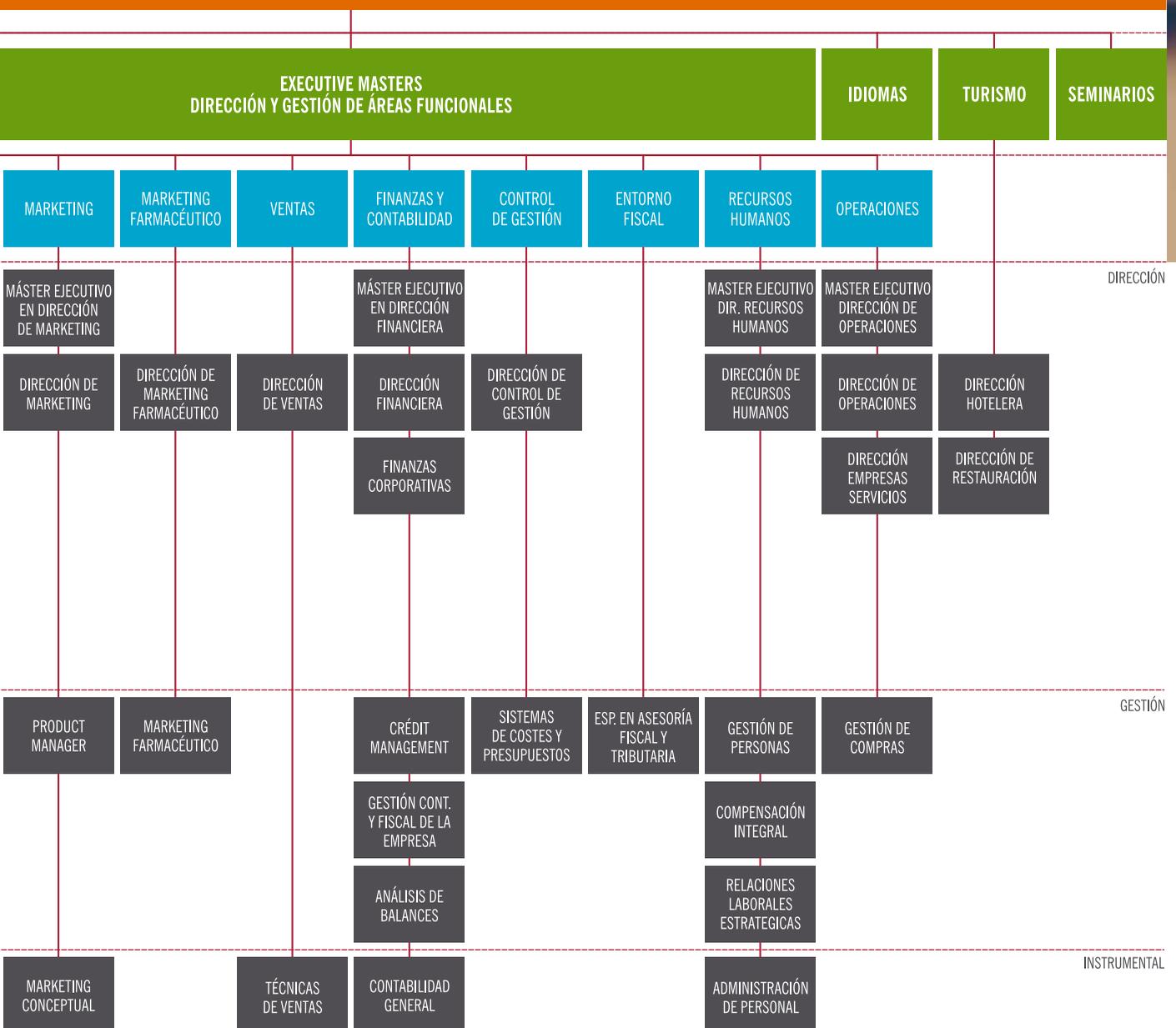
# EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

## ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT CENTRE



## EXECUTIVE EDUCATION



## Recursos Humanos

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Recursos Humanos	16/11/06	30/06/07	M J 18.45 / 21.45 h
Gestión de Personas	24/11/06	02/06/07	M J 18.30 / 21.30 h
Administración de Personal	07/11/06	08/02/07	M J 18.30 / 21.30 h
Relaciones Laborales Estratégicas	15/11/06	09/05/07	X 18.30 / 21.30 h
Compensación Integral	15/03/07	24/05/07	J 18.45 / 21.45 h

## Desarrollo Directivo

	Inicio	Final	Horario
<b>Desarrollo Personal</b>			
Eficacia Personal	06/ 11/ 06	21/11/06	C L M 2 ciclos
Gestión Emocional en la Función Directiva	14/11/06	29/11/06	C M X 2 ciclos
Habilidades para la Comunicación Eficaz	13/11/06	28//11/06	C L M 2 ciclos
Negociación	09/11/06	12/12/06	C M J 17.30 / 21.30 h
<b>Desarrollo de Personas y Organización</b>			
La Delegación y el Coaching	07/11/06	22/11/06	C M X 2 ciclos
Dirección de Equipos	26/10/06	24/11/06	C J V 4 ciclos
Liderazgo para la Dirección	23/04/07	11/06/07	C L M 5 ciclos
Dirección de Proyectos	23/04/07	05/06/07	C L M 4 ciclos
<b>Estrategia</b>			
Estrategia de Creatividad e Innovación	Mayo/07		C 2 ciclos
Retos del Management del Siglo XXI	Mayo/07		C 2 ciclos
Gestión de los Ciclos de la Empresa	Mayo/07		C 2 ciclos
<b>Perfeccionamiento Directivo</b>			
Finanzas para Directivos no Financieros	18/10/06	31/01/07	C X 17.30 / 21.30 h

## In Company

Diseñamos programas In-Company a medida de las necesidades de las empresas.

Un programa In-company sigue las siguientes etapas:

- Análisis de necesidades y diagnóstico.
- Diseño del programa a medida.
- Realización del programa
- Evaluación del impacto en la organización.
- Coaching y seguimiento.

## Seminarios

	Fechas	Horario
La jefatura de Ventas en la empresa actual	9, 11 y 16 / Mayo / 06	17.30 a 21.30h
Toma de decisiones eficaces: Una adecuada selección de alternativas dependen en parte del éxito de cualquier organización	17 / Mayo / 06	9:30 a 13:30 / 15 a 19h
Presentaciones en Público y Habilidades de Comunicación	30 y 31 / Mayo / 06	10 a 14 - 16 a 20 / 9 a 13 - 15 a 19h
Cómo aprender a gestionar el estrés	15 y 16 / Junio / 06	10 a 14 - 16 a 20 / 9 a 13 - 15 a 19h
Coaching Directivo	3, 4 y 10 / Junio / 06	10 a 14 - 16 a 20 / 9 a 13 - 15 a 19h



**EADA**  
ESCUOLA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

Departamento de  
Empresa

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

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



# Masters Especializados e Internacionales de EADA

## Preparación y diferenciación

*La elección de una escuela de negocios y de un master que se ajuste las necesidades de formación de quien va a cursarlo suele ser una tarea compleja. Para acertar, conviene apostar por una institución que, como EADA, disponga de experiencia y reconocimientos de calidad, lo que asegura un excelente nivel académico y una metodología contrastada a lo largo de numerosas ediciones. Con una larga trayectoria como aval, el Departamento de Masters Especializados e Internacionales de EADA engloba programas pensados para jóvenes profesionales interesados en diferenciarse dentro del competitivo mercado laboral, especialmente diseñados con el fin de preparar a cada participante para avanzar con garantías de éxito dentro de la empresa.*

**E**l objetivo de las escuelas de negocios y de sus programas master es preparar a los jóvenes titulados universitarios para una exitosa carrera en el mundo empresarial. En base a ello y, como institución académica, para EADA resulta imprescindible conocer las necesidades formativas de las empresas, a fin de poder crear los programas más

International Master in Management, Finance, Marketing and Human Resources (en inglés).

### ¿Por qué EADA?

Cursar un máster en una escuela con amplia experiencia y prestigio acumulado resulta primordial. EADA posee las acreditaciones EQUIS y AMBA que aseguran el nivel académico y, además, es miembro de las asociaciones más relevantes en dirección empresarial, como la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEDE), la European Foundation for Management Development (EFMD), la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA).

*“Me decidí por EADA por recomendación, prestigio, calidad y por su personal docente. Me convenció la amplia salida*

*mientas para poder acceder a posiciones laborales con mayor facilidad y para situarme dentro de un sector especializado”. Por su parte, Albert Serrano (International Master in Management de EADA 2004-05), afirma que dicho programa le ha “ayudado a encontrar trabajo de manera rápida. En Ricoh, la empresa donde trabajo actualmente, muchos managers se han formado en EADA y valoran mucho el máster”.*

Otros factores a tener en cuenta a la hora de decidirse por una escuela u otra es el equipo docente, el grupo de participantes y el trato personalizado de la institución. El profesorado de un programa máster debe combinar, como ocurre en EADA, un perfil académico y empresarial, aportando valor añadido con su experiencia docente internacional. Casi tan importantes son los compañeros de viaje, por lo que el proceso de selección deberá garantizar que los

*“Un máster no es un año más de estudios, sino un entrenamiento avanzado para el mundo de la empresa”.*

adecuados. Explica Jordi Díaz, Director de Masters Especializados e Internacionales de EADA, que en EADA “los programas se diseñan teniendo en cuenta tres factores: conocimientos y técnicas específicas de gestión (en los ámbitos de Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, etc.); habilidades de liderazgo (desarrollo del trabajo en equipo, gestión de la diversidad cultural, adaptación al cambio, etc.); y visión global de la empresa, delineando los tres ejes que conforman el mix del talento”.

La metodología de EADA, añade Jordi Díaz, “está basada en el learning by doing, donde cada participante es protagonista del proceso de aprendizaje y nosotros los facilitadores. Casos de estudio, proyectos reales con empresas, simulaciones de negocios, módulos de desarrollo profesional y conferencias por parte de directivos, constituyen el núcleo de nuestra manera de enseñar”.

El área de Masters Especializados e Internacionales de EADA ofrece los siguientes programas: Máster en Finanzas, RRHH, Operaciones y Marketing (en español) e

*At EADA we don't have classes... we live experiences. The methodology and EADA's unique teaching style, allow you to interact and participate in your everyday classes, providing you with all the tools you need to face any last minute presentation effectively and excel in your professional career.*

Alberto Cabezas  
(International Master in Management 2004-05. Product Manager Levior Helmets).

*profesional que ofrece a todos sus participantes gracias a su bolsa de trabajo y al Departamento de Carreras Profesionales. El modelo EADA ofrece un punto de anticipación a las necesidades del futuro empresarial”, afirma Iván Magaña (Máster en RRHH EADA 2003-2004). Iván, que actualmente trabaja en el Departamento de RRHH de The Eat Out Company, asegura que el máster le ha aportado “las herra-*

objetivos individuales de cada candidato y la propuesta formativa de la institución encajen. Finalmente, será imprescindible la diversidad cultural: un master del futuro no tiene sentido sólo con participantes locales. Al respecto, Albert Serrano, alumno del International Master in Management, asegura: “conocer más de diez culturas ha sido uno de los beneficios más interesantes del master”. |

# PROGRAMAS MBA



Ven a conocer EADA una de las cuatro mejores escuelas de negocios españolas\* y prepárate para el éxito profesional.

## **Executive MBA**

Inicio 19 de Octubre 2006

Profesionales con más de 5 años de experiencia y formación universitaria.

## **MBA Full Time**

Inicio 25 de Septiembre 2006

Profesionales con menos de 5 años de experiencia y formación universitaria.

Acreditaciones  
Internacionales



\* Financial Times 2005



**EADA**  
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

Lugar: EADA-Aragó, 204- Barcelona-[www.eada.edu](http://www.eada.edu)- 934 520 844

# PROGRAMAS MÁSTER



## **Masters Especializados e Internacionales**

Inicio 2 de Octubre 2006

Jovenes con titulación universitaria en el inicio de su carrera profesional.

- **Management**
- **Marketing**
- **Recursos Humanos**
- **Finanzas**

Acreditaciones  
Internacionales



**EADA**  
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

Lugar: EADA-Aragó, 204- Barcelona-[www.eada.edu](http://www.eada.edu)- 934 520 844



## Nueva imagen y mejores servicios

AER DESIGN & ARCHITECTURE CONSULTING

**“E**l nuevo espacio alienta mi parte más creativa. Ahora me siento más libre de incorporar mi vena más artística a la hora de dibujar los proyectos”, comenta ilusionada Alexandra. En este nuevo estudio de un blanco luminoso, concebido como un laboratorio de ideas en plena naturaleza, AER inicia una nueva etapa mas orientada al diseño, pero sin olvidar la gestión de todo el proyecto de interiorismo. Se trata, en definitiva de crear nuevos espacios, desde la concepción de la idea hasta el cuidado del ultimo detalle en los acabados.

Para Alexandra, el punto de partida en cualquier trabajo pasa por entender al usuario final y sus necesidades. “Está muy de moda decir ‘te escuchamos’ o ‘sabemos escuchar’ pero lo fundamental es saber materializar las necesidades del cliente. Cada persona tiene

**Lo fundamental es saber materializar las necesidades del cliente. Cada persona tiene unos deseos y nosotros somos el canal a través del cual se hacen realidad. La clave es conectar con el cliente. Si no existe esa conexión, es difícil transmitir lo que el cliente quiere expresar**

unos deseos y nosotros somos el canal a través del cual se hacen realidad. La clave es conectar con el cliente. Si no existe esa conexión, es difícil transmitir lo que el cliente quiere expresar” asegura la arquitecta y MBA por EADA. Para lograrlo, Alexandra afirma que “hay que abrir todos los sentidos. El entorno donde trabajamos ahora me ayuda a mantenerlos despiertos”.

Un buen ejemplo de la filosofía de trabajo de AER es su último proyecto: la remodelación de un piso del ensanche

**AER, el estudio de arquitectura y diseño dirigido por Alexandra Etel Rodríguez, ha trasladado su sede a un nuevo estudio más amplio y situado en plena naturaleza, en Castellar del Vallès. Un entorno pensado para ofrecer mejores servicios y estimular la faceta más creativa de AER. El cambio de escenario, la ampliación de nuevos servicios y el desarrollo de la página web conforman la nueva imagen de esta joven empresa.**

de Barcelona para convertirlo en el consultorio médico Bensamedic. Además de ceñirse a las condiciones que todo entorno clínico necesita, AER no renunció a cierta calidez. “El usuario es muy sereno y familiar, no es una persona ni agresiva ni transgresora y este espacio transmite su forma de ser, hace que se sienta bien. A veces el creador quiere hacer su obra y no la que necesita el cliente. Por eso, más que un estilo propio, mi estilo es entender al usuario y comprometerme con él y sus intereses”.

Este enfoque humano se traduce también en la relación de AER con su amplia red colaboradores especializados. “Así como hay que conectar con el cliente, también hay que conectar con el colaborador. Los arquitectos e interioristas son los que sobresalen, hablan de ‘mi’ proyecto, pero en realidad es un proyecto de todos. Hay que hacérselo entender a los técnicos e involucrarlos para poder dar los mejores servicios al cliente”. Por eso, en esta nueva etapa, la empresa se centra en aquellos proyectos en que ha conseguido mayor cohesión

de equipo y para los que cuenta con más y mejores especialistas: el diseño de interiorismo y equipamiento de oficinas, tiendas y locales comerciales.

Además de nuevas instalaciones, AER ha renovado su página web. “Es una página web planteada con una actitud abierta y participativa. En ella invito a entrar en mi mundo y a conocer mis trabajos”. Como un mosaico de colores varios, el sitio [www.aer-design.com](http://www.aer-design.com) muestra con detalle los diversos proyectos que Alexandra Etel Rodríguez ha desarrollado durante los últimos diez años tanto en España como en Panamá. Entre ellos destaca la gestión del proyecto del hotel la Florida y de la tienda Burberry en Barcelona así como el diseño de interiores de la empresa Arquetipo. |





**JUAN CARLOS MARÍN**  
(Dirección de Ventas 1999-2000)

## VISIÓN DE DESARROLLO DE NEGOCIO

Ingeniero Superior de Telecomunicaciones, la labor de Juan Carlos Marín se ha centrado en mercados de alto contenido tecnológico. Inició su actividad profesional en MATRA Communication, realizando funciones de ingeniería de soporte y gestión de proyectos, así como de introducción de nuevas líneas de productos y funciones técnico-comerciales.

Posteriormente, su actividad se ha basado en la creación y desarrollo de canales de distribución, como Product Manager y Director de División. Actualmente es Director Comercial para Catalunya de Afianza Telecomunicaciones. Pregun-

do sobre EADA, afirma que la escuela ha sido y es una pieza clave en su actividad profesional. Gracias a EADA, añade, *“dispongo de una visión de desarrollo de negocio y unos puntos de vista desde el enfoque comercial y de marketing que han complementado mi formación técnica y me permiten estar en mejor disposición y con una mejor garantía para asumir los continuos retos profesionales que me encuentro”*.

## UNA FORMACIÓN AJUSTADA A MIS RESPONSABILIDADES

Ingeniero en Informática y Máster en Pedagogía por la UPC, en el año 2001 decidí complementar mi formación en el ámbito de la dirección empresarial, cursando el PDG de EADA. Mereció la pena, tanto por los profesores como por el intercambio de experiencias entre todos los participantes.

El PDG me ha sido muy útil para asentar conocimientos, habilidades y competencias que he ido desarrollando a lo largo de mi carrera profesional: Dirección de Servicios de Formación en In-

tec; Dirección de Proyectos y Manager de Consultoría en Neoris; o Jefe de Asesoramiento TIC en el ICT. Actualmente soy director de los Servicios de Formación de ASCAMM y estoy convencido de que buena parte de los aspectos trabajados durante el PDG son de aplicación práctica para mis responsabilidades.



**RAMON COSTA i PUJOL**  
(PDG 2001-2002)



**PHILIPP BLOCHMANN**  
(International MBA 2003-2004)

## FROM STUDENT TO BUSINESSMAN

Philipp Blochmann, a former EADA Alumni who now runs his own business at the upper end of Balmes street. His initiative has brought together two businesses in one and produced a space where you can have a coffee and also take golf lessons using some of the latest high technology equipment.

*“We have the finest simulators which have been chosen as the best method of learning how to play golf”* says Philipp Blochmann. This golf café is designed for both beginners and those who can play golf but do not have time to get out to a golf course. The business opened its doors on 12 December last year and Blochmann feels that its first steps have been very positive ones.

When asked about the MBA he studied at EADA, Blochmann has only the highest of praise for it. *“While I was studying the MBA I didn’t think about setting up my own business but it*

*was the fact that I learnt so much and gained so much confidence from it that made me decide to create a business plan. This plan was chosen as one of the best in Catalonia and this is when the difficult task of finding funding began, a task which the business school also helped him in. With regard to the MBA that he studied, he highlights the practical aspects of it such as the study of real cases, as well as gaining specific knowledge in subjects such as marketing and management”*. One other thing which Blochmann learnt which he says was vital was to delegate and to inspire the team with confidence. *“You can’t do everything yourself and you have to take advantage and get the best person for each particular job”* he says. This led him not only to find employees but also two partners, one of which is his wife, Vanessa Martins and the other a food expert, Benjamin Bouley.



**ELISENDA IBAÑEZ**  
(Executive MBA 2001-2003)

## ¿CÓMO PUEDO DIFERENCIARME?

Tras 14 años de experiencia en el sector de la óptica, trabajando en Ciba Visión con responsabilidades de Marketing, Ventas, Dirección de Equipos y amplio conocimiento del retailer, decidí lanzarme a trabajar mano a mano con la pequeña y mediana empresa del sector de la óptica, buscando soluciones para segmentar líneas, costearlas e incrementar las ventas en aquéllas que ofrecen mayor rentabilidad. La pyme se pregunta sobre su capacidad competitiva en un entorno cada vez más abierto y globalizado. Y es que la tendencia a la baja de los precios, por la entrada en el mercado de productos de bajo coste, repercute directamente en los beneficios. Siendo esto así, buscar una posición en el mercado, marcar

una estrategia que permita diferenciarse, ofrecer unos servicios que se alineen con las expectativas de los clientes o consumidores finales son factores clave para el éxito de estas empresas. En base a ello, yo pongo todo el know-how adquirido en marketing y ventas en el área retail al alcance de mis clientes. La formación que recibí en el MBA de EADA me permite analizar la empresa, su entorno y la oportunidad que ofrece el mercado. Con esta formación y, junto con la experiencia y el sentido común, busco soluciones que ayuden a las pymes a crear e implementar un plan de acción que las haga más competitivas y rentables.

## APROVECHANDO AL MÁXIMO LOS RECURSOS INTERNOS

En 1996 Jorge empieza a trabajar en la empresa familiar (MAS Gourmets de l'Embotit), dedicada a la venta detallista de productos de alimentación, realizando tareas administrativas que compagina con la Licenciatura de ADE. Cuenta que su incorporación a la empresa *"se produjo en momentos de grave crisis y hubo que aprender a contrarreloj, asumiendo en poco tiempo cargos de responsabilidad y funciones en diferentes áreas. Estas circunstancias hicieron que aprendiera muy rápido. De esa etapa aprendí a saber aprovechar al máximo los recursos internos"*. En 2002, asumió el cargo de Consejero Delegado. Sus tareas ejecutivas recaen actualmente en tres áreas: comercial, RR.HH y financiera. *"Nuestra empresa", afirma, "es pequeña, lo que me obliga a hacer de directivo pulpo, asumiendo más roles de lo habitual"*.

En el año 2002 cursó el Executive MBA en EADA. La experiencia, sostiene, *"ha sido más que satisfactoria. No sólo me ha ayudado a mejorar los puntos débiles, sino que me permitió encontrar los que me perjudicaban más. Los compañeros fueron el mejor activo del Máster, de los que aprendí muchísimo. Collbató fue como un laboratorio del que todavía hoy saco utilidad. En resumen, una experiencia única muy útil para mi progreso personal y profesional, que no olvidaré jamás"*.



**JORGE MAS VELASCO**  
(Executive MBA 2002-2004)



**ENRIQUE VILAMITJANA**  
(Executive MBA 2001-2003)

## ENRIQUE VILAMITJANA SE INCORPORA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE PANASONIC ESPAÑA

Enrique Vilamitjana, actual director de la división de consumo y climatización de Panasonic, ha sido nombrado nuevo miembro del consejo de administración de la compañía en España. Vilamitjana, nacido en Barcelona en 1968, es ingeniero de Telecomunicaciones por La Salle y MBA por Eada. Se incorporó a Panasonic en 1998 como jefe de ventas del área de climatización, asumiendo años más tarde la dirección la misma. Desde 2004 es el máximo responsable de la

división de consumo y climatización, cargo que a partir de ahora compaginará con sus nuevas funciones como miembro del consejo de administración.

Richard Ferraro acumula 8 años de experiencia como jefe de proyecto y gestor de cambios en sectores tan diversos como el logístico, el bancario o el de automoción, en empresas como Banco UBS y Michelin, entre otras. Tras crear su propia consultoría financiera en Londres, decidió venir a España para desarrollar nuevos proyectos. Con su experiencia de trabajo en 7 países europeos y viajes a lo largo de 5 continentes, Richard Ferrero presenta una gran sensibilidad a las diferencias culturales que existen tanto a nivel empresarial como social.

**¿Cuáles son hoy tus objetivos profesionales?**

En este momento llevo adelante un proyecto profesional muy importante como Jefe de Proyecto para el nuevo Centro de Emprendedores (CE) de EADA. Mi reto es ayudar a quienes quieren crear su nueva empresa en España, apoyándoles con todas las herramientas disponibles en la Escuela y a través de la comunidad de más de 2000 miembros de EADA.

**Tu relación con EADA se inicia... ¿cuándo?**

Completé mi MBA Internacional en EADA en el 2005. Entonces vi la oportunidad de concentrar todo el apoyo y los contactos para emprendedores en un punto único, a fin de crear un centro de excelencia a nivel Europeo.

**¿Cuál ha sido la principal aportación de EADA a tu formación?**



El MBA me permitió comprender el funcionamiento de todos los aspectos de una empresa y la conexión entre ellos, desde la distribución al marketing o la gestión del personal. El análisis de más de 300 casos reales de empresas en mercados distintos también me permitió desarrollar la capacidad de buscar oportunidades de mercado y técnicas para ponerlas en práctica en la creación de nuevas empresas.

**De EADA como escuela de negocios destacarías...**

Sin duda, el trabajo en equipo y cómo crear las condiciones para que éste sea el principal

Nombre /

**RICHARD FERRARO**

e-mail /

**eadaclub@eada.edu**

Empresa /

**Centro de Emprendedores de EADA CLUB**

Cargo /

**Project Manager**

aliado a la hora de obtener resultados que solo no serían posibles.

**¿Te planteas seguir algún nuevo programa en EADA?**

En mi trabajo para el Centro de Emprendedores me doy cada día más cuenta de que el perfil y las necesidades de un emprendedor son muy diferentes a las de los demás. En base a ello, estoy investigando la posibilidad de ofrecer cursos a medida sobre marketing para empresarios y sobre creación de nuevas empresas, a partir de verano 2006. Aunque de momento sólo sea una idea... ¡ya me apunto!

**Define your professional and personal profile:**

I have several years of international experience in fashion distribution and marketing. Moreover, I am involved in Internet media ventures related to lifestyle and design. I enjoy life and I'm passionate about the things I do. At the same time, I always try to get the best out of myself, with the intention of inspiring others to do the same.

**¿What is your current line of work?**

I have just moved to Coruna to work for ZARA (Inditex), after living and working in Shanghai for nearly 2 years. As a buyer in ZARA's Asia commercial department, I am responsible for buying garments made in Asia as well as negotiating the prices and deliveries with suppliers.

**In your professional objectives, your priority is...**

At ZARA, there is a strong emphasis on team work and flexibility. Everyone works closely together to grow the concept and its relevance internationally. My priority at this moment is to become more familiar with the company in order to work effectively with the people around me and to maximize my own contribution to ZARA's growth.

**Your relationship with EADA has been...**



I graduated from EADA's International MBA in 2003.

**What has been EADA's main contribution to your training and development?**

The International MBA allowed me to acquire a strong set of management skills and business practice insights. In addition, the International MBA has given me a global network of fellow MBA graduates and friends with whom I'm still in close contact.

Nombre /

**CHI-WAI WONG**

e-mail /

**chi@chi-wai.info**

Empresa /

**Inditex - ZARA**

Cargo /

**Buyer**

Sector de Actividad /

**Fashion distribution**

**As a Business School, what would you highlight in EADA as its main value?**

EADA's key strength is its strong focus on personal development and the training of professional competencies throughout the academic year.

**Are you studying on an EADA programme at the moment?**

I am not participating in any EADA training programmes at the moment.



# Matching Place

C/Sardenya, 153  
08013 Barcelona

Telf. 93 530 80 80 / 22

<b>Para las personas</b>	<b>Para las empresas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Éxito profesional y empleabilidad</li><li>• Te ayudamos a encontrar trabajo</li><li>• Te ayudamos a cambiar de empleo</li><li>• Te ayudamos a mejorar tu situación profesional</li><li>• Y lo hacemos de forma fácil, cómoda y económica para ti</li><li>• Pon ahora las bases de un futuro mejor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soluciones rentables y eficaces en RR.HH.</li><li>• Selección de personal</li><li>• Outplacement</li><li>• Formación</li><li>• Costes fijos y transparentes, publicados en nuestra web</li><li>• Satisfacción garantizada</li></ul>



# Matching Place

[www.matchingplace.com](http://www.matchingplace.com)



# AlumniMBAWeekEnd'06

*"Al contrario de lo que pueda parecer, el Alumni MBA WeekEnd no es un encuentro de viejas glorias y sus ancianos mentores.*

*Se trata de una auténtica experiencia enriquecedora que te permite revivir lo aprendido en el MBA, así como cuestionar tu propia situación profesional y personal.*

*Para personas que, por motivos laborales, no podemos estar al día en cuestiones académicas ni nutrirnos de un entorno cultural estimulante, el MBA WeekEnd debería ser de obligada asistencia. Sus conferencias y actividades invitan a ver las cosas desde diferente perspectiva, pudiendo aplicar parte de lo adquirido incluso de forma inmediata. En definitiva, el MBA WeekEnd supone un auténtico soplo de aire fresco sobre algunos polvorientos mecanismos que amueblan nuestra cabeza. Por otra parte, creo que el EADA Spirit es el camino correcto a seguir para canalizar las diferentes inquietudes que se plantean a todos los ex alumnos en El día después y no permitir que el MBA pase a convertirse en un agradable recuerdo, sino en un vínculo de potenciación colectiva y personal para nuestras carreras."*

Daniel Coquillat

EADA incorpora creatividad al conocimiento en la edición del Alumni MBA WeekEnd'06, en la que 155 antiguos participantes MBA's compartieron nuevas experiencias en gestión de recursos humanos y activaron su networking profesional.

El evento se celebró los días 17 y 18 de febrero'06 en el centro residencial de EADA en Collbató. A diferencia del año anterior, en esta segunda edición EADA CLUB apostó en la parte académica por expertos de EADA, manteniendo para el sábado por la mañana un Raid de Aventura.

Cinco profesores de EADA, autores del libro *Tanto creces tanto vales*, fueron los encargados de transmitir a los participantes las peculiaridades del método EADA, a través de distintas prácticas creativas. Lucía Langa, directora del Executive MBA, comparó el método Grönholm con el Método EADA, destacando la importancia de la persona y de sus valores éticos y profesionales. Por su parte, John Kopetz habló de la persuasión y liderazgo, discurso que reforzaron dos actores representando algunas fórmulas de persuasión. Emma de Llanos, Directora del Departamento Académico de Recursos Humanos, habló del proceso de aprendizaje y de los condicionantes que puede tener una persona ante la

adquisición de nuevos conocimientos. Franc Ponti habló de flexibilidad y de principios budistas, sosteniendo que *"las situaciones negativas deben transformarse, en lugar de mostrar resistencia"*. Para ilustrar estos principios, un experto en Aikido demostró la capacidad de adaptación y flexibilidad del cuerpo humano y, paralelamente, de la mente. Finalmente, Ma. Pau González habló de felicidad y de bienestar como concepto de equilibrio para la salud. Unos actores leyeron frases filosóficas e hicieron un recorrido histórico sobre el concepto de salud desde la época de la Grecia antigua hasta la actualidad. La reflexión final corrió a cargo de Lucía Langa, que animó a los participantes a no perder el EADA/Spirit.

El sábado por la mañana, los participantes formaron equipos para realizar un Raid de Aventura que promovía los valores de EADA y facilitaba el intercambio profesional. La empresa Unit Element, dirigida por David Funollet (antiguo participante del Executive MBA de EADA), ideó pruebas y simulaciones con el objetivo de potenciar el EADA/Spirit. El Alumni MBA WeekEnd'06 incluyó además un taller práctico de Aikido, a fin de mostrar la transformación de la fuerza en energía positiva.

Más información en: [www.eada.net/mbaweekend.html](http://www.eada.net/mbaweekend.html)



## Dissabte 17 i Diumenge 18 de Juny

Bàsquet | Bowling | BTT | Cursa en ruta | Equitació | Escacs | Karatè | Futbol 7/5/aix | Pàdel | Písch & Putz | Tennis | Tennis Taula | Volei plaça

Inscripcions a [www.jocsinterempreses.com](http://www.jocsinterempreses.com)

**a32**

Centre d'Organització i Gestió d'Esports  
C/Gran Via de les Illes, 143, 1st Fl. 19  
08002 BARCELONA  
Tel: 93 484 54 25  
mailto:info@jocsinterempreses.com

**17 y 18 | 01 | 06**

WORKSHOP:

**“El liderazgo resonante y la inteligencia emocional en las empresas contemporáneas”**

En el complejo proceso de cambios que se erige en la sociedad y en cada empresa, es preciso cultivar muchas cualidades de interrelaciones humanas e, incluso, de la autogestión de uno mismo como persona, lo cual constituye el sustento del liderazgo. El liderazgo es la variable más importante en el cluster de las que llevan a las empresas al éxito... o al fracaso. El estilo de dirección genera valores, cultura y llega incluso a tapan el talento... o a desarrollarlo. El liderazgo busca la complicidad de los miembros del equipo para que intenten, con buena voluntad y entusiasmo, contribuir a que la organización alcance sus objetivos, logrando que las personas trabajen con confianza y honestidad. Un líder es una locomotora que arrastra tras de sí todos los vagones del tren. Esto sólo se logra alcanzando el llamado liderazgo resonante y éste sólo puede ser ejercido con inteligencia emocional. *Profesor Alberto Jorge Acosta.*

**09 | 02 | 06**

6ª SESIÓN CONTINUA:

**“Comprender las noticias económicas de la prensa”**

El objetivo de esta sesión se centró en transmitir habilidades y conocimientos básicos para comprender las noticias económicas que se publican en la prensa especializada. Todo directivo, sin necesidad de ser financiero, debe conocer los mercados, activos financieros y estar al corriente de la información básica económica. Directores generales, empresarios, directivos de las áreas funcionales y toda persona relacionada con el mundo empresarial y su entorno debe saber e interpretar estas noticias, tanto a nivel profesional como a nivel personal, lo que le facilitará la toma de decisiones. *Profesor Eliseu Santandreu.*

**22 | 03 | 06**

EADA DINNER:

**Encuentro de PDG's**

El pasado 22 de Marzo el EADA DINNER de PDG's reunió a quienes son y fueron participantes del Programa de Dirección General, en un encuentro que tuvo por objetivo principal afianzar los vínculos entablados durante el año de formación. Además de la ilusión del reencuentro, la cita sirvió para favorecer y dinamizar el networking, propiciando el contacto con otros profesionales de EADA, así como con los nuevos proyectos de futuro que EADA ofrece.

PREMIOS INNOVACAT - EADA CLUB

**En busca de Emprendedores...**

EADA CLUB colabora en los Premios Innovacat buscando emprendedores y nuevos proyectos en la comarca de Osona. Ante el reto actual de establecer unas condiciones de entorno adecuadas para mejorar la capacidad de las empresas, los Premios Innovacat reconocen, promueven y potencian los proyectos de empresas existentes y la creación de nuevas empresas que incorporen la innovación como elemento estratégico para su propio desarrollo. Todos los proyectos seleccionados optarán a diferentes categorías de premios (no excluyentes entre sí). La mejor idea de negocio y el mejor proyecto de empresa existente se premiarán con 12.000€ cada uno. Por otro lado, todos los proyectos que se presenten podrán optar a la financiación y al apoyo económico que las empresas Fundación Dúctil Benito y Grupo Bon Preu concederán a aquellos proyectos que consideren una oportunidad de negocio, con el objetivo de contribuir a potenciar y dinamizar el tejido económico y productivo de la comarca de Osona. Más información en: [www.premisinnovacat.com](http://www.premisinnovacat.com)



# En marcha la 4ª edición del Diploma en Gestión Clínica de Servicios de Salud Mental EADA

*Se trata del único curso presencial que se imparte sobre esta materia en España*

*La demanda de servicios especializados en salud mental crece en las sociedades modernas, creando un conjunto de nuevas necesidades a cubrir que son cada vez más exigentes y complejas. En este escenario, los pacientes requieren para su tratamiento y atención sanitaria equipos multidisciplinares, capaces de llevar a cabo programas asistenciales cada día más específicos y diferenciados, adaptados a los nuevos criterios psicopatológicos y psicosociales; y los centros sanitarios, profesionales expertos en la gestión económico-financiera de dichos servicios y en relación con los sistemas de salud. En definitiva, profesionales con un alto nivel de formación específica que incorporen nuevos conocimientos y habilidades, a la altura de las exigencias de nuestro tiempo.*

Pensando en ellos, EADA, en colaboración con el laboratorio Janssen-Cilag, ha desarrollado un curso que responde a las necesidades del actual marco de la asistencia sanitaria especializada en salud mental: el Diploma en Gestión Clínica de Servicios de Salud Mental. El pasado 6 de marzo arrancaba su cuarta edición, con la presencia del comité de coordinación, formado por los doctores Enric Sentís, Josep Ramos, Esther Lobo y Josep Ma. Vinué, y de los representantes de Janssen-Cilag, patrocinador del curso.

Vicens Martínez, Director Nacional del Área de Psiquiatría de Janssen-Cilag, destaca del programa su *“novedad, especificidad, innovación y la didáctica empleada en el mismo, ajustándose a la necesidad del psiquiatra de formarse en las facetas de gestión. El compromiso histórico de Janssen-Cilag de colaborar en la formación de los profesionales de la salud mental en todos los ámbitos, nos ha llevado a participar en este curso con EADA y debo expresar que nuestra valoración es muy positiva y altamente satis-*

*factoria en la consecución de los objetivos perseguidos”.*

Dirigido a profesionales de la red de salud mental que actualmente gestionan y dirigen servicios especializados o que deseen ampliar su formación como una inversión formativa de futuro, el Diploma en Gestión Clínica de Servicios de Salud

*El programa se dirige a profesionales de la red de salud mental que actualmente gestionan servicios especializados o que deseen ampliar su formación como una inversión formativa de futuro.*

Mental se estructura en torno a tres ciclos residenciales en el Centro de Formación Residencial de EADA en Collbató, con un total de 100 horas lectivas y 40 horas de realización de un proyecto de orientación estratégica. El objetivo: que los participantes (30 en la presente edición, entre coordinadores de centros de salud mental, responsables de urgencias de salud mental, jefes de unidad de salud mental en grandes hospitales, cargos

políticos en áreas de salud...) adquieran nuevos conocimientos y habilidades directivas generales y específicas para la óptima gestión de sus servicios.

Ampliando esta idea, el Dr. Josep Ramos, uno de los directores técnicos y de organización del programa, afirma que *“el Diploma de Gestión Clínica en Salud Mental ofrece a los profesionales la posibilidad de adquirir no sólo los conocimientos para mejorar nuestros servicios y hacerlos más eficientes, sino también los valores éticos que deben acompañar a todo ejercicio de gestión en el ámbito público”.*

Por su parte, el Dr. Enric Sentís, también director técnico y de organización del programa, resalta que *“tras 4 ediciones y a través del feedback que nos ha aportado el centenar de alumnos que hasta hoy han pasado por el programa,*

*tenemos el convencimiento de cubrir una necesidad existente de formación en los cargos de gestión en la red sanitaria de salud mental”.* No en vano, el índice de satisfacción de los participantes de la última edición (2004-05) fue de 9,33, un dato que EADA conoce a través de los controles de evaluación que se realizan para cada formador y asignatura. |

## CONTENIDO DEL PROGRAMA: el temario en síntesis

- La salud mental en el sistema sanitario
- Gestión clínica y planificación en salud mental
- Habilidades en la dirección y conducción de equipos
- Gestión económico-financiera y contratación de servicios
- Ética y salud mental



**Vicens Martínez**  
Director Nacional del  
Área de Psiquiatría  
de Janssen-Cilag

# Únete a la mutua nº1 en solvencia y rentabilidad



En Mutua Madrileña seguimos superándonos para ofrecerte la más amplia gama de productos y toda la experiencia de una compañía de seguros sólida y fiable. Juntos seguiremos siendo el nº1.

**“MM MUTUAMADRILEÑA”**

**9 0 2 5 5 5 5 5 5**

[www.mutua-mad.es](http://www.mutua-mad.es)

## Amat Fines, nuevas oficinas en Castellar del Vallès

Amat Fines, empresa de administración, consultoría y comercialización en el sector inmobiliario, con sede central en Sant Just Desvern, abre nuevas oficinas en Castellar del Vallès.

A las zonas de actuación hasta ahora cubiertas por Amat Fines, se sumarán a partir de ahora las diferentes poblaciones que constituyen la zona Norte del Vallès Occidental. Desde la oficina de Castellar, Amat Fines prestará sus servicios especialmente en las áreas de Castellar, Sabadell, Sant Feliu del Racó, Sentmenat, Matadepera y Sant Quirze del Vallès, entre otros.

Ésta es la cuarta oficina de Amat Fines que de esta manera cubre Barcelona ciudad, poblaciones del Baix Llobregat (Sant Just Desvern, Esplugues, Sant Joan Despí, Sant Feliu de Llobregat) y todo el Vallès Occidental (desde Vallvidrera, Valldoreix y Sant Cugat hasta Sabadell). |

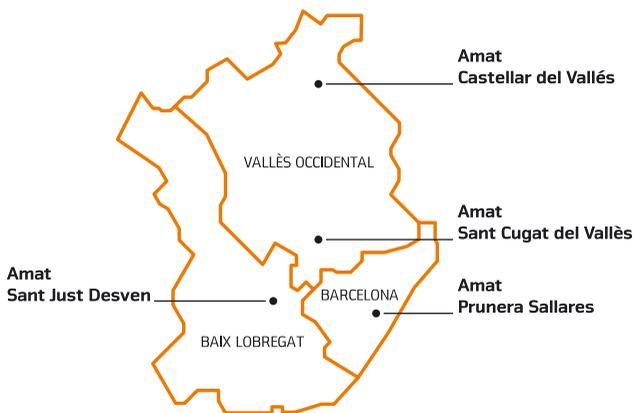


## Asepeyo obtiene el Premio Cambrescat '05 por su iniciativa en el mercado digital

La mutua Asepeyo ha recibido el Premio Cambrescat 2005, en la categoría B2B (Business to Business), como reconocimiento a su concienciación sobre el uso de las nuevas tecnologías y su presencia en Internet. Otorgado por el Consejo General de las Cámaras de Comercio de Cataluña, el galardón distingue a aquellas empresas que ofrecen las mejores iniciativas empresariales a través de la red.

Las razones que el jurado argumenta para la concesión de este premio a Asepeyo responden a la amplia información que su web, [www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es), ofrece sobre productos, servicios, aspectos legislativos del sector, información periódica de jornadas, seminarios y actos en los que Asepeyo es protagonista, los apartados de prevención y salud laboral, así como a la posibilidad que ofrece de tramitar los partes de accidentes laborales on-line, lo que perfila a este portal como una plataforma de servicios e información muy eficiente.

En esta novena edición, además de la opinión del jurado, la organización de los Premios Cambrescat ha tenido en cuenta los resultados de una votación popular, realizada a través de Internet, y la opinión de numerosos expertos que han valorado a la mutua después de un proceso de selección al que se presentaron numerosas candidaturas. |



## Manpower estrena imagen y nueva estrategia de negocio

Manpower, compañía líder en gestión de recursos humanos, implanta a nivel mundial su nueva marca, que engloba toda la gama de servicios que la compañía ofrece actualmente. Esta nueva imagen responde a un cambio estratégico corporativo para afianzarse como líder en la creación y prestación de servicios del sector de recursos humanos, garantizando a sus clientes y colaboradores éxito en el cambiante mundo del empleo.

Además de nuevo logotipo, materiales de marketing y una campaña publicitaria a nivel global en sus 4.400 oficinas de todo el mundo, la implantación de la nueva imagen unifica las marcas con las que Manpower opera a escala internacional. Así, Manpower ha pasado, de las más de 200 marcas con las que operaba localmente, a cinco marcas comunes, Manpower, Manpower Profesional, Elan, Right Management y Jefferson



Wells, que representan la oferta completa de servicios de la empresa. En España operan cuatro de ellas, proporcionando un amplio abanico de soluciones y servicios de consultoría y selección de recursos humanos. Destaca como principal evidencia de la renovación de la marca la integración de la hasta ahora línea de negocio Azul,

especializada en la selección de directivos y mandos intermedios, en Manpower Profesional. Además, Link, especializada en la externalización de servicios, operará con la marca Manpower y la línea de negocio que la identificará será Manpower Business Solutions.

*“Ahora culmina la travesía en la que nos embarcamos para ampliar nuestra cartera de clientes más allá de la tradicional actividad de dotación de personal temporal”, afirma Carmen Mur, consejera delegada de Manpower en España, quien añade que “el actual mercado de trabajo cambia con mucha rapidez y Manpower evoluciona con él, rediseñando la compañía y la oferta de servicios para ayudar a sus clientes y colaboradores a conseguir el éxito”. |*

## EL COPCA moviliza 260 millones de euros para internacionalizar empresas catalanas

El Plan para la Internacionalización de la Empresa Catalana 2005-2008 del COPCA, adscrito al Departamento de Comercio, Turismo y Consumo de la Generalitat de Cataluña, refuerza los instrumentos financieros para estimular la competitividad internacional de las empresas, tanto las que se inician a la exportación como las que ya han alcanzado una presencia comercial estable en el exterior, propiciando el acceso a una financiación en las mejores condiciones del mercado. Esta iniciativa se lleva a cabo a través de la Línea COPCA de Iniciación a la Exportación, pensada para las pequeñas y medias empresas que se inician a la internacionalización, y la Línea COPCA de Internacionalización que tiene como objetivo consolidar la presencia al exterior de las empresas que ya están exportando.

La Línea COPCA de Iniciación a la Exportación moviliza 8 millones de Euros para pequeñas y medianas empresas con una cifra de exportación inferior a 1,5 millones de euros. A través de esta iniciativa, se conceden créditos blandos, sin comisiones, con un interés que puede oscilar entre Euribor y Euribor menos 1, y con liquidación de intereses trimestrales.

La Línea COPCA de Internacionalización moviliza 251 millones de euros para mejorar la presencia de las empresas que operan regularmente al exterior. Esta línea también actúa concediendo créditos blandos con un interés que puede oscilar entre el Euribor y el Euribor



menos el 0'25%. Las dos líneas de financiación se instrumentan a través de un acuerdo con diversas entidades financieras.

El año 2006, el COPCA prevé que más de 600 proyectos se acogerán a la Línea de Internacionalización. Durante el periodo comprendido entre 1997 a 2005, esta Línea ha movilizado a un total de 1.793 millones de euros, ha colaborado con más de 500 PYMES por año y ha apoyado a 5.698 proyectos individuales de internacionalización. Este instrumento está teniendo un importante éxito tal como se desprende de la evolución positiva de las solicitudes recibidas desde su creación. |

## Restaura adquiere su edificio cien en Madrid

Con la compra, el pasado mes de enero, del inmueble ubicado en Plaza de la Independencia nº 5 de Madrid, Restaura alcanza su edificio número 100 en la capital desde que llegó en 1997. En esta finca, anteriormente propiedad de Allianz Seguros, Restaura llevará a cabo un proyecto de rehabilitación integral de un edificio emblemático situado en una ubicación privilegiada junto a la Puerta de Alcalá, para convertirlo en magníficas viviendas con inmejorables vistas al Parque del Retiro.



A lo largo de estos nueve años, todos los proyectos acometidos por Restaura en Madrid han tenido un carácter especial y, en todos ellos la compañía ha pretendido imprimir su sello. *“Con nuestro trabajo, además de conservar la belleza de la ciudad con el mantenimiento del patrimonio urbano, hemos buscado su revitalización, para poder así contribuir al proceso de transformación y mejora en el que está inmersa la ciudad para ser una capital referente del siglo XXI”* señala Xavier Solano, presidente de la Restaura. El potencial que ofrece Madrid para Restaura es muy importante ya que supone casi el 60% del total de su negocio.

Desde el primer día, el trabajo de Restaura (la compra de edificios del centro de la ciudad para su posterior rehabilitación y comercialización por pisos) ha encajado perfectamente con la dinámica de Madrid. Ante el creciente problema de la carestía de suelo, la capital se ha convertido en los últimos años en un ejemplo de ciudad preocupada por conservar su patrimonio urbano al tiempo que continúa su expansión hacia la periferia. Esta es la única manera de conseguir un crecimiento sostenible de una ciudad: complementar la revitalización del centro urbano con la construcción que se hace a las afueras.

En sus más de 25 años de existencia, Restaura, ha rehabilitado más de 600 edificios, llevando a cabo su actividad en las principales ciudades de España y del extranjero. En la actualidad cuenta con delegaciones en Barcelona, Madrid, Sevilla, Granada, Málaga, Zaragoza, Palma de Mallorca, París, Lisboa y Berlín. |



(1)

**CONFERENCE**

M<sup>a</sup> Pau González (1), faculty member of the Personnel Management Department, gave a conference on 23 November on "Health and Good Living" at the Excellence Bookshop in Barcelona.

**SEMINAR**

Between 20 and 21 October, a seminar of postdoctoral research among universities entitled "Development of organisation at the police" took place at the Institut Cambó and was organised by the Centro de Investigación Thomas Becket (UIC). As faculty member of Control Management, Xavier Sales (2), participated in this seminar as coordinator and presented his session "Performance measures at the police: matching organisation with its goals".



(2)

**CONFERENCE**

Lucía Langa (3), faculty member of the Personnel Management Department, together with Xavier Ferràs, Director of Business Development at CIDEM gave a conference on 29 November entitled "Flexibility and self knowledge: two aspects of personal development" at the Excellence Bookshop in Barcelona.



(3)



(4)

**CONFERENCES**

David Dinwoodie (4), Deputy General Director, took part in a research conference on 7 November organised by the North American school, Center for Creative Leadership (CCL) which gathered around 30 people from different business schools in order to carry out a collaboration plan in the research of leadership issues. He also took part in the annual conference of the International Leadership Association which took place in Amsterdam with a session entitled "Leadership Across Differences - Immigrants and Women in the Land of Latin Lovers".



(5)

**INNOVATION SEMINAR**

On 3 November, faculty member Franc Ponti (5) from EADA and Miguel Angel Rodríguez from IESE gave a session on innovation and sustainability in Seville at the Club de Excelencia de la Sostenibilidad".



(6)

**CONFERENCE**

John Ireland (6), faculty member of the Marketing Department, presented his article "The role of consumer ethnicity in country of origin preferences" for the EMAC (European Marketing Academy). The conference will take place in Athens between 23 and 26 May 2006.

**TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO, REUNIDAS EN UN LIBRO**

Si, a pesar de no tener conocimientos previos de contabilidad, deseas profundizar en las técnicas de análisis de balances, éste es tu libro.

Bajo el título "Fundamentos de análisis financiero: cómo interpretar y analizar estados financieros" (Granica, 2005), sus autores, Eliseu y Pol Santandreu, Joan Gallés y Rafel Sambola te ofrecen en esta interesante edición las claves para poder diagnosticar la situación económico-financiera de la empresa.



# Encuentre fácilmente incluso lo más especial

## Descubra la nueva generación de ATLAS

- **MUCHO MÁS QUE BASES DE DATOS:** toda la Normativa, Doctrina y Jurisprudencia enriquecidas por los Comentarios de un excelente equipo de autores.
- **NUEVO Y EXCLUSIVO SISTEMA DE BÚSQUEDA** en todos los documentos que le muestra los resultados por orden de relevancia, es decir, totalmente ajustados a sus expectativas y agrupados en pestañas por tipo de documento para su inmediata consulta.



### La solución idónea para cada materia

Todos los ATLAS comparten un mismo diseño y sistema de funcionamiento: si sabe manejar uno, los sabe manejar todos.

# ENS AGRADA EL QUE FEM



## RESTAURA

Així ho sentim a Restaura. ens agrada involucrar-nos en cada projecte des del principi, cuidant tots els seus detalls, veient com es fan realitat amb èxit i, sobretot, ens agrada sentir-nos orgullosos de cada client satisfet. Perquè sabem que només si sents veritable vocació pel que fas, pots donar el millor de tu en cada treball.

**A Restaura, ens agrada el que fem**



BARCELONA

MADRID

PARIS

LISBOA

BERLIN

VARSOVIA

902 11 88 22

[www.restaura.com](http://www.restaura.com)