

MANAGEMENT**04**

"¿Ofrecen sus servicios lo que los nuevos consumidores valoran? Nuevos valores de aprecio en el consumo de servicios"

ENTREVISTA**08**

Josep Ma. Tarragó, Vicepresidente Ejecutivo de FICOSA: "El talento humano es nuestro principal activo"

BREVES EADA**12**

Inauguration of the EADA 2005-2006 Academic Year; II Barcelona Innovation Forum; XXVII Ciclo de Empresas Asociadas en EADA...

EADA CLUB**22**

Antiguos Alumnos AlumniMBAWeekEnd2005 Who is Who? El día después



EADAVIEW

| Epoca II Formación y Empresa | Número. 05 | Enero 2006 | 3 €



Convocatoria de Programas 2006 / 2007

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



Josep Ma. Tarragó,
Vicepresidente
Ejecutivo de FICOSA



Ideas frescas para su gestión de RR.HH.

Snowdrop Systems: Expertos en Software de gestión para la Dirección estratégica de RR. HH.

Beneficiarse de las enormes ventajas a la hora de integrar en su organización, soluciones informáticas de altas prestaciones, adaptables a sus necesidades, flexibles, funcionales y seguras que mejorarán su dirección estratégica de RR.HH. en:

Selección de candidatos | Gestión de empleados | Formación y desarrollo | Gestión por competencias, rendimientos y planes de sucesión | Intranet/portal del empleado | Workflow | Syncro

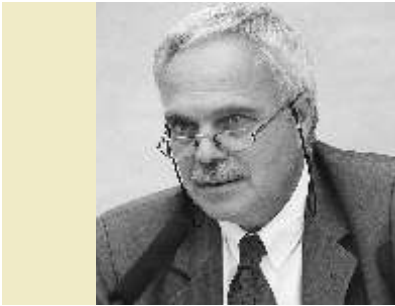
Descubra Snowdrop Systems y haga crecer su empresa

Infórmese en:

Tel.: 902 364 855 | www.snowdrop.es | info@snowdrop.es



**SNOWDROP
SYSTEMS**



David Parcerisas
Director General de EADA

Unos discuten, otros trabajamos

Desde la aparición de nuestro último EADAVIEW hemos vivido unos meses en los que el debate político ha sido protagonista, acaparando la atención de todos los ciudadanos. Con la representatividad que les aportan unas elecciones democráticas, los partidos políticos deben cumplir su función, que no es otra que administrar la sociedad de la mejor manera posible, en favor de una mayor calidad de vida de las personas, de la cohesión social y del progreso económico y cultural. Frente a esto, las peleas de salón no dejan tiempo para afrontar los retos reales del país. Y así nos va...

Como ciudadanos, debemos ser capaces de elegir un modelo de sociedad, fijar unos objetivos y poner los medios necesarios para alcanzarlos en un plazo breve de tiempo. Pero para ello debemos solucionar dos graves problemas: el primero, la baja productividad de Catalunya, muy inferior a la de nuestros vecinos. Y éste no es un problema de salarios, es cuestión de horas trabajadas, de días de vacaciones, de preparación profesional y de actitud respecto al trabajo. *La educación tiene respuestas a este desafío. Apostemos decididamente por ella.*

El segundo, deriva de un grave déficit de infraestructuras. No se trata sólo de un problema de inversiones (que lo es), sino también de un conflicto cultural. Nos hemos instalado en la cultura de los *nimby* (not in my back yard / no en el jardín de mi casa): todos queremos un aeropuerto internacional, pero nadie padecer el ruido de los aviones; todos nos quejamos de los apagones de las compañías eléctricas, pero nadie desea tener una línea de alta tensión que atraviese su territorio; todos queremos erradicar las drogas, pero nadie que haya una narcosala en su barrio...

También aquí encontramos un problema de educación: los derechos conllevan deberes y el progreso sólo será estable y viable si va acompañado de solidaridad.

Y mientras unos discuten, nosotros continuamos trabajando. Hemos situado a EADA entre las 4 mejores escuelas de negocio españolas; y entre las 45 mejores de Europa. Para ello, seguimos contando con la ayuda de antiguos alumnos y de empresas asociadas. Una vez más, gracias a todos por vuestra colaboración. |

EADAVIEW

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

Editor:
Jonas Ljunggren
jljunggren@eada.edu

Colaboradores:
Martín Vivancos, Anna Martín, Amor Pujol, Isabel Berasategui, Guillermo Bejarano, Mònica 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



¿Ofrecen sus servicios lo que los nuevos consumidores valoran? Nuevos valores de aprecio en el consumo de servicios

¿Se ha preguntado alguna vez cómo valora el grado de calidad en los servicios que recibe habitualmente? Hagamos la prueba: dedique unos segundos a evocar su última experiencia especialmente positiva, por ejemplo, como cliente de un restaurante; y después, el mismo tiempo a recordar su última experiencia especialmente negativa. Probablemente el resultado confirme la hipótesis de que frecuentemente acumulamos más recuerdos negativos como clientes o, dicho de otra forma, que los servicios recordados como especialmente positivos, son menos.

La satisfacción del cliente es un valor incuestionable y reconocido por toda empresa pero, sin embargo, entra en confrontación con la realidad cotidiana. Esto evidencia una cierta hipocresía en el management de servicios, ya que pese a lo que digan muchos gestores de empresas de servicios, la mayoría de los consumidores no se hallan especialmente satisfechos con los mismos.

Mediocridad estandarizada

Frecuentemente pregunto a mis alumnos latinoamericanos qué sensación les produjo cuando entraron por primera vez en contacto con nuestra cultura de servicio. Sus respuestas reflejan, en la mayoría de los casos, sensación de desconsideración y desatención, por no decir de una cierta brusquedad o violencia percibida en la prestación del servicio.

Parece evidente que impera una cierta mediocridad en la calidad de los servicios, una mediocridad estandarizada hasta por el propio consumidor que, habituado a ella, la entiende como algo normal. Esta mediocridad normalizada debería ser objeto de reflexión, en la medida que es sintomática de:

- _ un claro desconocimiento de las expectativas del cliente.*
- _ una falta de definición de los procesos clave implícitos en la satisfacción del cliente.*
- _ unos insuficientes mecanismos de control de procesos y de cumplimiento de requerimientos.*
- _ unos anecdóticos sistemas de valoración de la percepción del cliente.*
- _ y, en definitiva, de la carencia de una auténtica cultura de servicio.*

La mediocre calidad de servicio halla su origen, no en las personas proveedoras del mismo, sino en una cultura de servicio poco focalizada en la fidelización del cliente y aún excesivamente

Hoy impera una cierta mediocridad en la calidad de los servicios, una mediocridad estandarizada hasta por el propio consumidor que, habituado a ella, la entiende como algo normal.

centrada en la propia transacción comercial, ignorando a la vez al propio cliente. Esta *"incultura de servicio"* consigue que la mediocridad se fosilice en la organización y que las deficiencias del servicio que, por su frecuencia hasta llegan a ser aceptadas, hagan olvidar al propio personal la razón de ser del propio servicio: la satisfacción de las expectativas del cliente e incluso la superación de las mismas.

Nuevas pautas de satisfacción para el consumidor de hoy

El cliente evoluciona y con él sus necesidades y deseos proyectados sobre las empresas de servicios. Por ello, creo que puede ser interesante como punto de partida para mejorar la calidad de los servicios, entender cuáles son los cambios más relevantes que orientan el comportamiento del consumidor. Un factor clave de competitividad es la capacidad de una organización para gestionar y optimizar el tiempo del cliente. Un ejemplo, aunque excesivamente exclusivista, puede ser la empresa española QUDOS (www.qudos-vip.com), cuyo objeto es ofrecer servicios de ocio, viajes, compras, deportes, salud y belleza para personas que no disponen de tiempo.

Por otra parte, la gestión del tiempo se halla frecuentemente vinculada al nivel de comodidad proporcionado. En este sentido, puede ser de gran utilidad plantearse cómo contribuyen nuestros servicios a ahorrar tiempo a nuestros clientes, en las diferentes

El nivel de utilidad que podemos aportar a nuestros clientes se traduce en la capacidad de solucionarles problemas.

fases de acceso, transacción, posesión y uso de nuestros productos y/o servicios. En la sociedad de la inmediatez, el reto competitivo es proporcionar soluciones, pero aquí y ahora, lo que introduce otro factor clave: *la utilidad generada*.

Por otra parte cambian las formas de vivir y cambian las formas de consumir los servicios ¿Cambio de época o época de cambios? Hogares monoparentales, parejas de un mismo sexo, compra por correspondencia, relaciones virtuales, trabajo en casa, horario laboral de fin de semana, metrosexuales, Bobo's (bohemia-burgueses)... Los numerosos cambios que caracterizan nuestra realidad y la gran velocidad a la que se producen, evidencian nuevas necesidades o, por lo menos, una modificación de las existentes.

Desaparecen las soluciones permanentes y se habla de que el cliente es infiel por naturaleza, del desarrollo de una *"sociedad Kleenex"* (de usar y tirar, o dejar de usar), consideraciones todas ellas que condicionan el nivel de utilidad que podemos aportar a nuestros clientes. Simplificando, el sinónimo de utilidad podría ser la capacidad de solucionar problemas a los clientes. En este sentido, me parece interesante destacar el concepto de servicio Container Store, cuyo objetivo estriba en mejorar la vida de los clientes, dándoles más tiempo y espacio. Posiblemente, la oferta

Ya no hay mercados, no hay segmentos, no hay nichos: hay clientes individuales. Customer intelligence es el nuevo activo en alza.

de nuevas y mejores soluciones, junto con la disminución de los diferentes costes de adquisición para el cliente, puedan constituir dos fuentes de incremento de la utilidad de nuestros servicios.

Servicios "to be different"

Redefiniendo los servicios, podríamos decir que son proveedores de experiencias. La esencia de un servicio, desde la perspectiva del marketing experiencial, se puede sintetizar en la capacidad que tiene éste de generar una experiencia positiva en el cliente. En este sentido, podemos pensar en la creación de canales de experiencia (por ejemplo, existen museos -como el Louvre- que permiten realizar visitas virtuales). Por otra parte, en esas experiencias de servicio se reivindica la diferenciación, el *"to be different"*, la singularidad personal. Se desean recibir servicios únicos, hechos a medida del cliente. La industria del diseño se halla profundamente influenciada por esta premisa en la que personalización es sinónimo de diferenciación. Prueba de ello sería la *customización* motociclista o el tuning automovilístico, tendencias basadas en la personalización superlativa.

Pero para personalizar mi servicio y relación con el cliente debo conocerlo previamente ¿Cuántas empresas pueden presumir de conocer a sus clientes? Un valor emergente de competitividad ya no se halla en el producto, sino en el grado de conocimiento de los clientes, a fin de permitir una gestión diferenciada y personalizada. Ya no hay mercados, no hay segmentos, no hay nichos: hay clientes individuales. Este conocimiento, más allá de las segmentaciones convencionales, debería poder determinar la probabilidad de abandono de un cliente, la potencialidad de compra, o bien la etapa del ciclo de vida del mismo, aspectos todos ellos que determinarían el desarrollo de actuaciones específicas para cada caso.

Customer intelligence es el nuevo activo en alza, un activo estratégico de utilidad operativa en la directa prestación del servicio, que garantiza personalización, satisfacción, fidelización y rentabilidad.



PERFIL



Martín Vivancos

Director de Programas de Marketing de EADA

Profesor del Departamento de Marketing de EADA desde 1996, actualmente Martín Vivancos dirige los programas de Dirección de Marketing y Product Manager, al tiempo que imparte clases en los programas de Máster Especializado en Marketing y Executive MBA. Sus áreas de especialización son *Análisis del Consumidor* y *Marketing Estratégico*, proyectándola en el sector servicios.

Martín Vivancos es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat de Girona, Licenciado en Educación Física (INEF/UB), Master en Gestión Deportiva (UB), Master en Gestión de Calidad en la Empresa (UPC), Postgrado en Marketing Estratégico y Operativo (UPC) y Diplomado en Dirección de Marketing por EADA.

Gestión de la confianza

Siendo expertos en el conocimiento del cliente aparece el reto de la gestión de su confianza. Un factor clave en dicha gestión es la interacción con el cliente, el componente relacional.

La gestión de la relación con los clientes adquiere una dimensión estratégica de tal importancia, que requiere un contacto con los mismos más allá del exigido para la estricta realización de la transacción comercial o la venta del servicio. La calidad de la relación que perciba el cliente con una empresa determinará su actitud o predisposición para su comportamiento de consumo con dicha empresa. Por otra parte, la efectividad de toda comunicación con los clientes se hallará condicionada por el binomio credibilidad de la información+calidad de la relación. Podríamos hablar de la gestión de la confianza a través de la gestión de la relación, todo ello con el objetivo último de crear el sentimiento de vinculación con nuestra organización.

La Marca (Brand) es un resumen de valores de referencia, un elemento de identificación, una expectativa de servicio. Es, en definitiva, sinónimo de una promesa de consumo. La marca es un reductor de incertidumbre, permite al cliente conocer el servicio y la experiencia a vivir, independientemente del establecimiento y personal prestador del mismo. La reducción de incertidumbre minimiza el riesgo y, en todo proceso de compra, el comporta-

miento del cliente se halla condicionado por los riesgos percibidos (físicos, financieros o psicosociales). Desde otra perspectiva, la marca puede adquirir la dimensión de ventaja competitiva en el momento que se convierte en un vehiculador de valores que la diferencian y singularizan dentro de su entorno competitivo, aportando con ello una interesante plataforma para el posicionamiento de la empresa.

De la definición de procesos a la ritualización

La ritualización de un proceso es ir más allá del propio proceso. Es dotarlo de un simbolismo. Es el resultado de enfatizar en la creencia que lo inspira y en la experiencia que se pretende generar en el cliente. Una empresa de servicios es una diseñadora de *"encuentros"* con el cliente, de *"momentos de la verdad"*. Detrás de un ritual hay una búsqueda de sensaciones a percibir y una vocación de diferenciación que consolida una determinada imagen de marca. Desde el protocolo de bienvenida de un nuevo socio a un club de wellness a la etiqueta de atención telefónica, ambos son ejemplos de ritualización de procesos.

Pero ¿cómo podemos prestar servicios ignorando el componente emocional de nuestros clientes? Un servicio es proveer al cliente de una experiencia que, más que satisfacerle, debería impactarle emocionalmente, invitando a acentuar las posibilidades de vinculación con la empresa prestadora del servicio. Más que satisfacer al cliente, hay que emocionarle con calidad sorpresiva, superando expectativas, garantizando así nuestra clasificación como *"experiencia emocionalmente inolvidable"*. Tal como apuntaba al inicio del artículo, finalmente los servicios

El grado de conocimiento del cliente es un valor emergente de competitividad, imprescindible para poder ofrecerle un servicio realmente diferenciado.

consumidos pasan a la mente del cliente, quien los clasifica como recuerdos positivos, negativos o los relega al olvido. Sólo recordamos lo que nos emociona.

Permitiéndome un juego de palabras, terminaré diciendo que valdría la pena no olvidar que, si el cliente nos olvida, ello es reflejo de la mediocridad percibida por el servicio que le hemos prestado, que no cabe ser interpretada como indicador de no-satisfacción. Por ello, espero que las reflexiones anteriormente expuestas nos puedan ayudar a todos a integrar los nuevos valores de aprecio emergentes en nuestros servicios, generando experiencias personales inolvidables, que fomenten una mayor vinculación de los clientes con nuestras entidades. |





Matching Place

C/Sardenya, 153
08013 Barcelona

Telf. 93 530 80 80 / 22

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



www.matchingplace.com

Matching Place



Entrevista con Josep Ma. Tarragó, Vicepresidente Ejecutivo de FICOSA

"El talento humano es nuestro principal activo"

Nacido en el seno de la familia Tarragó Pujol, fundadora de Ficosa International, Josep Ma. Tarragó decidió sin embargo iniciar su carrera profesional lejos de esta compañía. Formado como Ingeniero de Telecomunicaciones y MBA, primero trabajó como Ingeniero y Jefe de Proyecto en empresas de electrónica nacionales y extranjeras, dedicando después más de 10 años a compañías multinacionales de consultoría, en las que acumuló una extensa experiencia en el desarrollo de proyectos de organización y estrategias. Curtido en otras plazas, llegó a Ficosa en 1992, con un enriquecedor bagaje y un "savoir faire" empresarial que podía aportar, entonces sí, a la empresa familiar. Actualmente es su Vicepresidente Ejecutivo. Desde ese cargo, nos relata la trayectoria de la compañía intentando extraer una larga historia en la que ha habido de todo. Generoso en detalles, se detiene en explicarnos algunas de las decisiones que han hecho de Ficosa lo que es hoy: uno de los líderes internacionales en sistemas y componentes de automoción.

Sorprende que, siendo usted hijo y nieto respectivamente de los fundadores de Ficosa, se incorporara a la empresa tan tarde...

En un principio no pensé en trabajar para Ficosa y, de hecho, tardé más de 10 años en incorporarme al Grupo. Particularmente creo que es bueno que los miembros de un negocio familiar trabajen fuera para que puedan valorarse de forma objetiva sus capacidades. Si hay familiares que pueden ocupar puestos directivos y son válidos, pues es un aliciente más; la parte negativa es utilizar a la empresa para dar cobertura laboral a toda la familia y colocar a personas que, por sus méritos, quizás no ocuparían esos puestos. Las empresas familiares deberían desvincular el tema de gestión del tema familiar.

Ficosa es hoy una de las empresas catalanas más internacionales ¿qué aciertos lo han hecho posible?

El inicio de nuestra empresa, en 1949, fue un pequeño taller dedicado a la fabricación de piezas de recambios para coches que, por aquel entonces se importaban, ya que aún no había fábricas de vehículos en España. A partir de ahí, a la actitud emprendedora de mi padre y mi abuelo materno, se unió suerte y una buena dosis de visión de futuro.

Uno de sus hitos principales se contextualiza en la entrada de España al mercado europeo. Ficosa estaba entonces bien posicionada en el ámbito nacional, pero necesitaba adaptarse a la nueva realidad europea: a partir de ese momento había que competir con las grandes marcas europeas; y los centros de

decisión que estaban en España se iban a desplazar a las centrales en Francia, Alemania, Inglaterra... En definitiva, Ficosa iba a dejar de tener una posición privilegiada para pasar a competir con los grandes. Era por tanto momento de tomar una decisión.

Nuestro Presidente, Josep Ma. Pujol, siempre ha dicho que "hay que predecir el futuro y, en base a ese futuro que ves, tomar decisiones que sean competitivas y acertadas". Siguiendo esa máxima, él propuso abrir oficinas en cada uno de esos países, cerca de los centros de decisión. Y así se hizo.

¿Una apuesta a todo o nada?

En cierto modo sí. Fue una decisión muy valiente, que podía haber hundido a Ficosa, pero que salió bien: en menos de 10 años pasamos de 35 millones de euros a 200 millones de euros de facturación, con un 70% dedicado a exportación. Al principio la situación sólo generó gastos porque había que darse a conocer y lo normal era que Peugeot, Renault o Ford confiaran en su proveedor habitual, así que para nosotros resultó muy difícil quitarle un pedido a los proveedores de siempre. Además ya no había ninguna ventaja de fronteras, así que la única opción era ser más competitivos. Y fuimos más competitivos porque fuimos más baratos. Lo que había que demostrar era que podías hacer

La innovación es la clave para conseguir rentabilizar nuestras empresas y diferenciarnos del competidor.

vayamos. Nosotros hubiéramos podido decidir no ir y decirle al constructor que se buscara otra empresa que le fabricara, por ejemplo en China, pero entonces a día de hoy tendría "un chino" que le haría lo que necesita y por tanto "ese chino" me quitaría a mí el mercado. Quiero decir con esto que la anticipación, además de una ventaja, a veces es la única opción. Por tanto, sólo por protección, hay que ir. Pero sobre todo hay que ir porque es la oportunidad de diferenciarte y de crecer.

Pero crecer cada día más supone asumir un importante compromiso de innovación, ¿no?

Sí, cada vez se asume más la responsabilidad en la innovación del producto o en su función. Para diferenciarse del competidor, además de ser más global, hay que huir del producto commodity, entendido como algo que cualquier empresa puede fabricar en



En el mundo empresarial hay que predecir el futuro y, en base a ese futuro que ves, tomar decisiones que sean competitivas y acertadas.

un producto igual de bueno y más barato. Lógicamente se tardaron años en recoger los frutos, pero la decisión fue un acierto. Y después llegó la segunda etapa: hicimos lo mismo a nivel mundial. Pero ya no sólo abriendo oficinas, sino también plantas productivas. Así hasta llegar a hoy, en que Ficosa está presente en cualquier lugar del mundo donde existe una importante actividad en el ámbito de la fabricación de coches.

¿La internacionalización de Ficosa ha venido marcada también por las necesidades de los constructores?

Los proveedores nos tuvimos que globalizar para cubrir una necesidad de mercado. En muchos países tenemos presencia porque, efectivamente, el constructor nos ha pedido que

cualquier parte del mundo y que tiene muy poca tecnología. Para ello, lo único que puedes hacer es innovar. Y el constructor de coches quiere que lo hagas: no te dice cómo tiene que ser el retrovisor del futuro, te pide que se lo digas tú. Hay que proponerle cosas y a mí como empresario me va bien proponer, porque así puedo incrementar el valor de mi producto y además huyo de que lo pueda fabricar cualquiera. Pero claro, si no soy grande, si no crezco, difícilmente podré mantener mis gastos de I+D+i (que en Ficosa rozan el 4% del total de facturación). La innovación me parece fundamental porque hace posible una mejora continua. La "i" es, en definitiva, la clave para conseguir rentabilizar nuestras empresas y diferenciarnos del competidor.

Hay una innovación que la puedes crear dentro de la empresa,



Los directivos tienen la obligación de seguir formándose, si no, pueden quedar obsoletos. Esa formación requiere un profesorado de altísimo nivel.

pero es muy difícil que, avances que tengan realmente una tecnología diferencial y novedosa, se puedan desarrollar dentro de las compañías. Aquí es muy importante la relación universidad-empresa. El tema de base es buscar la colaboración de universidades, centros técnicos o asociaciones, creando incluso sociedades conjuntas para llevar adelante un determinado proyecto, producto o mejora. Esta línea de trabajo, que Ficosa lleva a cabo desde hace tiempo, hay que tenerla en cuenta para conseguir el importante reto que actualmente tiene nuestro país: ya no competimos por mano de obra, sino que competimos por conocimiento.

FICOSA ha sido recientemente galardonada con el Premio a la Innovación Tecnológica, que otorga la Generalitat de Catalunya a través del CIDEM; y con dos Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial ¿Llegó el momento de los reconocimientos?

Llevamos mucho tiempo apostando en el terreno de la innovación y la internacionalización, lo que supone un esfuerzo continuo, así que el hecho de que institucionalmente te lo reconozcan está muy bien. Conseguir los premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en las categorías de internacionalización y competitividad, es un motivo de gran satisfacción para todas las personas que formamos Ficosa y un aliciente para seguir luchando. Estos premios son para nosotros el reconocimiento a las personas que han formado Ficosa durante los 56 años de existencia. A todos ellos mi más sincera felicitación y reconocimiento, desde mi intención de seguir esta empresa con la misma ilusión y esfuerzo que lo hicieron ellos.

Pero una vez más, hay que seguir invirtiendo en futuro. Hay que seguir creciendo e investigando, si no, el día de mañana no podré aportar nada al sector. Ésta es una de las cosas que Ficosa siempre ha hecho bien, así como en otras se ha equivocado...

Ya que lo menciona ¿en qué se ha equivocado Ficosa?

Pues si volvemos al tema de la internacionalización, habría mucho que explicar. Globalizarse es algo que hemos aprendido, pero los errores nos han costado mucho dinero. Cada país tiene su forma de hacer, hay que enseñar a los proveedores, hay que crear un equipo nativo, prepararlo y todo eso lleva tiempo. Pues bien, nosotros cuando llegamos a México, por citar un ejemplo, montamos la fábrica y después nos pusimos a buscar el equipo, con lo que la situación se hizo insostenible. Todo lo contrario de lo que hacemos ahora. Actualmente Ficosa tiene proyecto de establecerse en Rumanía: pues primero hemos buscado al que será el futuro director (un rumano que ya lleva trabajando con nosotros tres años); hemos mandado un equipo a buscar proveedores rumanos y a enseñarles a trabajar en nuestro sector con los parámetros de calidad europeos; también damos un soporte internacional al futuro director para que forme el futuro equipo humano que necesitará... Cuando tengamos todo esto controlado, y sólo entonces, haremos la fábrica. La internacionalización es un master que nos ha costado muchos millones de dólares.

¿El talento humano es el principal motor de Ficosa?

Sin duda es nuestro principal activo. En nuestra empresa la responsabilidad está muy delegada y eso exige creatividad a la gente. Yo pido a mis directivos que sean capaces de asumir responsabilidades y que creen equipos capaces, a su vez, de tomar decisiones. Exigimos que se asuma responsabilidad y para eso es muy importante la formación.

Si no sigo creciendo, si no sigo innovando, mañana no podré ofrecer nada al sector. Para estar en primera línea hay que continuar apostando.

¿Cómo debe ser esa formación? Como empresario ¿Qué pide a escuelas como EADA?

La formación debe ser moderna y adaptada a las necesidades reales de las empresas, porque formar a alguien para que pueda tomar decisiones es muy difícil. En este sentido, creo que las escuelas de negocio tienen que abrir la mente a los ejecutivos. Los directivos tienen la obligación de seguir formándose, si no, pueden quedar obsoletos. Y eso precisa un profesorado de altísimo nivel, porque a un empresario de primer orden, un profesor que no esté a la altura no puede enseñarle gran cosa.

¿Y qué se le pide a día de hoy a una compañía como FICOSA?

Que mantenga su posición de liderazgo, que sea siempre candidata a los primeros puestos en tecnología. Lo tenemos que seguir haciendo además por nuestra propia estabilidad, para mantener nuestra gran infraestructura y porque tenemos que demostrarle a los bancos que, lo que hemos dicho, lo cumplimos. |

Texto: Mònica Jiménez

Missatgeries BCN Courier

“Altamente especializados en servicios de mensajería local urgente, con mas de 12 años de experiencia en el sector. Ofreciendo distintos tipos de vehículos así como servicios de ámbito no local.

Máxima prioridad para los Abonados y un horario muy flexible nos permiten ofrecer nuestros servicios con un alto nivel de calidad.

Todos los servicios disponen de un justificante de entrega y, opcionalmente, se notifica vía correo electrónico la finalización del servicio.

Nuestro personal altamente cualificado, está conectado con nuestra central receptora de llamadas, así nos permite reaccionar de forma eficaz ante cualquier problemática”.

c/ Mallorca, 56, local 6
08036 BARCELONA
info@bcncourier.com
Tel. 93.410.02.03

Laboris



COPCA
Consorci de Promoció Comercial de Catalunya.

Schober
INFORMATION GROUP

Freixenet

GRUPO
DRUG
FARMÀ

Camera di
Commercio Italiana
cci
Barcelona

MÓN EMPRESARIAL

Panasonic
Climatización

educaweb.com
educación, formación y trabajo



COS

MaxMara



Inauguration of the EADA 2005-2006 Academic Year

The EADA 2005-2006 academic year inauguration ceremony took place last October 7 in the Palau de la Música in Barcelona. The ceremony was presided over by the Board of Trustees of Fundació EADA and was also attended by Rosa Cullell the General Director of the Gran Teatre del Liceu who gave the inaugural lecture under the title: *"Corporate social responsibility, the new company culture"*. During her speech, Cullell highlighted the commitment of Catalan society in the area of culture and social responsibility. She also stressed the need to change the Spanish Law on Sponsorship in order to offer more tax cuts to foundations. Also taking part in the

ceremony were the General Director of EADA, Mr. David Parcerisas and the President of Fundació EADA, Ms. Irene Vázquez. They welcomed the thousand people who were present at the Palau de la Música in Barcelona. Mr. Parcerisas went on to outline the origins, trajectory and values of EADA. He also highlighted the company's commitment to professional manager training: *"At EADA we have trained over 100,000 managers from all over the world and this gives us great satisfaction. We are a frontline institution in continuous manager training in Europe"*.

The academic ceremony came to a close with the handing out of diplomas to graduates from the previous academic year, the granting of international scholarships awarded by companies and institutions that are closely associated to EADA as well as prizes to the best academic projects. |

Organizaciones saludables, tema central del II Encuentro EADA- AEDIPE Catalunya

EADA y AEDIPE celebraron, el pasado 30 de septiembre, su segunda jornada conjunta de trabajo bajo el título "*Organizaciones saludables: cómo construir bienestar en entornos competitivos*". El encuentro, que tuvo lugar en el centro de formación residencial de EADA en Collbató, tenía como objetivo reflexionar y compartir experiencias para potenciar la mejora del bienestar personal, empresarial y social desde los Departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones.

Javier Fernández Aguado, consultor y socio-director de Mindvalue, fue uno de los ponentes de estas jornadas. En su discurso, "*Patologías Organizativas*", resaltó un importante dato: en España se constituyen 100.000 empresas cada año, de las cuales 90.000 mueren. Al respecto, Aguado sostuvo que "*las organizaciones pueden ser entendidas como personas*". Su propuesta para gestionar una organización, explicó, "*es el paradigma antropomór-*



fico. Pueden hacerse diagnósticos organizativos basados en las personas y se puede diagnosticar para evitar la muerte de la empresa".

En la segunda parte del programa participaron en una mesa redonda: Jaume Tort, coordinador de relaciones internacionales de la Secretaria General del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya; Salvador Moncada, responsable del Centro de Referencia en Organización del Trabajo y Salud de ISTAS; Cristina Desmots, responsable de Recursos Humanos de Applus+; y M. Pau González, profesora del Departamento de Recursos Humanos de EADA. La inquietud de todos los ponentes se centraba en construir organizaciones saludables. |



EADA takes part in the II Barcelona Innovation Forum

The II Innovation Forum was held on October 25 - 26 at the Palacio de Congresos de Catalunya, in Barcelona. Among those taking part was Franc Ponti, EADA professor of Human Resources and an expert on innovation and creativity. Ponti gave a lecture at the Forum entitled "*Creatives and Innovators: from provocation to results*". Throughout his presentation, two actors gave a theatrical representation of the ideas he was explaining, and among them, two counterposed ideas: the creative innovator and the negative reactionary.

Ponti recommended doing away with certain prejudices so as to come up with creative and innovative ideas. He stressed the need to stop thinking in terms of "*proper*" ideas, to overcome the fear of making a fool of ourselves, to promote multidisciplinary work teams inside companies, to avoid "*repressive and negative participants*" in creativity sessions and to learn to get over mental blocks. The speaker went on to talk about companies with creative and innovative projects such as El Cirque du Soleil, Swatch watches and Starbuck's cafes. The session was attended by over 300 people and finished off with an open discussion. |



Los retos de la internacionalización, analizados en la XXVII Jornada Empresas Asociadas de EADA

Basándose en sus propias experiencias, ocho ponentes analizaron los beneficios y problemas de los procesos de internacionalización en las empresas, en el marco de la XXVII Jornada de Empresas Asociadas, celebrada el 15 de noviembre en el Campus EADA de Collbató.

En el acto, organizado bajo el título "*Retos de la Internacionalización*", intervino David Dinwoodie, director adjunto de EADA, quien destacó la importancia de disponer de un equipo humano adecuado para implantar con éxito un proceso de internacionalización. Por su parte, Miguel Gallo, de Diamond Quest, centró su ponencia en el Marketing Científico y realizó la importancia de conocer profundamente los procesos de internacionalización. Completaron el equipo de ponentes Antonio Olivé, subdirector general de Industrias Valls,



S.A.; Luciano Conde, director general de operaciones de Almirall Prodesfarma; Eugeni Brotons, International Marketing Manager de Miguel Torres, S.A.; Pedro Ballart, director general y corporativo del Grupo Astral; José Aragonés, director de Tormo & Asociados en Cataluña, y Delfi Torns, director internacional del Grupo Lizarrán. Todos ellos explicaron sus experiencias de internacionalización en workshops paralelos. |

"Las implicaciones entre las políticas de Recursos Humanos y el Balanced Score Card" llegan al Hotel Rey Juan Carlos I

El pasado 5 de octubre Joan Boada y Carme Gil, del Departamento de Dirección de Personas de EADA, presentaron a empresas y profesionales los resultados de su investigación "*Las implicaciones entre las políticas de Recursos Humanos y el Balanced Score Card*". El estudio, que obtuvo el Primer Premio Aedipe - Human a la Innovación, pretendía encontrar la relación entre las políticas de Recursos Humanos y tres perspectivas del Cuadro de Mando Integral (finanzas, clientes y procesos internos). Sus conclusiones consiguen poner de manifiesto que todas las políticas de Recursos Humanos influyen en la variable de "*Procesos*" -desde la recepción del producto o servicio hasta la entrega del mismo-; y también en la variable "*Clientes*", facilitando su fidelización y satisfacción.

La presentación se realizó en el Hotel Rey Juan Carlos I, que después acogió la ceremonia de entrega de una placa conmemorativa del Primer Premio Aedipe - Human, así como del segundo accésit, concedido a Carlos Morales del Departamento de I+D+i. |



EADA appoints MRW general manager to its board of trustees

Francisco Martín Frías, the founder and general manager of MRW since 1979 (an EADA associated company), has been appointed as a new member of the board of trustees of Fundación EADA.

Martín Frías has been actively involved in running MRW and is also a member of and holds positions in various organizations such as: Fomento del Trabajo, The Barcelona Business and Franchises Trade Fair, Fundación Empresa y Sociedad and the Catalan Foundation for Research, among others. |





Unit Elements es la primera productora de experiencias Outdoor que produce directamente en todos los elementos

Somos especialistas en diseñar e implementar experiencias Outdoor.

Organizamos y personalizamos su evento de principio a fin cuidando hasta el último detalle. Programas motivacionales, de formación, mensajes corporativos o viajes al extranjero. Nosotros lo producimos; usted sólo tiene que elegir el medio: "Aire, agua, tierra o fuego"

Si busca creatividad, diversión y flexibilidad, nosotros ponemos a su disposición todos los elementos para hacerle vivir una experiencia inolvidable.

Usted elige.....¿cuál es su elemento?

www.unitelements.com



EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMAS MBA

Desde EADA queremos invitarte a que vivas la experiencia transformadora de nuestros Programas MBA. Desarrolla tus competencias y habilidades directivas a través de una metodología dinámica y diferente bajo nuestro toque humano característico y diferenciador.

Executive MBA

Inicio 19 de Enero 2006

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

MBA Part Time

Inicio 24 de Enero 2006

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

Solicítanos más información, te atenderemos personalmente



COMPROMISO



Lugar: EADA-Aragó, 204· Barcelona· www.eada.edu
Para mas información: info@eada.edu· 934 520 844

MBA y Masters

MBA's

	Inicio	Final	Horario
Executive MBA	19/01/06 Octubre / 06	14/07/07 Julio / 08	☐ 18.00 / 22.00 ☑ 17.00 / 21.00 h
Euro*MBA	Enero / Mayo / Septiembre		(a semi-distancia)
MBA Part Time (español)	24/01/06	28/04/07	☐☑☐☐ 19.00 / 22.00 h
International MBA (inglés)	25/09/06	27/07/07	☐☐☐☐☐☐ 9.00 / 13.00 h
MBA Full Time (español)	25/09/06	27/07/07	☐☐☐☐☐☐ 9.00 / 13.00 h

Masters Especializados (Dedicación a tiempo completo)

	Inicio	Final	Horario
Máster en Finanzas (inglés o español)	02/10/06	09/06/07	☐☐☐☐☐☐ 9.30 / 13.30 h
Máster en Marketing (inglés o español)	02/10/06	09/06/07	☐☐☐☐☐☐ 9.30 / 13.30 h
Máster en Recursos Humanos (inglés o español)	02/10/06	09/06/07	☐☐☐☐☐☐ 9.30 / 13.30 h
International Master in Management (inglés)	Septiembre / 06	Septiembre / 07	☐☐☐☐☐☐ 9.30 / 13.30 h
International Master in Supply Chain Management	Enero / 07	Diciembre / 07	
Máster en Gestión Turística (en colaboración con la Universidad Pompeu Fabra)	Octubre / 06	Abril / 07	☐☐☐☐☐ 9.30 / 13.30 h

Masters Profesionales (Dedicación a tiempo parcial)

	Inicio	Final	Horario
Máster Profesional en Dirección Financiera			
Dirección Financiera + Módulo Máster *	02/02/06	16/12/06	☐ 9.00 / 14.00 h
Máster Profesional en Dirección de Marketing			
Dirección de Marketing + Módulo Máster *	02/02/06	10/03/07	☐ 16.00 / 20.00 h
Máster Profesional en Dirección de Operaciones			
Dirección de Operaciones + Módulo Máster *	Octubre / 06	Julio / 07	☐ 17.00 / 21.00 h
Máster Profesional en Dirección de RR.HH.			
Dirección de Recursos Humanos + Módulo Máster *	Noviembre / 06	Junio / 07	☐☐ 18.45 / 21.45 h
* Módulo Máster Profesional	16/03/07	12/05/07	☐ de 9.30 h a ☐ 14.00 h.



Departamento de
Información
de Programas

Puede visitarnos de lunes a viernes (de 9.00 a 21.00 h) y sábados (de 10.00 a 13.00 h) para mantener una entrevista, en la que le asesoraremos personalmente.

c/Aragó, 204
08011 Barcelona
Tel. +34 934 520 844
Fax. +34 933 237 317

www.eada.edu
info@eada.edu

Executive Education

Dirección General

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

Marketing

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Marketing	02/02/06	10/03/07	V 16.00 / 20.00 h
Dirección de Ventas	27/01/06	08/07/06	V 16.30 / 20.30 h
Product Manager	27/01/06	22/07/06	L 17.00 / 21.00 h
Dirección de Comunicación	Octubre / 06	Julio / 07	V 17.00 / 21.00 h
Marketing Conceptual	18/02/06	29/04/06	S 9.00 / 14.00 h
Técnicas de Venta	04/02/06	08/04/06	S 9.00 / 14.00 h
	21/04/06	30/06/06	V 16.30 / 21.30 h
Marketing Farmacéutico	Octubre / 06	Marzo / 07	V 17.30 / 21.30 h S 9.15 / 13.15 h
Dirección de Marketing Farmacéutico	17/03/06	22/07/06	V 17.30 / 21.30 h

NUEVO PROGRAMA

Finanzas y Control de Gestión

	Inicio	Final	Horario
Finanzas Corporativas	08/02/06	03/05/06	X 17.00 / 21.00 h
Dirección Financiera	02/02/06	16/12/06	S 9.00 / 14.00 h
Credit Management	Noviembre / 06	Mayo / 07	X 18.30 / 21.30 h
Dirección en Control de Gestión	Noviembre / 06	Abril / 07	LX 18.30 / 21.30 h
Sistemas de Costes y Presupuestos	07/02/06	20/06/07	MJ 18.30 / 21.30 h
Gestión Contable y Fiscal de la Empresa	13/03/06	31/05/06	LX 18.45 / 21.45 h
Análisis de Balances	18/03/06	17/06/06	S 9.15 / 13.15 h
	19/04/06	21/06/06	LX 18.45 / 21.45 h
Contabilidad General	13/02/06	15/05/06	LX 18.45 / 21.45 h
	01/03/06	07/06/06	X 9.00 / 14.00 h
	04/03/06	10/06/06	S 9.00 / 14.00 h
	28/03/06	20/06/06	MJ 18.45 / 21.45 h

Idiomas

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

Desarrollo Directivo

	Inicio	Final	Horario
Finanzas para Directivos	15/02/06	10/05/06	<input checked="" type="checkbox"/> 17.30 / 21.30 h
	08/05/06	07/06/06	<input checked="" type="checkbox"/> L tarde <input type="checkbox"/> M todo el día <input checked="" type="checkbox"/> mañana
Dirección de Equipos de Trabajo	11/05/06	09/06/06	<input checked="" type="checkbox"/> J tarde <input type="checkbox"/> V todo el día
Dirección de Empresas de Servicios	15/05/06	31/05/06	<input checked="" type="checkbox"/> L tarde <input type="checkbox"/> M <input checked="" type="checkbox"/> todo el día
Liderazgo para la Dirección	24/04/06	13/06/06	<input checked="" type="checkbox"/> L tarde <input type="checkbox"/> M todo el día <input checked="" type="checkbox"/> mañana
Negociación	15/05/06	31/05/06	<input checked="" type="checkbox"/> L tarde <input type="checkbox"/> M todo el día <input checked="" type="checkbox"/> mañana
Innovación	22/05/06	06/06/06	<input checked="" type="checkbox"/> L tarde <input type="checkbox"/> M todo el día
Dirección de Proyectos	24/04/06	06/06/06	<input checked="" type="checkbox"/> L todo el día <input type="checkbox"/> M todo el día

Operaciones

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Operaciones	Octubre / 06	Julio / 07	<input type="checkbox"/> M 17.00 / 21.00 h
Gestión de Compras	22/02/06	03/05/06	<input checked="" type="checkbox"/> X 17.00 / 21.00 h

Entorno Legal

	Inicio	Final	Horario
Fiscalidad Personas Físicas	14/03/06	11/05/06	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> J 18.45 / 21.45 h
Procedimientos Tributarios	16/05/06	29/06/06	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> J 18.45 / 21.45 h

Recursos Humanos

	Inicio	Final	Horario
Dirección de Recursos Humanos	Noviembre / 06	Junio / 07	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> J 18.45 / 21.45 h
Gestión de Personal	10/02/06	15/07/06	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> J 18.45 / 21.45 h
Administración de Personal	11/02/06	20/05/06	<input type="checkbox"/> S 9.00 / 14.00 h
Relaciones Laborales Estratégicas	Noviembre / 06	Mayo / 07	<input checked="" type="checkbox"/> X 18.45 / 21.45 h
Compensación Integral	02/03/06	11/05/06	<input type="checkbox"/> J 19.00 / 22.00 h

**NUEVO
PROGRAMA**

Turismo

	Inicio	Final	Horario
Dirección Hotelera	Noviembre / 06	Marzo / 07	<input checked="" type="checkbox"/> Seis ciclos residenciales
Dirección de Restauración	Noviembre / 06	Marzo / 07	<input checked="" type="checkbox"/> Cinco ciclos residenciales



Departamento de
Empresas

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

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

Formación a Medida

Seminarios

	Mes	Días	Horario
Fiscalidad de las empresas constructoras e inmobiliarias	Enero	16 y 18	17.30 a 21.30 h
La planificación estratégica y la gestión del cambio en la empresa	Enero	23, 25 y 30	17.30 a 21.30 h
Corporate treasury: Managing the markets	Febrero	6 y 8	17.30 a 21.30 h
Cuadro de mando integral en RRHH: hacia la creación de sistemas de medida	Febrero	7,9 y 14	17.30 a 21.30 h
La planificación en el proceso de sucesión en las Empresas Familiares	Febrero	7 y 9	17.30 a 21.30 h
Balanced Scorecard: del diseño de la estrategia a la medición de objetivos	Febrero	13 y 15	17.30 a 21.30 h
Business Process Management	Febrero	20 y 22	17.30 a 21.30 h
El Impuesto sobre el valor añadido en las operaciones intracomunitarias	Marzo	6 y 8	17.30 a 21.30 h
Modelos de mejora de la calidad en el sector Servicios	Marzo	13 y 15	17.30 a 21.30 h
Sábados de la Empresa Familiar	Marzo	17 y 18	15.30 a 20.00 - 9.00 a 13.30 h
Liderazgo y Comunicación	Marzo	30 y 31	10 a 14 - 16 a 20 - 9 a 13 - 15 a 19 h
Retailing: cómo seducir al comprador final	Abril	18, 20 y 25	17.30 a 21.30 h
Técnicas creativas en la conducción de reuniones	Abril	24 y 26	17.30 a 21.30 h
La jefatura de ventas en la empresa actual	Mayo	9, 11 y 16	17.30 a 21.30 h
Toma de decisiones eficaces	Mayo	17	9.30 a 13.30 / 15 a 19 h
Presentaciones en Público y Habilidades de Comunicación	Mayo	30 y 31	10 a 14 - 16 a 20 - 9 a 13 - 15 a 19 h
Cómo aprender a gestionar el estrés	Junio	15 y 16	10 a 14 - 16 a 20 - 9 a 13 - 15 a 19 h
Coaching Directivo	Julio	3, 4 y 10	10 a 14 - 16 a 20 - 9 a 13 - 15 a 19 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.



EADA
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN
Y ADMINISTRACIÓN

Departamento de
Empresas

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

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



Entrevista con César Molins, Director General de AMES

"Cada vez necesitamos personas con más cerebro, luego la formación es prioritaria en todos los niveles"

Grupo empresarial de capital 100% privado y español, fundado a principios de los años 50, AMES está posicionado hoy entre los líderes mundiales de la industria de sinterización de metales para la fabricación de piezas metálicas de precisión en grandes series. El pasado 15 de noviembre César Molins, su Director General, recogía el Premio EADA al Mejor Programa In Company 2005 por el programa "Dirección de Personas para la Jefatura", ocasión que aprovechamos para que nos contara sus impresiones al respecto.

¿Por qué decidieron seguir un programa in-company de EADA? ¿Con qué objetivos?

Es cada vez más obvio que lo que más necesita una empresa son buenos cerebros. Y eso, tanto a nivel obrero como a nivel directivo.

Las máquinas se sofistican, los procesos también, la desaparición de fronteras hace la tecnología más alcanzable a competidores a nivel mundial... Siendo esto así ¿de dónde vamos a sacar nuestra diferenciación? De poder crear más, de poder emplear mejor nuestras máquinas, de ser más conscientes de la calidad... En definitiva, de tener personal con más cerebro. Luego la formación debe ser un objetivo prioritario, a todos los niveles.

Naturalmente, esto es todavía más cierto (si cabe) a nivel de dirección. Por tanto, hay que ir formando a nuestras mejores personas para que, además de ser excelentes técnicos en sus respectivas áreas, sean excelentes directivos. Ellos deben gestionar bien a sus personas y deben tener además una visión global de la empresa. Sólo con una comprensión de todos los aspectos de gestión lograremos que todos nuestros directivos miren aproximadamente en la misma dirección. Un programa in-company puede dar todo

eso, profundizando en los aspectos particulares de la empresa, en vez de ser un programa genérico, como forzosamente son los impartidos en las escuelas.

Aparte de conocer nuestra empresa de buenas experiencias anteriores, EADA nos ofrecía el mejor ratio calidad / precio. Hay instituciones que exageran los precios y, además del coste que representan, transmiten involuntariamente un mensaje de opulencia a las personas, que no es fiel a la realidad. EADA se nos presentaba como la opción más sensata, vistas las necesidades. La metodología del caso y el sistema de role-play se estimaron como los más eficaces para lograr la interiorización de los mensajes de formación que se pretendía transmitir.

La empresa siguió el Programa de Dirección de Personas para la Jefatura ¿Qué destacaría de él?

La mayoría de nuestros jefes son ingenieros, con un fuerte perfil técnico y menos formación en la vertiente de dirección de personas. El programa sirvió para darles herramientas que mejoraran su capacidad para tratar con los colaboradores.

¿Cómo valoran la experiencia?

Positiva, sin duda. Ha servido para aumentar la conciencia del deber del mando para con sus subordinados. De todos modos, un cursillo no convierte mágicamente a las personas y somos conscientes de que hay que insistir para asegurar la formación y el hábito.

¿De qué forma ha repercutido en AMES?

Cursos de este estilo tienen efectos de difícil medición. Es de suponer que la cultura que ha ayudado a sembrar repercutirá en una mejor gestión y un mejor ambiente en la empresa, pero no puede asegurarse a priori.

Vistas nuestras necesidades, el programa in-company de EADA se nos presentaba como la opción más sensata y eficaz

¿Qué impresión les queda?

Una vez más, que la formación es un camino sin fin y que hay que ir andando ¡Se hace camino al andar!...

El mismo programa se llevó a cabo también en la planta de AMES en EE.UU ¿Qué se pretendía en este caso?

Por un lado, transmitir el mensaje de que la casa matriz se preocupa de las filiales; por otro, hacer que la planta americana vaya en consonancia con las españolas.

Seguir un programa in-company le parece importante para...

Lograr los objetivos que nos proponemos, pero optimizando el enfoque necesario dada la idiosincrasia de la empresa.



PROFESIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES



GLÒRIA FONT

(Actualmente cursando MBA Executive 17ª Promoción en EADA)

Empezó su carrera profesional en 1995 ya en el sector de las Telecomunicaciones, concretamente en el Departamento de Sistemas e I+D de Editorial Anaya, en Madrid. La llegada de la liberalización del sector, en 1997, le llevó a trabajar en proyectos para distintas empresas: en el sector bancario para La Caixa, a través de la multinacional americana EDS; en los nuevos operadores de Telecomunicaciones, para Retevisión; y en el sector público, para la Generalitat de Catalunya, a través de la consultora Cap Gemini Ernst & Young. Desde el año 2000 es Jefe de Proyectos de Telefónica Soluciones, empresa del Grupo Telefónica para la que Glòria trabaja realizando ofertas, diseños e implantaciones de nuevos proyectos de redes y servicios de Telecomunicaciones, tanto para empresas privadas como para el sector público.

Alumna del Executive MBA de EADA, afirma que *"para un perfil técnico como el mío, este programa me aporta una nueva perspectiva*

profesional. La formación recibida en las asignaturas, junto con el análisis, preparación y resolución de casos reales, se complementan con mi formación académica y experiencia laboral, permitiéndome una visión más amplia y práctica del mundo de la empresa. Los módulos directivos representan una oportunidad de desarrollo personal de distintas habilidades y aptitudes. Es un aprendizaje y un crecimiento continuo muy necesario en esta sociedad dinámica, cambiante y a veces compleja, en que vivimos. Valoro muy positivamente el nivel humano, profesional y el buen sentido del humor de los participantes de mi promoción (MBP3). El trabajo en grupo aporta diversidad de opiniones y conocimiento de otros sectores y profesiones muy diferentes al mío. También quiero comentaros que recientemente asistí a una Sesión sobre "Dinámica de la Risa" de EADA CLUB. No os voy a contar los detalles, pero os aconsejo que, si tenéis ganas de pasar unas horas divertidas en grupo, ¡no os lo perdáis!"

CREAR EQUIPO PARA GANAR

"Inicié mi carrera profesional como vendedor en el sector alimentación, en General de Confeitería, S.A.; posteriormente conocí el mundo de la perfumería como Jefe Regional de Ventas en Dana, S.A.; y, por último, descubrí el apasionante sector farmacéutico, pudiendo colaborar en el inicio de la actividad comercial de la División Santé - OTC - en Pierre Fabre Ibérica, S.A. como Jefe de Ventas Nacional, puesto que ocupo actualmente".

Tras 19 años de experiencia en el mundo comercial en diferentes sectores y puestos de responsabilidad, Jesús nos cuenta que cada día está más convencido de que la palabra clave por excelencia en toda organización es equipo. Equipo a todos los niveles. Equipo en todo momento, en toda situa-

ción. A partir de este convencimiento y, utilizando la experiencia acumulada y la formación continua en EADA, afirma haber procurado con insistencia y no sin dificultades, crear Equipo: con sus compañeros, en su entorno profesional, con su familia y en general en todo su entorno personal.

Ahora, asegura, *"siento la necesidad de ampliar el concepto de Equipo (para lo que solicito la inestimable colaboración del Club de Antiguos Alumnos de EADA), con la creación de un grupo de Networking del sector farmacéutico con especial interés en el área comercial. Por ello, me gustaría contactar con profesionales con mis mismas inquietudes, para intercambiar experiencias, conocimientos, etc. ¡Hagamos equipo y ganemos!"*.



JESÚS CABRERIZO

(Dirección de Marketing 1999-2000)



LORENA FARRE

(Participante del Programa de Negociación 2004-2005)

LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN

Empezó en el comercio Internacional a los 20 años, compaginando estudios con trabajo, pero al darse cuenta de que necesitaba refuerzos con el inglés, decidió irse un año a Irlanda. Cuando regresó, hace ya casi cinco años, inició su carrera profesional en Grupo Uriach, donde actualmente ocupa el cargo de Export Manager.

"Dado que mi trabajo implica altas dosis de negociación", explica, "decidí realizar uno de los programas que ofrece EADA en este ámbito. Mi paso por la Escuela ha tenido un importante impacto, tanto en mi carrera profesional como

en mi vida personal. Gracias al Programa de Negociación he podido conocer a unos compañeros excelentes, con los que intento mantener la relación. En cuanto al terreno profesional, he podido mejorar mi capacidad para resolver conflictos y evitar "secuestros amigdalares", gracias a los role-plays con mis compañeros y, ¡cómo no!, a los comentarios de Franc Ponti y Xavier Guix, que os aseguro me han sido de gran ayuda". "He aprendido", concluye, "la importancia que tiene ser asertivo, saber escuchar, convencer, razonar y sobre todo, apostar por un win/win donde podamos ampliar el pastel y salir todos beneficiados".

EADA BELIEVES IN ONGOING LEARNING AS A WAY TO GROW BOTH PERSONALLY AND PROFESSIONALLY



OLGA ESPI
(International MBA 2003-2004)

My name is Olga Espí Magrinyà. I'm 31 years old and the Deputy Supply Chain Manager in a Strategic Business Unit of COGNIS - a chemical company. I graduated as an Industrial Engineer before completing a Masters in Organization and Management of Industrial Plants. I worked for 6 years in the automotive industry in engineering and production departments as well as on projects in international and multidisciplinary teams.

When I decided to change my professional path and direct it towards more strategic and managerial positions I chose to enrol in the International MBA in EADA a full-time program. Although a Spaniard, I selected the English stream to enable me to meet and work with people of other nationalities. After graduating from EADA, I achieved my objective and I am now working with the Global SCM of Process Chemicals in COGNIS. I

define new strategies to improve our efficiency within the company, our value and customer service -a Key Success Factor in the industry- as well as analyse market develops to ensure we keep ahead of it. My professional goals are to learn as much as possible about the chemical business to enhance my professional performance and to move into strategic positions where I can influence the growth of the company.

The International MBA helped me improve my personal competences and my understanding of businesses through developing a holistic view of a business. EADA is a Business School that believes in ongoing learning as a way to grow both personally and professionally. I continue to benefit from EADA by participating actively in different workshops that EADA Club organizes.

NUEVO GERENTE EN MÉXICO DE LAMAC

Federico es Contador Público del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Cursó un Máster en Administración de Empresas en EADA. Actualmente es el flamante Gerente de Lamac en México. Desde ese cargo, Federico supervisa todas las actividades, seminarios y estudios que realiza Lamac, sirviendo como consultor gratuito para que los anunciantes y las agencias tengan la información más consistente sobre la TV Paga. Asimismo, coordina la formación de un equipo de trabajo enfocado al área de investigación. Hasta su llegada a Lamac, Federico había trabajado como Gerente de Cuentas Claves en TV Azteca, donde tuvo la oportunidad de diseñar e implantar estrategias de planes de medios para clientes como McDonald's, Pepsi/Frito Lay, Banorte y Office Depot, entre otros. También ha trabajado en el sector bancario y en la industria farmacéutica, manejando presupuestos de publicidad, cuentas clave y prestando asesoramiento financiero.

"Estamos verdaderamente motivados con la llegada de Federico a nuestra organización, porque consideramos que es un profesional con una amplia trayectoria y experiencia en diversas industrias," comentó Gary McBride, Presidente de Lamac. *"Con su contratación,"* dijo *"Lamac empieza una nueva etapa en México, donde queremos reforzar nuestro compromiso ya que es el mercado más prometedor y receptivo de América Latina".* *"Además,"* continuó, *"estamos planeando una gran actividad del gremio de TV de Paga para el mercado Mexicano y Federico es pieza clave para el éxito de nuestras labores en el país",* concluyó McBride. Como Gerente de Lamac, Federico velará por la consecución de los objetivos trazados por la empresa y la industria de la TV Paga, trabajando de la mano de canales miembros, anunciantes, agencias, proveedores de información y el CIM para el cumplimiento de estas metas.



FEDERICO BAUMGARTNER
(MBA Internacional 2003-2004)



JOSÉ LUIS ESPINA
(Dirección de Marketing 1990)

CONFIANZA PLENA EN EADA

Hace 15 años y, tras ejercer varios años como psicólogo, decidió incorporarse al mundo del marketing. El cambio era importante y por ello buscó una institución en la que confiar, una escuela superior que le ayudase a superar las carencias formativas que tenía en aquellos momentos. Estudió Dirección de Marketing en EADA y nos ha contado que la experiencia no le defraudó. Desde entonces ha mantenido su vinculación a la Escuela, donde ha seguido realizando cursos y seminarios. Mientras tanto, su carrera profesional ha ido transcurriendo por

diferentes compañías y sectores. Ahora tiene su propia empresa, Bracket, S.L., centrada en dos líneas de actividad principales: desarrollo de acciones de comunicación vinculadas al mercado cultural; y formación y asesoría sobre psicología grupal, aplicada al mundo de la empresa. Asegura que éste es el reto más importante que ha asumido hasta el momento y, como hace años, espera que también en esta ocasión EADA le brinde las herramientas necesarias para seguir actualizando sus conocimientos.



Nombre /
QUIM LÓPEZ ROMÁN
e-mail /
quim.lopez@grancentre.com
Empresa /
Gran Centre Granollers
Cargo /
Gerente
Sector de actividad /
**Asociación Comerciantes y
Empresas de Servicios de
Granollers**

Polivalente, abierto, tolerante, organizado, autoreflexivo y acostumbrado a trabajar con un equipo multicultural. Así es Quim López, un profesional que desarrolla su labor en el sector servicio (consultoría), trabajando como gestor y dinamizador de recursos y negocio, contacto con el cliente e interlocutores a nivel de dirección de departamento. Asegura estar acostumbrado a trabajar por objetivos y orientado a resultados.

¿Qué trabajo desarrollas actualmente?

Ocupo la gerencia de Gran Centre Granollers. Mi objetivo principal es el de profesionalizar la Asociación a nivel de procesos, estructura y gestión económica como base, así como dotarla de flexibilidad de crecimiento futuro.

En tus objetivos profesionales, la prioridad es...

Rodearme de buenos profesionales para hallar sinergias y compartir experiencias.

¿Cuándo se inicia tu relación con EADA?

Hace unos 6 años, con un curso de Business English, afianzándola después con un Executive MBA 2003-2005.

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

Nuevas ideas de comprensión y análisis en la dirección de empresa, tanto a nivel organizativo como financiero y estratégico.

De EADA, como escuela de negocios, destacarías como principal valor...

Su metodología: "el caso".

¿Te planteas seguir algún programa EADA en el futuro?

Probablemente a medio plazo. La formación ha sido, es y será siempre una constante en mi desarrollo personal y profesional.

Tu vinculación actual con EADA se concreta en...

Soy ex-alumno y miembro del comité MBA Club.



Nombre /
JOSÉ Mª HERRERO BARET
e-mail /
jmherrero@sgmi.es
Empresa /
**Sgmi.es (Servicios de
geomarketing inmobiliario)**
Cargo /
Consejero Delegado
Sector /
**Consultoría Inmobiliaria de
empresa on-line**

José Mª Herrero acumula 20 años de experiencia en el sector de los servicios inmobiliarios, en empresas como Auguste Thouard, Gesimo o Forcadell. Actualmente centra su actividad en los servicios inmobiliarios a través de Internet, para lo que ha creado su propia compañía: SGMI.es. Además, participa en una sociedad de promoción inmobiliaria y el tiempo libre que le queda... *¡a leer y a jugar a golf!*

En tus objetivos profesionales, la prioridad es...

Trato de alcanzar el éxito buscando huecos de mercado, que siempre hay que rellenar mediante imaginación y creatividad.

Tu relación con EADA se inicia...

Hace ya 30 años, pero me parece que fue ayer.

¿Cuál ha sido la principal aportación de EADA a tu formación? ¿Cómo ha influido en tu carrera profesional?

En EADA seguí un curso de marketing que, sin duda, ha marcado toda mi trayectoria profesional. En mayor o menor medida la formación que se sigue siempre influye en tu futuro pero, en mi caso, no fue hasta mediados de los 80 que pude aplicar de manera sistemática los conocimientos adquiridos en materia de marketing.

La oportunidad se presentó al inicio de la era de los home computers: vi que no existían libros ni manuales en castellano y

monté una editorial que, durante 5 o 6 años, fue prácticamente la única en suministrar este tipo de material. Desde la concepción de la idea hasta el montaje de la red comercial y de distribución, seguí paso a paso mis antiguos apuntes y la bibliografía recomendada en mis tiempos en EADA.

Ya en el ámbito inmobiliario, he puesto siempre un especial énfasis en el marketing, debido a mi formación y a las carencias que el sector tiene en esta materia. Y son precisamente esas carencias las que me llevaron a desarrollar SGMI, que no es otra cosa que una potente herramienta que permite el análisis de los mercados y la toma de decisiones en cuanto a la ubicación o idoneidad de los inmuebles.

De EADA, como escuela de negocios, destacarías como principal valor...

El sentido práctico de la enseñanza, con la utilización de casos reales como base de análisis y la aplicación del trabajo en equipo como parte de la formación académica.

¿Te planteas seguir algún programa de formación en un futuro inmediato?

La aparición de Internet da una nueva dimensión al marketing tradicional. Si EADA organiza algún curso de e-marketing, será una gran tentación.

La industria del papel también se transforma

Más de cien años avalan la profesionalidad de Mollet Paper, empresa sucesora de la familia de Enric Cirici, al servicio del sector gráfico y del embalaje. El profundo cambio social e industrial que empezó a vivir España a lo largo de la década de los setenta provocó una reestructuración de la empresa familiar, hasta entonces centrada en su actividad intermediaria, que la llevó a convertirse en una sociedad mercantil dedicada a la representación / intermediación, compra y venta.



Una transformación acorde con los cambios sociales y económicos que siempre se ha reflejado en el equipo profesional de Mollet Paper, quien apuesta por la realización personal de quienes dedican parte de su vida al progreso de la empresa, y por la constante modernización en los sistemas y mecanismos de producción, así como en el servicio al cliente. En conclusión, una cultura empresarial compartida por todos los componentes de Mollet Paper, basada en el esfuerzo y en el libre desarrollo personal y colectivo de todos ellos, y en el cambio constante ligado a la imparable evolución de una sociedad europea liberal y competitiva.

Mollet Paper pone a su alcance una amplia y completa gama de papeles de los más importantes fabricantes mundiales, desde los conocidos como de embalaje hasta los de impresión y escritura. Además ofrece un servicio de almacén temporal para sus clientes, cumpliendo con su máxima: encontrar siempre los mecanismos y productos para dar el mejor servicio.

MOLLET PAPER, S.A.

C/. Mare de Déu del Coll, 43
08023 BARCELONA
Tel. 93 284 52 65 - 93 213 85 45
Fax 93 219 07 00
e-mail: molletpaper@molletpaper.com
www.molletpaper.com



Si eres socio de EADA CLUB...
japunta en tu agenda!

7 de marzo de 2006

Profesor - Luis Torras
Sesión Continua - Creación de valor de mercado

4 de abril de 2006

Profesor - Toni Torras
Sesión Continua - Estrategia de comunicación para mercados industriales

4 de mayo de 2006

Profesor - Rafael Sambola
Sesión Continua - Flujos de los proyectos de inversión

20 de junio de 2006

Profesor - Franc Ponti, John Kopetz y Odette
Sesión Continua - Liderazgo resonante.
Taller de música

Aprovecha esta oportunidad y hazte socio * de EADA CLUB en:

EADA CLUB, Club de Antiguos Participantes
Montse Banyuls y Amor Pujol (Directora)
c/ Aragó, 204 - 08011 Barcelona
Tel. +34 934 521 190
Fax +34 934 517 487

27 de abril de 2006

Profesor - Oriol Pujol
Workshop - ¿Cómo motivar a los demás?

18 y 19 de mayo de 2006

Profesor - Oriol Pujol
Workshop - Meditación Vipassana budista para ejecutivos



Join in! ALUMNI MBA WEEKEND'06

Start Friday 17 February '06 at 16h
End Saturday 18 February '06 at 16h
Place EADA Collbató
Who EADA CLUB members who have studied an MBA programme with EADA

ENCUENTRO ANUAL DE EADA CLUB

Fecha 8 Junio de 2006
Hora 18,30 h hasta 21h
Lugar Barcelona
Dirigido a socios de EADA CLUB



Annual EADA CLUB Meeting



El networking profesional, tema central del Encuentro Anual de EADA CLUB

08 | 10 | 05EADA DINNER:
...in Germany

The first EADA dinner in Germany was held in **Frankfurt** on **Saturday 8 October'05**. It served as a meeting point for many German participants from different programmes. The event was divided into two parts. Dinner was held in the evening at the **Bristol Hotel** and in the morning, breakfast was held at **The Pure**. **Giulio Toscani** also gave a presentation of EADA so that all those attending were informed of new developments at the Business School.

On behalf of EADA CLUB, we would like to thank our representative in Germany, **Heike Schnell**, without whose assistance none of this would have been possible.

15 | 11 | 052ª SESIÓN CONTINUA:
"Tanto creces tanto vales"

Lucía Langa, Directora del Programa Executive MBA y coautora del libro **"Tanto creces tanto vales"**, dedicó esta sesión a ofrecer una metodología de trabajo basada en el autodiagnóstico (self-assessment); y la posterior confección de un plan de acción individualizado. El planteamiento de esta herramienta se centra en el uso de las competencias como unidades de análisis, entendiendo por competencia la suma de comportamientos observables y habituales que la persona decide adoptar y que contribuyen al éxito de las actividades profesionales que se propone. A partir de la valoración que cada uno hace de sus propias respuestas y del feedback que haya podido obtener de otras personas próximas a su entorno profesional, **Lucía Langa** propuso en la sesión una nueva metodología de trabajo para agilizar las metas de desarrollo a resultados del diagnóstico. Y pocas veces hemos tenido la oportunidad de personalizar tanto una propuesta de crecimiento y desarrollo personal.

22 | 11 | 05FORUM EADA
"El factor quantum en el crecimiento de empresas y organizaciones"

For the seventh consecutive year in Spain, **Dr. Demartini** presented the **"Demartini method"**, also known as **"The Quantum Collapse Process"**, which is a revolutionary tool that he has created, developed and registered himself. **Dr. Demartini** explained to us how and why the most productive, motivated and loyal teams follow either consciously or unconsciously the principles of quantic physics. During the presentation, he spoke about the Quantum Collapse Process and demonstrated the power of the effects of non-localisation on how teams are formed in companies and organisations. This knowledge opens the door to those teams seeking an unequalled level of competitiveness.

01 | 12 | 05EADA DINNER
Encuentro de Masters

El pasado 1 de diciembre de 2005 se celebró el EADA DINNER de la Comunidad Masters: un encuentro especial que reunió a todos los antiguos participantes de los programas Masters Especializados de EADA, a fin de potenciar los contactos con la comunidad de EADA y de afianzar los vínculos establecidos durante el año de formación en la Escuela.

Además de la ilusión del reencuentro, este EADA DINNER favoreció la dinamización del networking, ofreciendo la posibilidad de contactar con otros profesionales, así como con los nuevos proyectos de futuro que EADA ofrece.

Clubes y Tarjetas de Fidelización Casos de Éxito y Estrategias Rentables

Los productos y servicios se copian, se reproducen, se imitan. El cliente se ha vuelto progresivamente inteligente y estudia, examina, escoge y decide. Las tasas de abandono - *churn rates* - se disparan. En este marco, la retención del cliente se convierte en una ardua tarea. Fidelizar es un término muy al uso que no solo significa retener o vincular al cliente. Éste concepto debe ir mucho más allá y anclarse en el valor: sólo sabiendo cuánto vale un cliente para la empresa, será posible aplicar estrategias rentables que lo retengan, recompensen o le inviten amablemente a abandonar.

Obviar la relación básica entre estrategias de fidelización y segmentación por valor explica que muchas de las tradicionales técnicas demuestren no ser muy eficaces. Todas las compañías aspiran a tener clientes fieles ¿Por qué? Suponemos que porque cuesta menos atenderles, es más fácil que adquieran nuevos productos y servicios -*cross-selling, up-selling*- y tienen un elevado índice de referenciación para prescribirlos ante clientes potenciales. Sin embargo, el quid de la cuestión no está sólo en fidelizar, sino en que las acciones de fidelización sean eficaces en sus objetivos y rentables a la compañía.

¿Es rentable fidelizar?

La relación existente entre fidelización y rentabilidad del cliente y de la acción comercial es crítica. Partiendo de que ni todos los clientes fieles son rentables, ni todos los clientes rentables son fieles, comprobamos que muchos de los programas de fidelización, tienden al fracaso.

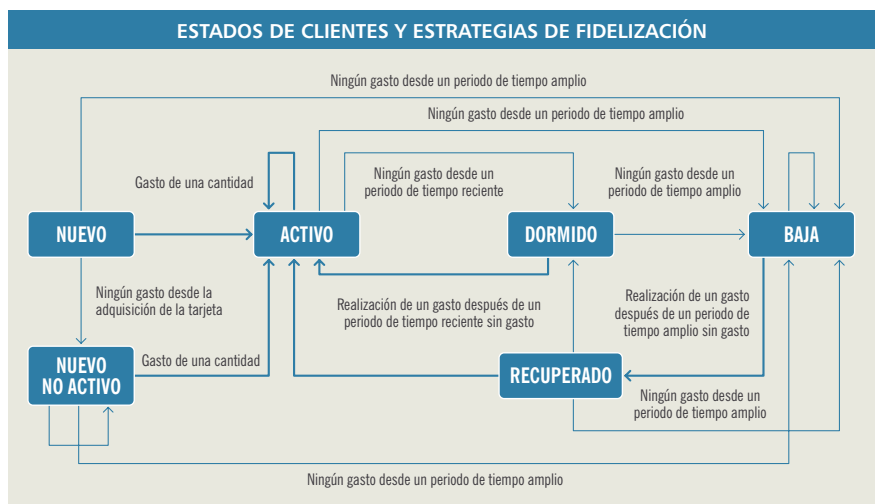


Para poder fidelizar inteligentemente es imperativo un altísimo conocimiento de la cartera de clientes. Si la empresa que se propone emprender dichas acciones no ha realizado previamente un exhaustivo análisis de sus clientes, puede encontrarse fácilmente con que sus acciones de retención se conviertan en una máquina de perder recursos financieros y humanos.

Tres grandes mentiras sobre fidelización

Werner J. Reinartz, profesor del prestigioso INSEAD de Fontainebleau, nos muestra, según su investigación entre 400 grandes compañías, algunos de los prejuicios que han acompañado la fidelización. Algunos ejemplos:

- Los clientes nuevos cuestan menos: el informe revela más rentable fidelizar a los clientes en cartera desde hace años, que a los clientes recién captados.
- La disponibilidad de los clientes fieles en generar mayor beneficio: los designados como "clientes fieles" llevaban un largo tiempo pagando precios hasta cerca de un 10% más bajos que los clientes nuevos.
- Los clientes fieles tienen un gran poder referencial y ejercen de prescriptores: ningún vínculo detectado entre la duración en el tiempo de la relación



comercial cliente-proveedor y la prescripción "boca a oreja".

Share of Wallet

En los últimos años, los conocidos "programas de puntos" se han extendido en todo tipo de sectores, inundando las carteras de los consumidores de tarjetas de fidelización.

Concebidas inicialmente para recompensar a aquellos clientes más fieles, con descuentos y precios ventajosos, las "Loyalty Cards" han perdido gran parte de su atractivo porque, en muchos casos, tratan a todo el mundo por igual. Éste es un problema al que se están enfrentando, por ejemplo, ciertas compañías del sector de turismo y ocio, que no han sabido transformar sus tarjetas en herramientas de segmentación, vinculación y fidelización. La proliferación de tarjetas de puntos ha desatado una "guerra", en la cual, ganan las compañías que mejor han sabido "enriquecer" sus tarjetas, mediante un inteligente programa de fidelización.

Ventajas de los clubes

Numerosas compañías -especialmente en el sector gran consumo- están apostando, con notables resultados, por los "Clubes de Clientes", que permiten no sólo entender y conocer al consumidor, sino activar y controlar su probabilidad de abandono. Esta gestión, no sólo habilita extraer todo el potencial de las tarjetas de fidelidad, sino también, establecer un auténtico diálogo con el cliente, fortaleciendo su vínculo con la empresa respecto a la competencia.

Una correcta gestión de clubes nos permitirá adquirir un conocimiento profundo del cliente mediante una segmentación de doble dimensión, la aplicación de acciones comerciales y de marketing adecuadas, así como la sistematización de la actividad comercial de la empresa.

Frecuencia de compra

Informes internos de Daemon Quest indican que una adecuada gestión de clubes no sólo aporta beneficios, sino que incrementa la frecuencia de compra del cliente con porcentajes que oscilan entre el 50% y el 90%, respecto a los clientes no pertenecientes al club.

Un ejemplo paradigmático es el club creado por Harley Davidson. El HOG (Harley Owners Group) reúne a más de 900.000 personas en todo el mundo, que comparten la pasión de hacer del "estilo Harley" un modus vivendi. Los fans asociados al HOG cuentan con un programa para alquilar motos ("Fly & Ride"), facilidades para el envío de motocicletas, programa de asistencia en carretera... Sólo en Europa, entre abril y julio de 2005, se han programado una decena de eventos para amantes de las "Harley" que participan en el club HOG.

Fidelización vs. Vinculación

Los conceptos de "fidelidad" y "vinculación" con la empresa, inducen frecuentemente a error en la interpretación del comportamiento de los clientes. Un ejemplo sencillo bastará para explicar su diferencia: un cliente puede estar extremadamente vinculado a su banco, pero escoger cualquier otra entidad financiera más especializada o que le inspire más confianza, cuando disponga de capital para invertir. Éste sería un caso claro de cliente vinculado, pero no fiel.

Prevención del abandono: churn

Otro foco de atención crítico es la prevención del abandono de clientes, cuyas tasas no hacen más que crecer en numerosas compañías y empiezan a suponer un serio problema.

La aplicación de técnicas de Customer Intelligence, permite obtener reducciones del churn rate de entre el 18% y el 36%, que aumentan considerablemente la rentabilidad de una compañía.

Empleando técnicas de Data Mining es posible elaborar "sendas de abandono" y detectar eventos que determinen con total exactitud la probabilidad de abandono de algunos clientes.

Sin embargo, no siempre es necesario prevenir su abandono. Una adecuada estrategia de fidelización, permite detectar cuáles son esos clientes que se deben retener, como los que no interesan en absoluto, por su escasa vinculación y su elevado coste de mantenimiento. La adopción de "estrategias de salida" deben de ser adoptadas para "invitar" a esos clientes "forasteros" a abandonar la compañía y evitar que "contaminen" a clientes interesantes.

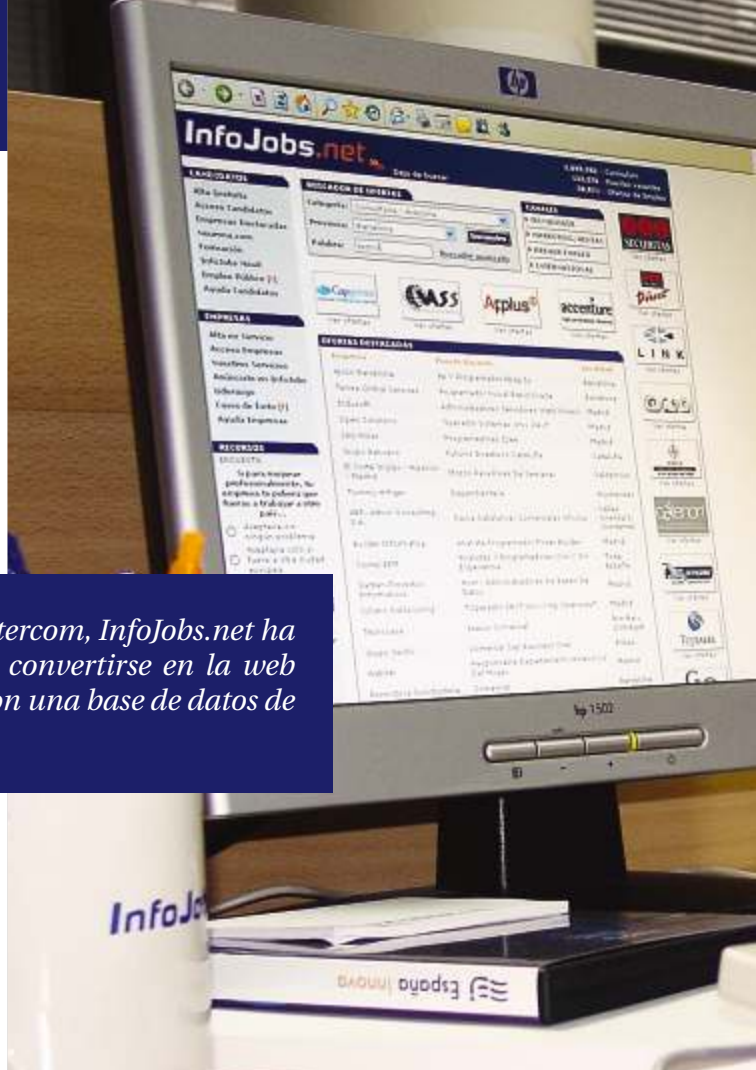
Analizar y prever son las dos palabras clave que subyacen bajo cualquier Estrategia de Fidelización. "Usted puede comprar el tiempo de la gente y su presencia física en un lugar determinado. No obstante, usted nunca puede comprar entusiasmo, usted no puede comprar lealtad... eso tiene usted que ganárselo", afirmaba Martin Luther King, muchos años antes de que los expertos en marketing sufriesen por averiguar cómo retener a sus mejores clientes...

Miguel Gallo

Associate Partner DAEMON QUEST
Profesor Marketing de EADA

Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, V. Kumar. "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability". Journal of Marketing. Enero 2005. / Actualidad Económica Enero 2005. Marketing Fundamentals. William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. McGraw Hill.

Nuevos tiempos para la selección de profesionales



Desde su nacimiento en 1998 dentro de Grupo Intercom, InfoJobs.net ha tenido un crecimiento imparable hasta llegar a convertirse en la web privada de empleo líder en España y en Europa con una base de datos de candidatos de más de 2.700.000 personas.

El último análisis de la consultora Nielsen Netratings señala que la búsqueda laboral a través de Internet ha aumentado un 38.5% en el último año. Actualmente existen cerca de 500 webs dedicadas a la búsqueda de empleo y selección de personal, pero tan solo las 25 primeras atraen el 80% del total de consultas realizadas. InfoJobs.net se sitúa a la cabeza del ranking europeo, por delante de Laboris.net, Infoempleo y Monster.es, con más del 60% de la audiencia. Pero el liderazgo del portal no se limita a unas cifras de tráfico o al volumen de su base de datos; InfoJobs.net es también una de las principales compañías en desarrollo tecnológico del sector empleo en España.



Anna Quintero Ruiz
Directora de Comunicación

La identificación con el negocio, una gran sensibilidad hacia el cliente y las peculiaridades del mercado laboral, y una constante adaptación al cambio son la base de una cultura empresarial orientada al beneficio. La compañía combina desde el 2001 un sistema de pago mixto que combina servicios gratuitos y de pago en función de las necesidades de cada empresa cliente. De este modo posibilita que pequeñas compañías puedan publicar sus ofertas de empleo en Internet sin coste alguno, y a la vez ofrece servicios de pago de gran valor añadido, como por ejemplo una primera criba de currículos en tiempo récord de manera que la empresa reciba únicamente los perfiles que se ajustan a sus necesidades. Más de 40.000 empresas avalan el éxito de una compañía que se define como un punto de encuentro entre la oferta y la demanda laboral.

InfoJobs.net ofrece a las empresas un servicio rápido, fácil y eficaz para encontrar profesionales que optimiza los procesos de selección y reduce significativamente los costes de los departamentos de Recursos Humanos. Como explica Anna Quintero,



Directora de Comunicación de InfoJobs.net, el sistema del portal reduce a 2 días el tiempo que una empresa precisa para reunir los currículos que puedan necesitar. Un sistema de filtrado mediante una serie de preguntas (*Killer Questions*) establecidas por la compañía cliente, garantiza la mayor rapidez a la hora de escoger a los candidatos que mejor se adaptan a las demandas de la empresa. También ofrece un buscador avanzado en el que se puede localizar al candidato ideal definido por más de 20 parámetros diferentes (titulación, edad, experiencia...) entre todos los usuarios que han dado su consentimiento para ser contactados mediante este sistema. El 79% del total de empresas que utilizan los servicios de InfoJobs.net son pymes, mientras que un 14% son grandes empresas, como Europcar y Prosegur, y un 7% ETT's y Consultoras de Selección.

Más de 40.000 empresas confían en InfoJobs.net para encontrar el candidato ideal

Por otro lado, InfoJobs.net ofrece al usuario final más de 50.000 ofertas activas. Su bolsa de empleo online, que dispone de la mayor y más diversificada oferta laboral, pretende dar el máximo detalle de las candidaturas publicadas, por lo que actualmente el portal está incentivando a las empresas a que incluyan datos como el salario mínimo y máximo, o una

InfoJobs.net reúne más del 60% del total de consultas en portales de empleo

Las claves del éxito

Rapidez: Con InfoJobs.net, la duración de un proceso de selección pasa de 2 semanas a 2 días. El volumen de candidatos, más de 2.700.000, garantiza que en pocas horas se inscriban cientos de ellos a las ofertas acabadas de publicar.

Facilidad: Gracias al esfuerzo en I+D, InfoJobs.net puede poner a disposición de sus clientes herramientas de selección totalmente innovadoras, entre las que destacan un Buscador Avanzado, Preguntas de Filtrado (*Killer Questions*), Filtros de Búsqueda e E-mails Personalizados.

Eficacia: InfoJobs.net pone a disposición de todos sus clientes la mayor y más actualizada base de datos de CVs del mercado español para encontrar al candidato ideal. Por número de CVs, por diversidad de perfiles y por alcance geográfico, InfoJobs.net permite encontrar a los mejores profesionales para cada puesto de trabajo.

descripción exhaustiva de la vacante. Cada usuario puede seguir su proceso de selección a través del portal, donde las empresas disponen de carpetas que clasifican a los candidatos según el estado en el que se encuentre su currículum. Además, cada noche el sistema envía un e-mail al buzón de correo electrónico del candidato con ofertas específicas para su perfil, ahorrándole el tener que acceder al web site para consultar los empleos a su disposición.

Ya son más de 300 las compañías que integran el colectivo de Empresas Asociadas a EADA, que nuestra Escuela fomenta con el objetivo de crear un vínculo más estrecho y privilegiado con aquellas organizaciones que, por su avanzado nivel de desarrollo y afán de crecimiento, están interesadas en tener un partner que colabore en el diseño de sus planes de formación.

Miguel Torres: de la mejor tierra, el mejor vino

Miguel Torres es una empresa familiar e internacional que cuenta con bodegas y viñedos propios en España, Chile y California. Su máxima: buscar siempre la mejor tierra y las mejores condiciones climáticas para la elaboración de vinos excepcionales.

En Miguel Torres la tradición familiar ha sido respetada escrupulosamente a lo largo de su trayectoria. La empresa ha ido pasando de generación en generación hasta llegar a la actual, que es la cuarta, representada por su Presidente Miguel A. Torres; y la quinta, ya incorporada en funciones directivas. |



Massimo Dutti, nueva Empresa Asociada

Massimo Dutti ha firmado recientemente el convenio de Empresa Asociada a EADA. La empresa forma parte del grupo Inditex, uno de los principales distribuidores de moda del mundo, integrado además por Zara, Pull and Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Kiddy's Class.

Con 356 tiendas ubicadas en 26 países del mundo, Massimo Dutti es el resultado de un diseño universal que supera las fronteras para conectar con los hombres y mujeres de hoy: independientes, urbanos y cosmopolitas. Presenta una completa variedad de líneas, que van desde las más urbanas y sofisticadas a las más deportivas. Las tiendas Massimo Dutti, localizadas en los mejores emplazamientos comerciales, son un espacio pensado para la comodidad de los clientes, donde el asesoramiento personalizado se entiende como eje prioritario de la atención comercial. |



Schober, un partner para EADA

Schober, multinacional hispano-alemana con más de 50 años de experiencia en el sector del marketing europeo, colabora con EADA y patrocina la Beca Schober PDM Iberia para el Máster Profesional en Dirección de Marketing.

Schober Information Group está posicionada en el mercado como primera compañía experta en bases de datos y la única especializada en información empresarial para marketing. El Grupo se encuentra presente en 15 países, alcanzando una facturación consolidada que supera los 300 millones de euros.

En el mercado ibérico, Schober Information Group está representada por Schober PDM Iberia, que ofrece tres áreas de productos y servicios: Información para Marketing y Ventas (bases de datos para marketing directo); Información y Servicios para Desarrollar Clientes y Negocios (servicios y herramientas para la mejora de la calidad de la información y generación de conocimiento); y Schober Directorios (soluciones integrales de información avanzada, y gestión y tratamiento de datos, dirigidas a operadores y empresas que ofrecen servicios de información telefónica sobre números de abonado, números 118). |

Contacto: Ernest Vives, Director Schober Cataluña.
schoberbcn@schober.es // www.schober.es





select'

Grupo Select, Premio a una mujer empresaria... de una Empresa Asociada a EADA

El Forum Europa 2001 ha concedido el premio "*Ciudadano Europeo 2005*" a la empresaria M^a Ángeles Tejada, Consejera Delegada del Grupo Select en España, Empresa Asociada EADA. Ha recibido el galardón en reconocimiento a su labor como pionera del sector de trabajo temporal en España y a su consideración como empresaria responsable, comprometida con la incorporación de los mujeres en labores de dirección, así como la gestión de la diversidad.

M^a Ángeles Tejada es la 6^a mujer que ha recibido este premio, que también poseen la política Manuela de Madre y la diseñadora Rosa Clará, además de otras personalidades como Artur Mas, José Álvarez, Joan Clos, Luis del Olmo, Juan Hortalá y Eugeni Gay, entre otros.

Desde 1997 EADA y el Grupo Select han colaborado estrechamente con el objetivo de potenciar la formación y la gestión de las personas que trabajan en los Departamentos de Dirección de Personas a través del Patrocinio de los Premios a los Mejores Proyectos de los Programas de Recursos Humanos de EADA. |

EADA Felicita a l'AIJEC en su 20 aniversario

Fundada en el año 1985, la Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya, AIJEC, nació con vocación de representar, defender y gestionar los intereses de los jóvenes empresarios de Catalunya, así como para impulsar el espíritu emprendedor de los jóvenes y apoyarlos en su trayectoria profesional. Esta asociación, sin ánimo de lucro e independiente de toda actividad política, acaba de cumplir 20 años de trayectoria, integrada por 450 socios que representan cerca de mil empresas, algunas de ellas Empresas Asociadas EADA.

Para Enric Vilamajó, Presidente d'AIJEC y antiguo alumno del Programa de Dirección de Empresas Familiares de EADA *"a pesar de que 20 años significa hablar de una asociación joven, hay que tener en cuenta el contexto en el que se creó AIJEC: se estaba a las puertas de entrar en la antigua CEE, las instituciones económicas y sociales de la nueva etapa demorática justamente estaban consolidándose, y nos encontrábamos en una primera fase de la internacionalización de nuestra economía. Todo esto que ahora tenemos tan asimilado y permite que continuemos progresando, en aquel momento era una novedad y supongo que implicó que los jóvenes empresarios del momento se preguntaran qué podían hacer conjuntamente para resolver sus problemas"*.

El acto de celebración del 20 aniversario AIJEC se celebró el pasado día 9 de noviembre y estuvo presidido por el Conseller de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya, Josep Maria Rañé. Al acto asistieron destacados representantes del mundo empresarial así como de EADA, con quien desde el año 1993 mantiene una estrecha colaboración.

Los jóvenes emprendedores son en el mundo de la empresa los mejores representantes del espíritu emprendedor que implica la creación de una empresa. El 90% de los empresarios han iniciado sus actividades antes de los 41 años de edad, el límite que habitualmente se establece para considerar a una persona como joven empresario. En la Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya se aglutina este espíritu. |





RESEARCH

Carlos Morales [1], a member of the EADA R+D+I Department, is the author of the study *"The Role of Leadership in Diversity Management"*, presented at The International Conference on Global Business and Economic Development, Conference Preceedings in New York. The study shows that diversity management inside an organisation represents yet another strategic variable for organisations. The study also considers sensitivity towards diversity on the part of company employees to be of vital importance for an organisation's development.



CONGRESSES

On the 8th of June 2005, the associate professor from the EADA Operations and Information Systems Department, José Luis Martín Iranzo, was invited to give a lecture at the Internet Global Congress held in Barcelona. His lecture was entitled *"The strength of sales faces the challenge of mobility technologies"*.



MARKETING

The EADA Marketing Department Director, Lourdes Pérez [2], took part in the BALAS Doctoral Consortium held in Madrid on May 25 where she gave a lecture on the *"Explanation power of the ACAP construct to understand retailer learning and competitive advantage"*.



MANAGEMENT LEADERSHIP

On June 27, a conference was held at the Centro Tecnológico y Universitario of Granollers entitled *"Leadership as a management development tool"*. The opening session was presented by the EADA People Management Department Director, Emma Llanos [3], in conjunction with the Director of EADA Espai Empresarial, Julià M. Cuesta. The session finished off with an open discussion where the speakers and participants contrasted their experiences.



CONFERENCES

Professor Laureano Berasategui [4] from the EADA Operations and IST Department attended the annual conference of the efm held in Brussels from June 12-14. The conference focussed on the search for values and beliefs in the management world.



CREATIVITY SEMINAR

On the June 14 - 15, Franc Ponti [5], professor from the EADA People Management Department, gave a seminar on creativity and innovation at the Andalusian School of Public Health in Granada.

MARKETING CONGRESS

Professor John Ireland [6] from the Marketing Department presented his paper *"Are There Good Product Categories?"* at the Academy of Marketing Science 12th World Marketing Congress held at the Marketing Center Muenster, in the University of Muenster in Germany from July 6-9.

XAVIER GUIX AFIRMA: "SI NO LO CREO, NO LO VEO"

El profesor de EADA, Xavier Guix, reflexiona en su nuevo libro *"Si no lo creo, no lo veo"* sobre cómo construimos nuestra imagen del mundo y de nosotros mismos.

Autor de los trabajos editoriales *"Ni me explico, ni me entiendes"* y *"Mientras me miran"*, Xavier Guix vuelve a captar la atención de sus lectores con esta nueva obra en la que explica cómo el ser humano construye su vida a partir de las creencias que tiene y cómo se vuelve escéptico cuando ve algo en lo que no cree. De ahí su título.

Alex Rovira, autor de *"La buena suerte"*, ha sido el encargado del prólogo, quien califica este libro como *"necesario para todas aquellas personas que quieran comprender más sobre cómo funcionan las creencias del ser humano"*. De esta obra destaca también que *"sirve de gran ayuda para mejorar el desarrollo y la auto-realización del ser humano"*.

¿Hasta qué punto nuestras creencias limitan nuestra percepción? ¿Cómo lo que decimos, lo que hacemos y lo que sentimos condiciona nuestro sistema de creencias? Xavier Guix plantea estos y otros interrogantes al lector en su nuevo libro, en el que, por cierto, no pretende encontrar las respuestas a estas preguntas. Lo que propone es que el individuo encuentre sus propias respuestas y se dé cuenta de cómo las creencias definen su personalidad y, en definitiva, su identidad.

Xavier Guix es profesor de EADA y se ha especializado en estudios de psicología, Programación Neurolingüística (PNL), formación de formadores y coaching. Desde hace 20 años desarrolla su actividad profesional en relación a la comunicación, siendo además conocido por su colaboración en programas de radio, televisión y su actividad en el teatro. I



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.

 **CISS**
una empresa Wolters Kluwer

Información fiable, decisiones seguras



SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE: 902 250 500 tel • 902 250 502 fax
clientes@ciss.es • Colón, 1 - 5ª planta. 46004 VALENCIA • www.ciss.es

PASSEIG DE GRÀCIA 16, apartaments i habitatges de LUXE EN UN ENTORN PRIVILEGIAT



VIURE



- ◆ Apartaments de disseny i habitatges de luxe
- ◆ 80 i 145 m², amb una i dues suites amb vestidor
- ◆ Banys complets amb banyera d'hidromassatge
- ◆ Cuines-office Greek-Bulthaup B3 completament equipades amb electrodomèstics Gaggenau
- ◆ Equip avançat de gestió intel·ligent de la llar D.I. Lartec

**Visiti el pis pilot
concertant cita prèvia**

RESTAURA

902 11 88 22
www.restaura.es

BARCELONA

MADRID

PARIS

LISBOA

BERLIN

VARSÒVIA