



enero-marzo 2009

### La Con(s)cienza y el Progreso de la Dirección

*"El perfil del directivo del futuro ha de ser el de un hombre sensible y en libertad"*  
Pere Duran Farell

**Para empezar: si no está dispuesto a arriesgarse a cambiar sus esquemas mentales convencionales, no siga leyendo este artículo.**

La actual crisis no es sólo económica: es un reflejo de que la con(s)cienza colectiva está más dormida que despierta. Ser consciente significa darse cuenta, mientras que tener conciencia es tener en cuenta. Así, podemos innovar la palabra "con(s)cienza" para hacer referencia a una idea clave para el auténtico progreso del mundo en general y del mundo de la dirección de empresas en particular.

Es obvio que estamos entrando en una Nueva Era Postcapitalista en la que las empresas y sus clientes han de jugar un papel histórico de evolución social, mucho más auténtico que lo que hoy se entiende como "Responsabilidad Social Corporativa".

Con esta intención se propone aquí la Dirección por Con(s)cienza o DpC como un enfoque de dirección estratégica de empresas que debe anteceder y consolidar a una Dirección por Valores que sea realmente útil para dar sentido al alto rendimiento productivo y generar así cohesión y eficiencia organizativa.

¿Respirar es el fin de la vida?. No; la vida está para cosas más interesantes y divertidas. Sin embargo, si no respiramos, morimos. Lo mismo ocurre con el dinero. Todos las escuelas de negocio del planeta repiten convencionalmente que ganar dinero es el fin de la empresa. La Dirección por Con(s)cienza

o "DpC" plantea un cambio esencial: ganar dinero no ha de ser el fin de la empresa, y menos sin límite alguno y a costa de lo que sea, la vida de los llamados "recursos humanos" incluida. Ganar dinero ha de empezar a ser contemplado no como un fin, sino como un medio para que la empresa sobreviva y pueda cumplir con su misión de producir determinados bienes y servicios socialmente útiles y beneficiosos para las personas. Y, todavía más acertadamente, ganar dinero ha de ser una consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean clientes, proveedores, empleados o ciudadanos en general. El dinero tiene olor y sabor. Asociar dinero a conciencia es el principal reto de cambio del mundo en las próximas décadas.

La DpC consiste en dirigir estratégicamente la empresa Estando Presente, desde una con(s)cienza lúcida de los propios pensamientos, sentimientos y acciones, de los sentimientos y valores de los clientes y demás grupos de interés, de la existencia de un entorno natural a cuidar, y del auténtico propósito en la vida a través de esta privilegiada función profesional. Este nivel de con(s)cienza espiritual va más allá de la con(s)cienza básica de supervivencia material, aunque la engloba y facilita. Los principales obstáculos de este progreso evolutivo son el exceso de miedo, el exceso de ego y la falta de silencio, tanto externo como interno.

Todo esto no es ninguna ingenuidad utópica u orientalista; es una exigencia de futuro. Manos a la obra.



#### Salvador García

Profesor de Psicología de las Organizaciones de la Universidad de Barcelona.

Miembro del Top Ten Management Spain.

Impulsor de Consultores sin Fronteras.

#### s u m a r i o

artículo	1
invitados	2
prensa / galería	3
avance de actividades enero-marzo 2009	4
entrevista	7
apuntes	7
agradecimientos	8

Colabora:



# Aspectos a considerar en el cierre del ejercicio 2008. La Reforma Mercantil

Pablo Múgica. Socio de Deloitte

Sin duda, el ejercicio 2008 representa un punto de inflexión en materia contable y mercantil debido al calado de las reformas que han entrado en vigor los últimos meses. El respiro momentáneo que nos han dado las normas internacionales de contabilidad (la mayor parte de las modificaciones y nuevas normas no entran en vigor de forma obligatoria hasta el 1 de enero de 2009), ha pasado desapercibido ante la entrada en vigor del nuevo plan general de contabilidad, los impactos fiscales derivados del mismo, y las novedades aplicables a las sociedades cotizadas.

Como es conocido, el nuevo plan general de contabilidad supone el esfuerzo de adaptación en materia contable a la nueva normativa internacional. Era un paso necesario, puesto que el PGC 1990 había sido superado por la evolución de los mercados. Sin embargo, el proceso de transición no está siendo fácil. A pesar de la vocación inicial de regular la contabilidad a través de principios y no de normas específicas, las nuevas normas internacionales de contabilidad, éstas se están convirtiendo poco a poco en un complicado entramado alimentado por nuevas interpretaciones, modificaciones de normas, nuevas normas, etc. Esta situación contrasta con la visión del nuevo plan general de contabilidad, heredada de su antecesor, que no busca dar respuesta a todas las posibles transacciones, sino inspirar un tratamiento contable acorde con unos principios de contabilidad generalmente aceptados. ¿Cómo van a convivir en el futuro estas dos normas inicialmente semejantes pero no iguales y sujetas, cada una, a distintos procesos evolutivos?

Otro elemento de dificultad es que la propia reforma contable ha querido mantener el sistema de las adaptaciones sectoriales, estando éstas pendientes de publicación. Algo similar ha sucedido con las normas para la elaboración de las

cuentas anuales consolidadas. La nota elaborada por el ICAC, necesaria para aclarar ciertos aspectos, viene a confirmar la vigencia de la normativa anterior en la medida que no se oponga al nuevo plan. La reforma contable no estará finalizada hasta que no se desarrollen las adaptaciones sectoriales y la nueva norma para la elaboración de cuentas anuales consolidadas.

A pesar del principio de neutralidad fiscal que inspira la reforma, al mantenerse el resultado contable como punto de partida para la determinación de la base imponible, conceptos como el valor razonable o el deterioro, podrían tener impactos significativos en la fiscalidad.

Por último, aunque no son de aplicación general, merece la pena recordar las novedades del ejercicio 2008 para las sociedades cotizadas. Los nuevos informes semestrales, elaborados de acuerdo con la norma internacional de estados financieros intermedios, acompañados de la declaración de responsabilidad firmada por los Administradores, han supuesto una clara mejoría de la información enviada a los mercados, que en la mayoría de los casos ha sido sometida a revisión por parte del auditor externo. La protección del inversor y la transparencia, son los principios que

inspiran esta reforma, y que hoy en día deben mantener su protagonismo.

En definitiva, en el cierre de este ejercicio 2008, han entrado en vigor una serie de cambios relevantes y tremendamente necesarios, pero la reforma no está acabada. Existen incertidumbres que deben resolverse en el corto plazo por el buen funcionamiento de los mercados.

invitados

Manuel Pimentel y Javier Capitán destacan la importancia del talento para superar situaciones de crisis

El 27 de noviembre Manuel Pimentel, Ex Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, y Javier Capitán, Presentador y humorista, acudieron en Burgos al encuentro de empresarios "El talento como ingrediente esencial para superar las situaciones de crisis", organizado por FAE Burgos y Caja de Burgos, con la dirección técnica de APD Zona Norte. Este tándem ofreció una versión versátil y llena de sentido del humor en una conferencia que planteó las claves del desarrollo del talento. Además se analizaron la importancia de conceptos como equipo, creatividad, inteligencia... imprescindibles a la hora de gestionar personas en las organizaciones actuales.



Juan E. Iranzo, Catedrático de Economía y Director General del Instituto de Estudios Económicos, trata el presente y futuro de la economía actual

La Jornada-coloquio "Presente y futuro de la economía actual ¿Hay salida al final del túnel?" celebrada el 26 de septiembre, contó con la intervención de Juan E. Iranzo, Catedrático de Economía y Director General del Instituto de Estudios Económicos. Tras analizar la situación económica actual, Iranzo compartió con los asistentes las perspectivas de futuro existentes. El acto contó también con las presentaciones de Carlos Sabanza, Presidente de APD Zona Norte y Jorge Bergareche, Vicepresidente y Consejero Delegado de Consulnor, además de la ponencia sobre la situación de los mercados financieros de Diego Corral, Director de Análisis y Gestión de Consulnor. Finalmente, el coloquio estuvo moderado por el propio Bergareche.



apd Asociación para el PROGRESO de la DIRECCIÓN



EMPRESA XXI | 15 de octubre

Los expertos convocados por la APD defienden un nuevo sistema financiero

DEIA | 22 de octubre

El esfuerzo de los trabajadores comprometidos con la empresa es un 57% superior según las conclusiones de una jornada de APD Norte

ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 16-31 de octubre

La gestión del talento como fórmula para minimizar la crisis, a debate en APD

EUROPA PRESS | 28 de octubre

APD analiza la prejubilación como medida menos traumática para reducir la plantilla en una situación de crisis

NUEVA GESTIÓN.COM | 17 de noviembre

El 70% de las empresas son consideradas inefectivas en la implementación de su política retributiva

EXPANSIÓN | 5 diciembre

Foro sobre seguridad laboral de Osalan y APD

DEIA FORMACIÓN Y EMPLEO | 7 de diciembre

Diálogos de Formación con Mikel Madariaga, Director General de APD Zona Norte

## galería



### Valentín Giró, miembro de Expedición al K2, habla sobre la gestión en tiempos de crisis

El pasado 27 de noviembre, APD Zona Norte y Deloitte organizaron la jornada "Gestión de Riesgos en Tiempos de Crisis", en la que intervinieron, entre otros, Pablo Múgica, Socio de Deloitte, que habló sobre la mejor manera de afrontar la gestión de los Riesgos en Tiempos de crisis y Valentín Giró, que contó a los asistentes la forma de manejar el riesgo en lo más alto, en relación a la Expedición al K2. Valentín Giró participó en 2004 en la expedición al K2 (8.611 m). También ha colaborado con el programa de Televisión Española (TVE) "Al Filo de lo Imposible", en cuyo equipo ha realizado la travesía a pie del Gran Mar de Arena, en el Desierto Líbico, y la ascensión al Broad Peak (8.047 m).

### Los clientes suspenden a los vendedores españoles

La nota media que los clientes dan a los vendedores es de tan solo 2,5 sobre 5, según el estudio basado en 822 entrevistas que evalúan 26 comportamientos comerciales. Este estudio fue presentado el 12 de noviembre por APD Zona Norte y Otto Walter, con la colaboración de Kutxa en San Sebastián y la Caja Laboral en Vitoria-Gasteiz. En ella se pusieron además de manifiesto las carencias en la formación de los vendedores, sus deficientes habilidades comunicativas, su falta de iniciativa e ilusión y su poca orientación al cliente. La jornada, bajo el título "La mejora de la función comercial: una gran oportunidad para afrontar la crisis" reveló que la peor nota es para los hábitos de "notar que tratan de ayudarte y no de colocarte algo" y "tomar notas de lo que dice el cliente".

### La prejubilación es la medida menos traumática para reducir la plantilla en momentos de crisis

Nos encontramos en una situación empresarial en permanente cambio y con necesidades de estructurar y ajustar los recursos humanos al reto continuo de lograr organizaciones competitivas, y para ello en ocasiones es necesario recurrir a procesos de reestructuración de plantillas. Para dar a conocer los pasos adecuados de estos procesos, APD Zona Norte y Mercer organizaron el 28 de octubre en Bilbao y el 4 de noviembre en Pamplona la jornada "Cómo optimizar y positivizar los procesos de reestructuración de plantillas". Uno de los principales temas que se trató fue el de las prejubilaciones, y la manera de llevarlas a cabo exitosamente. De forma general, se trata de una medida no traumática, y dispone de tres variables: anticipada, parcial y la prejubilación.

### Expertos analizan el cierre contable y fiscal de las empresas

Un año más, la jornada "La empresa y el cierre fiscal de 2008. Novedades y aplicación práctica" que organizó el 16 de diciembre APD Zona Norte con el patrocinio del BBVA, analizó cuestiones de interés relacionadas con el cierre contable y fiscal de las empresas. En la sesión se comentó el estado actual del Concierto Económico y su capacidad para dinamizar nuestra sociedad. Se abordó la entrada en vigor de la reforma contable con importantes implicaciones fiscales en el Impuesto sobre Sociedades, y también se analizaron las ventajas fiscales de la cesión de intangibles, haciendo referencia a las novedades en la regulación de los precios de transferencia. Asimismo, se tuvo la oportunidad de destacar las posibilidades de reducir la carga impositiva en el Impuesto sobre Sociedades y en el IRPF y otras novedades del presente ejercicio.

	D Í A		L U G A R
<b>enero</b>	14	• ¿Qué puede hacer el coaching por su empresa? Experiencias de coaching ejecutivo	Bilbao
	15	• Aspectos a considerar en el cierre del ejercicio 2008. La Reforma Mercantil	Bilbao
	22	• Obligación legal y voluntariedad en la campaña E-PRTR Euskadi 2009	Bilbao
<b>febrero</b>	5	• Las claves de éxito de un programa de reducción de costes sostenible	Bilbao
	2.ª q	• Financiación de las empresas en tiempos de crisis: perspectivas y alternativas	Bilbao
	24	• Prevención y actuación en situaciones de acoso	Bilbao
	2.ª q	• Encuentro de Empresarios	Burgos
	2.ª q	• Medidas laborales frente a la crisis: el trabajo a turnos y las bolsas de horas	Santander
	26	• Cine Forum Empresarial: Innovación "Tucker: un hombre y su sueño"	Bilbao
<b>marzo</b>	1.ª q	• Outplacement: cómo reducir el impacto emocional y laboral ante un despido	Bilbao
	1.ª q	• Cómo ser rentable ante el cambio de ciclo	Bilbao
	1.ª q	• La sucesión en la dirección y en los equipos directivos	Pamplona
	1.ª q	• Alianzas estratégicas: una fórmula para obtener mejores resultados empresariales	Donostia-San Sebastián
	1.ª q	• Alianzas estratégicas: una fórmula para obtener mejores resultados empresariales	Bilbao
	2.ª q	• I Encuentro del Sector Automoción	Bilbao
	2.ª q	• La seguridad informática como elemento esencial para la gestión empresarial	Bilbao





D Í A

L U G A R

<b>enero</b>	22	• Diseño de sistemas de retribución variable	Bilbao
	27	• Regulación de los precios de transferencia	Bilbao
	29	• Diseño de sistemas de retribución variable	Pamplona
<b>febrero</b>	10	• De la práctica a la teoría: la gestión empresarial analizada desde la experiencia	Donostia-San Sebastián
	11	• ¿Cómo gestionar la morosidad?	Vitoria-Gasteiz
	11	• Cómo desaprender para abordar la innovación y el cambio	Bilbao
	12	• ¿Cómo gestionar la morosidad?	Bilbao
	17	• De la práctica a la teoría: la gestión empresarial analizada desde la experiencia	Bilbao
	20	• Medidas laborales frente a la crisis	Bilbao
	24	• Vender como ayer ya no es posible. Nueva técnica de ventas	Bilbao
25	• Vender como ayer ya no es posible. Nueva técnica de ventas	Donostia-San Sebastián	
<b>marzo</b>	4	• Estrategias de almacenaje y distribución	Bilbao
	5	• Innovación: del concepto a la práctica	Vitoria-Gasteiz
	6	• Innovación: del concepto a la práctica	Bilbao
	12	• Liderando y transformando la organización a través del modelo organizativo	Vitoria-Gasteiz
	13	• Liderando y transformando la organización a través del modelo organizativo	Bilbao
	16	• Gestión excelente de procesos y proyectos basados en personas	Donostia-San Sebastián
	17	• Gestión excelente de procesos y proyectos basados en personas	Vitoria-Gasteiz

CURSOS

- VI Foro Social Aranzadi-APD Bilbao  
15/1/09    26/2/09    26/3/09

---

- I Foro de Prevención de Riesgos Laborales Bilbao  
Del 24/2/09 al 24/11/09

---

- Absentismo laboral y Negociación colectiva Bilbao  
11/3/09    22/4/09



EXCLUSIVO SOCIOS

## S EMINARIOS + C CURSOS

personal e intransferible bono formación apd

6

3+1 gratis

En APD queremos premiar tu fidelidad.

Así, al acudir a tres actividades de pago (Seminarios + Cursos) conseguirás una cuarta totalmente gratuita.

Recibirás tu bono formación al asistir al primer Seminario o Curso.

Caducidad: 1 año desde la celebración de la primera actividad

[www.apd.es](http://www.apd.es)

**Eva López-Acevedo**

Socia-Directora  
de la Escuela Europea de Coaching  
Professional Certified Coach (PCC)  
por la International Coach  
Federation (ICF)  
Secretaria de ICF España



¿Qué aporta  
el Coaching  
a la empresa?

Cuando escuchamos hablar de coaching son muchas las preguntas que nos planteamos: ¿En qué consiste?, ¿para qué sirve en la empresa?, ¿qué asuntos aborda?, ¿cómo trabaja un coach?, etc...

En la Escuela Europea de Coaching llevamos más de cinco años acompañando en su desarrollo profesional a Directivos de todo tipo de organizaciones, y nuestra experiencia nos permite plantear algunas consideraciones acerca del valor que aporta en la práctica el coaching, tanto a las empresas como a los profesionales que trabajan en ellas.

La primera de ellas es que normalmente nuestros clientes no precisan mejorar sus habilidades o competencias técnicas; para lograr sus objetivos, por lo general necesitan trabajar sus **habilidades relacionales**. La forma de comunicarse con los demás, de transmitir de manera clara y motivadora la visión de la empresa o los objetivos a alcanzar, de empatizar con colaboradores y generar el contexto idóneo para coordinar acciones con ellos con eficacia, etc.. son sólo algunas de las facetas que trabajamos de forma sistemática cuando trabajamos como Coaches.

La segunda conclusión que manejamos es consecuencia directa de la primera, ya que nos relacionamos fundamentalmente mediante la conversación. Como Coaches, creemos que **las empresas son redes de conversaciones orientadas a coordinar eficazmente acciones para obtener los resultados deseados**. En base a esta premisa, cuando no estamos alcanzando nuestros objetivos o los resultados que perseguimos, a nuestro entender, lo que falta es una conversación. En ocasiones se trata de mejorar o modificar las conversaciones que nuestro cliente tiene consigo mismo. En otras, se trata de que promueva conversaciones diferentes con los profesionales con los que trabaja.

La tercera conclusión a la que hemos llegado es que ser capaz de **generar confianza** es crucial para lograr resultados. Sin confianza es todo un reto establecer objetivos de trabajo y hacer un seguimiento adecuado de los mismos para alcanzar las metas que nos hayamos planteado. Entendemos que **la confianza es el músculo básico** que debemos entrenar para poder **coordinar acciones** con colegas, colaboradores o superiores y obtener los **resultados** que perseguimos. Cuando existe confianza las iniciativas y el compromiso fluyen, generando mayor cohesión, coherencia y responsabilidad entre los miembros de un equipo, no hay temor a cometer errores y si éstos se producen, son siempre fuente de aprendizaje y experiencia para el futuro.

Estas son sólo tres de las áreas de mejora que encontramos en nuestros clientes cuando les acompañamos con coaching. Evidentemente, trabajamos más aspectos, pero nuestra intención aquí es trasladar la buena noticia de que éstas tres que hemos apuntado, no sólo se pueden

desarrollar con la ayuda de un Coach, sino que, cuando se mejoran, suponen **un avance increíble en la dinámica de los equipos de trabajo y de las organizaciones**.

Creemos que la demanda de Coaching en las empresas tiene que ver sobre todo con la capacidad reflexiva y las competencias relacionales y de comunicación de sus directivos. Hoy las empresas no pueden controlar todo desde arriba todo el tiempo y podemos comprobar que las que tienen éxito hoy, son aquellas que han logrado dar respuesta rápidamente a las necesidades provocadas por los cambios. Esta capacidad de adaptación o esta capacidad para el cambio requiere profesionales dentro de las organizaciones comprometidos con el objetivo a lograr, capaces de pensar por sí mismos y con autonomía suficiente para tomar decisiones y dar respuesta rápidamente a las necesidades que surjan. Profesionales con confianza en sí mismos y en la organización para la que trabajan, con un nuevo sentido del compromiso y de la responsabilidad y con un estilo de liderazgo basado en estar al servicio de la gente que lidera, conectando con sus motivaciones, sus inquietudes y necesidades para alcanzar los objetivos.

El coaching genera contextos diferentes para que las cosas se lleven a cabo trabajando en equipo e impulsando la coordinación eficaz de acciones. El coaching promueve una nueva manera de observar, replanteándonos lo aparentemente obvio para llevar a cabo acciones diferentes y poder optar así a resultados sin precedentes.

¿Cómo trabaja un Coach?

Un coach promueve la reflexión en su cliente (coachee), para que sea él quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia, sus resultados.

El coach trabaja específicamente con lo que su cliente no ve, con sus puntos de "ceguera". Por medio de preguntas certeras, reformulaciones y parafraseos, el coach muestra, actuando de "espejo" o "reflejo", la forma de pensar, actuar, reaccionar e interpretar las situaciones de su coachee. Se lo muestra para que su cliente decida qué hacer con esa información: usarla o ignorarla. Si la usa, seguramente se produzca en el coachee lo que llamamos "el cambio de observador". Es entonces cuando el coachee descubre otra forma de ver las cosas y ello le aporta nuevas vías y soluciones que antes, sencillamente, no veía.

El coach trabaja por tanto para que su cliente disponga de otros puntos de vista y descubra las creencias que puedan estar limitando su desempeño, impidiendo el logro de sus objetivos, dificultando su desarrollo, etc..

Por último, el coach impulsa a su cliente a actuar. Siendo un observador distinto, el coachee modificará sus acciones logrando por tanto resultados diferentes.

apuntes

Marcos de Quinto, Presidente de Coca-Cola para España y Portugal, asistió al almuerzo-coloquio del Consejo de APD Zona Norte

El Consejo de APD Zona Norte se reunió el pasado 21 de noviembre en Bilbao, y al almuerzo posterior al Consejo asistió Marcos de Quinto, Presidente de Coca-Cola para España y Portugal. El invitado ha desarrollado casi toda su vida profesional en Coca-Cola, y desde enero de 2000 asume la presidencia de la División Ibérica, que comprende España y Portugal.

APD Zona Norte y Osalan pondrán en marcha el Primer Foro de Prevención de Riesgos Laborales de Euskadi

El 4 de diciembre APD Zona Norte y Osalan organizaron la jornada "Estrategias para la prevención de riesgos laborales en la CAPV", durante la que anunciaron la creación del I Foro de Prevención de Riesgos Laborales como lugar de encuentro para profesionales vinculados con la PRL, y con el objetivo de fomentar el debate y actualizar los conocimientos sobre la materia, reduciendo así los índices de siniestralidad y mejorando el bienestar de los trabajadores.

El Curso "Liderazgo y Dirección de Personas" de APD Zona Norte y Otto Walter finalizan con una valoración muy positiva por parte de los asistentes

APD Zona Norte y Otto Walter ponen punto y final al Curso "Liderazgo y Dirección de Personas", llevado a cabo durante los pasados meses, y que ha obtenido una alta valoración por parte de los participantes. El curso ha constado de 5 sesiones, dirigido a grupos muy reducidos y exclusivamente a directivos de empresas medianas y grandes.



## nuevos socios

A.C.D. CONSULTING ENGINEERS, S.L.	GAIA	RAMONDIN CÁPSULAS, S.A.	TECOPLAS, S.L.
BELLOTA HERRAMIENTAS, S.A.	IKEA NORTE, S.L.	RED LINE ASESORES TECNOLÓGICOS	THEIS-IBÉRICA, S.A.
CAMPO Y OCHANDIANO, S.L.	NICOLÁS CORREA, S.A.	SERKONTEN	
ENVITEC BIOGAS IBÉRICA, S.L.	OLARIAGA ASESORES, S.L.		

## entidades colaboradoras

ACORDE	CUATRECASAS	FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA CALIDAD	GUGGENHEIM BILBAO
AEDIPE	ERNST & YOUNG	GESTIÓN 2-17	LANDWELL
AIN	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	GRUPO SPYRO	OTTO WALTER
CLUB DE MARKETING DE NAVARRA	FRANCISCO ESPINOSA & CÍA	GRUPO BENTAS	THOMSON ARANZADI FORMACIÓN

## entidades patrocinadoras



## TARIFAS ALQUILER DE SALAS AÑO 2009



	N.º máx. de personas	SOCIOS		NO SOCIOS	
		1/2 Jornada	Jornada Completa	1/2 Jornada	Jornada Completa
SALA 1	45	114 €	217 €	165 €	285 €
SALA 2	30	114 €	217 €	165 €	285 €
SALA 3	15	88 €	130 €	125 €	170 €
SALA DE JUNTAS	10	78 €	98 €	100 €	150 €

### ventajas

- Situación céntrica
- Equipamiento completo
- Facilidades logísticas (reservas de almuerzos, catering, fotocopias...)
- Trato personalizado
- Descuentos en función de la utilización
- Preferencia reservas para Asociados
- Wi-Fi

### medios audiovisuales incluidos\*

Pantalla de Proyección, Papelógrafo, Retroproyector Transparencia, Diapositivas, Televisión, Video, Cañón (para ordenador o video)

(\*) Dependiendo de la disponibilidad

www.apd.es