

Boletín de Investigación

Research Newsletter

nº 16

Agosto 2008 - Julio 2009

August 2008 - July 2009

Contribuciones Académicas

• Journals	3
• Working Paper Series	9
• Conferencias y seminarios	17
• Libros y capítulos de libros	30
• Tesis doctorales	31

Contribuciones de Management

• Artículos y revistas	33
• Conferencias y seminarios	34
• Libros y capítulos de libros	37
• Estudios e informes	39

Desarrollo Pedagógico

• Casos	42
• Notas técnicas	49

Noticias Institucionales

53

Call for Papers

57

Academic Contributions

• Journals	3
• Working Paper	9
• Conferences and Seminars	17
• Books and Book Chapters	30
• Doctoral Theses	31

Management Contributions

• Reviews and Magazines	33
• Conferences and Seminars	34
• Books and Book Chapters	37
• Studies and Reports	39

Pedagogical Development

• Cases	42
• Technical Notes	49

Institutional News

53

Call for Papers

57

Journals

- **Boada, J.; de Diego, R.; De Llanos, (2009)**
“El clima de equipo como antecedente del burnout y de las manifestaciones psicósomáticas”
Ansiedad y Estrés (forthcoming)

Este análisis continúa la línea de investigación por la que el clima en el equipo y determinados aspectos socio-demográficos se configuran como antecedentes del desgaste profesional y de síntomas psicósomáticos. El análisis tiene cuatro objetivos. Las variables predictoras o independientes son las dimensiones socio-demográficas y el clima en el equipo. Y las variables de criterio o dependientes son el desgaste o agotamiento profesional y las manifestaciones psicósomáticas. Participaron en el estudio 532 personas procedentes de 110 equipos de trabajo de empresas de Tarragona, Lleida, Barcelona y Valladolid. Se aplicaron cuatro instrumentos: aspectos socio-demográficos, TCI, MBI y PSICOSOM-27. Los resultados obtenidos indican que el clima en el equipo es un predictor del desgaste profesional y de las manifestaciones psicósomáticas.

- **Boada, J.; Gil, C. (2009)**
“Gestión Estratégica de Recursos Humanos como antecedente del Balanced Scorecard”
Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 2

En el presente estudio empírico la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se erige como antecedente del modelo *Balanced Scorecard*. El objetivo de dicho estudio es examinar la relación entre la Gestión Estratégica de Recursos Humanos implementada en las organizaciones con las tres perspectivas (clientes, finanzas y procesos) del *Balanced Scorecard*. En la muestra han participado 222 directivos a los cuales se les aplicaron varias pruebas auto-administradas que contemplaban aspectos como: los datos demográficos del entrevistado y de la empresa, la escala BSC-14 y la escala GERH-53. Los resultados y las conclusiones obtenidas hacen referencia a que la Gestión Estratégica de Recursos Humanos predice los parámetros del *Balanced Scorecard*.

Journals

- **Boada, J.; de Diego, R.; De Llanos, E. (2009)**
“El clima de equipo como antecedente del burnout y de las manifestaciones psicósomáticas”
Ansiedad y Estrés (forthcoming)

This paper continues the line of research where team climate and some socio-demographic dimensions are configured as antecedents of burnout and psychosomatic symptoms. The paper has four objectives. The predicting or independent variables are the socio-demographic dimensions and the team climate. And the criterion or dependent variables are burnout and psychosomatic manifestations. In the study there were 532 participants from 110 work teams from companies in Tarragona, Lleida, Barcelona and Valladolid. Four instruments were applied: Socio-demographic aspects, TCI, MBI, PSICOSOM-27. The results obtained indicate that team climate is a predictor of burnout and of psychosomatic manifestations.

- **Boada, J.; Gil, C. (2009)**
“Gestión Estratégica de Recursos Humanos como antecedente del Balanced Scorecard”
Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 25, 2

This empirical study focuses on Strategic Human Resources Management as the precursor of the Balanced Scorecard model. The study aims to examine the relationship between Strategic Human Resources Management implemented in organisations with the three perspectives of the Balanced Scorecard (customers, finance and processes). The sample comprises 222 managers who took self administered tests that covered aspects such as: interviewee and company demographic data, the BSC-14 scale and the GERH-53 scale. The findings and conclusions show that Human Resources Strategic Management predicts the balanced Scorecard parameters.

■ Cambra, J. (2009)

“Managing supply chain in the context of SMEs: a collaborative and customized partnership with the suppliers as the key for success”

Supply Chain Management: An International Journal, 14, 5

Este estudio subraya los esfuerzos de una PYME española por combinar la tecnología y una estrategia a medida en la gestión de las comunicaciones con sus proveedores. Esto es muy importante dada la necesidad de que la empresa adapte su sistema de aprovisionamiento a las características de sus micro-proveedores, sus principales socios comerciales. Este caso de estudio muestra cómo las empresas deben adaptar sus relaciones de aprovisionamiento con los proveedores y con el entorno, demostrando que la tecnología no siempre es suficiente. Las empresas deben comprender a sus socios y comunicarse con ellos.

Las especiales características de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) parecen recomendar unas estrategias adaptadas a sus recursos económicos y humanos. Este caso presenta una estrategia de éxito en el contexto de una PYME, e incluye la perspectiva de la propia PYME y las de sus principales proveedores.

■ Cambra, J. (2009)

“Advantages of intermodal logistics platforms: insights from a Spanish platform”

Supply Chain Management: An International Journal (forthcoming)

Este estudio describe las ventajas que un centro de transporte intermodal puede ofrecer a las empresas que integran una cadena de suministros, tanto a fabricantes/ distribuidores como a proveedores logísticos. El estudio presenta una nueva plataforma logística, PLAZA, la mayor de Europa e instalada en Zaragoza, en la que operan algunas empresas internacionales, como Inditex. Se describen diversos aspectos prácticos de un centro de transporte intermodal, y las ventajas que estos centros pueden generar para las empresas. Las empresas deberían plantearse la opción de la intermodalidad e integración de algunas actividades de sus cadenas de suministros para reducir los costes de transporte y el *lead time*, así como para mejorar el servicio al cliente, entre otras ventajas.

■ Carenys, J.; Sales, X. (2008)

“Costing the banking services: a management accounting approach”

Journal of Money, Investment and Banking, 6

El estudio señala las características de los sistemas de costes que utilizan las entidades bancarias. Para ello, describe los sistemas de costes parciales y totales de estas entidades. A continuación, analiza las limitaciones de estos sistemas teniendo en cuenta las condiciones competitivas actuales y se plantea la aplicabilidad del método ABC (*activity based costing*) para asignar los costes indirectos de transformación a sucursales, productos y clientes. Por último, se analizan las conclusiones de una encuesta realizada a algunas cajas de ahorros españolas con el objetivo de evaluar hasta qué punto están extendidos estos sistemas entre las cajas y cómo los utilizan. Se observa que los sistemas de costes directos predominan en la determinación de los costes de clientes y productos, mientras que los sistemas de costes totales están mucho más extendidos en el caso de las sucursales. Además, el estudio concluye que el uso de métodos ABC es muy reducido.

■ Cambra, J. (2009)

“Managing supply chain in the context of SMEs: a collaborative and customized partnership with the suppliers as the key for success”

Supply Chain Management: An International Journal, 14, 5

This paper highlights the efforts of a Spanish SME to combine technology and a customized strategy in communication management with its suppliers. This is extremely important because of the necessity to adapt its supply system to the characteristics of its micro-suppliers which are key trade partners of the firm. This case study shows how firms should adapt their supply relationships both with suppliers and with the environment. This article shows that technology is not always enough. Firms need to understand their partners and to communicate with them.

The special characteristics of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) seem to recommend strategies adapted to their economic and human resources. This case study highlights a successful strategy based on the SME context. It includes both the firm's and their most representative suppliers' perspective.

■ Cambra, J. (2009)

“Advantages of intermodal logistics platforms: insights from a Spanish platform”

Supply Chain Management: An International Journal (forthcoming)

The purpose of this paper is to highlight the advantages that an Intermodal Transport Centre may provide to companies integrating a supply chain, both to manufacturers/distributors and to logistics providers. The paper introduces a new logistics platform, PLAZA, installed in Zaragoza and the largest in Europe, where some international companies, like Inditex, are established. Some practical insights are provided from an Intermodal Transport Centre and the advantages that may be generated for companies. Firms should think of the option of intermodality and integration of some of the activities of its supply chain in order to decrease transportation costs and lead time, and increase customer service, among other advantages.

■ Carenys, J.; Sales, X. (2008)

“Costing the banking services: a management accounting approach”

Journal of Money, Investment and Banking, 6

The present study aims to outline the characteristics of the cost systems used in banking institutions. It does so by describing the partial costs and full cost systems in banking institutions. It then looks at the limitations of these approaches to the current competitive conditions and goes on to consider the applicability of the activity based costing system in the allocation of indirect transformation costs to branches, products and customers. Finally, we will look at the findings of a questionnaire to Spanish savings banks in order to evaluate how widespread these systems are and how they are used in savings banks. We found that direct costs systems predominate in customer and products entries whereas full costs systems are much more widespread in the case of branches. Furthermore, we also found that the use of activity based costs systems is very limited.

- **Carricano M.; De Lassence G. (2009)**
“Le Text Mining : un outil qui donne du sens à l'information client”
Revue Systèmes d'Information et Management, 14, 2

Las tecnologías de *data mining* o minería de datos han mejorado la capacidad predictiva de las investigaciones en gestión organizacional. En los últimos años se han logrado muchos avances, por ejemplo incorporando datos no estructurados en los modelos tradicionales: esto es importante, puesto que los datos no estructurados suponen más del 80% del conocimiento de las organizaciones. Gracias al *text mining*, los investigadores pueden utilizar este tipo de datos para optimizar los procesos de toma de decisiones. Este estudio pretende describir la implementación del *text mining* y su aportación a las investigaciones en gestión organizacional: es decir, el modo en que la integración de datos no estructurados en modelos tradicionales de *data mining* puede optimizar la capacidad predictiva de estos análisis. El valor añadido del *text mining* se demuestra de la siguiente manera: primero observamos que el *text mining* permite enriquecer considerablemente los modelos tradicionales de *data mining* a través de la identificación y el análisis de los datos textuales más relevantes; segundo, demostramos que los modelos con datos textuales superan a los modelos que sólo utilizan datos estructurados. Se presenta un ejemplo en el sector de la automoción que ilustra cómo un fabricante puede prever los casos de retirada de vehículos por productos defectuosos combinando los datos estructurados con los no estructurados, evitando así los riesgos para la marca que se derivarían de una deficiente gestión de las crisis.

- **McNall, L., Nicklin, J. & Masuda, A.D. (2009)**
“A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment”
Journal of Business Psychology (forthcoming)

Mediante técnicas de meta-análisis, este trabajo investiga la relación entre enriquecimiento trabajo-familia (ETF) y enriquecimiento familia-trabajo (EFT), por un lado, con las consecuencias relacionadas con el trabajo, las no relacionadas con el trabajo y las relacionadas con la salud, por otro. El trabajo se ha realizado en base a una revisión meta-analítica de 21 casos (54 correlaciones) de ETF y 25 casos (57 correlaciones) de EFT. Concluimos que tanto el ETF como el EFT están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la satisfacción familiar, pero no con la rotación laboral. El ETF parece estar más fuertemente relacionado con las variables relacionadas con el trabajo, mientras que el EFT parece estarlo con las no relacionadas con el trabajo. También concluimos que tanto el ETF como el EFT están positivamente relacionados con la salud física y mental. Además, estas relaciones parecen depender de variables moderadoras como la proporción de mujeres en la muestra o el nombre del concepto (por ejemplo, enriquecimiento, facilidades, desbordamiento positivo). Nuestro estudio indica que las organizaciones deben plantearse formas no sólo de reducir los conflictos, sino también de incrementar el enriquecimiento, lo que actuará positivamente sobre importantes variables relacionadas con los resultados.

- **Carricano M.; De Lassence G. (2009)**
“Le Text Mining : un outil qui donne du sens à l'information client”
Revue Systèmes d'Information et Management, 14, 2

Data Mining technologies have enhanced management research's predictive capability. In recent years, many improvements have been made, such as incorporating non-structured data to traditional models. This is an important challenge as non-structured data accounts for more than 80% of an organization's knowledge. Text Mining allows researchers to use this type of data to optimize decision making processes. This paper aims to describe Text Mining implementation and its contribution to management, i.e. the way non-structured data's integration to traditional Data Mining models can optimize the predictive outcome of such analysis. The added-value of Text Mining is demonstrated as follows: first we show that Text Mining allows considerable enrichment of traditional data mining models through identification and analysis of the most relevant textual data; second, through showing that the model with textual data over performs other models with structured data only. We analyze a case in the automotive industry that illustrates how a manufacturer can anticipate vehicle recall by combining structured and non-structured data, and therefore avoid the risk to its brand due to a poor crisis management.

- **McNall, L., Nicklin, J. & Masuda, A.D. (2009)**
“A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment”
Journal of Business Psychology (forthcoming)

This study investigates the relationship between work-to-family enrichment (WFE) and family-to-work enrichment (FWE) with work-related, non work-related and health-related consequences using meta-analysis. We conducted a meta-analytic review of 21 studies (54 correlations) for WFE and 25 studies (57 correlations) for FWE.

We found that both WFE and FWE were positively related to job satisfaction, affective commitment, and family satisfaction but not turnover intentions. WFE was more strongly related to work-related variables, whereas FWE was more strongly related to non work-related variables. We also found that both WFE and FWE were positively related to physical and mental health. Additionally, relationships appear to depend on moderating variables including the proportion of women in the sample as well as the construct label (e.g. enrichment, facilitation, positive spillover). Our work indicates that organizations need to consider ways to not only reduce conflict, but also increase enrichment, which will drive many important outcome variables.

- **Masuda, M.; McNall, L.; Nicklin, J. (2009)**
“Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction/Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment”
The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied (forthcoming)

Este estudio examina la relación entre dos esquemas habituales de horario laboral flexible (horario flexible y semana de trabajo intensiva) y el enriquecimiento trabajo-familia (ETF); además, analiza la relación entre el ETF y la satisfacción en el trabajo, por un lado, y las intenciones de cambio de empleo, por otro. En una muestra de 220 adultos empleados, los análisis de regresión jerárquica realizados demostraron que el ETF mediaba en la relación entre flexibilidad laboral y la satisfacción en el trabajo, por un lado, y las intenciones de cambio de trabajo, por otro, incluso después de tener en cuenta el género, la edad, el estado civil, el nivel de formación, el número de hijos y las horas trabajadas. Así, estos esquemas laborales flexibles, como el horario flexible o la semana intensiva, parecen ayudar a los empleados a experimentar un mayor enriquecimiento trabajo-familia, lo que a su vez se asocia a una mayor satisfacción laboral y a un descenso de las intenciones de cambiar de empleo. El estudio analiza las implicaciones teóricas y prácticas de estas conclusiones.

- **Morales, C.; Marquina, P. (2009)**
“Evidence on the role of age in team performance. A comparative study in Peru and Spain”
Employee Relations Journal, 31, 3

Existe una amplia bibliografía sobre la edad, el tiempo de permanencia y el rendimiento de los equipos, que acepta explícitamente que la edad y el tiempo de permanencia influyen y no influyen en el rendimiento de los equipos. Al mismo tiempo, los datos empíricos muestran diferencias y similitudes en el rendimiento de las empresas en función de la edad de las personas. Sin embargo, hay pocas investigaciones que comparen el contexto latinoamericano con el europeo, en lo relativo a cómo la edad afecta a la percepción que tienen los equipos de su propio rendimiento. Este estudio describe las similitudes y diferencias observadas en organizaciones de dos áreas geográficas muy distintas cultural, política y económicamente, pero que al mismo tiempo comparten una historia común. Los principales resultados muestran que la edad no tiene un valor predictivo de la percepción del rendimiento cuando éste se mide con variables de trabajo en equipo; y, al mismo tiempo, que la percepción del grado de diversidad modera la relación entre edad y rendimiento.

- **Masuda, M.; McNall, L.; Nicklin, J. (2009)**
“Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction/Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment”
The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied (forthcoming)

The present study examines the relationship between the availability of two popular types of flexible work arrangements (i.e. flextime and compressed workweek) and work-to-family enrichment (WFE), and in turn, the relationship between WFE and both job satisfaction and turnover intentions. In a sample of 220 employed working adults, hierarchical regression analyses demonstrated that WFE mediated the relationship between flexible work arrangements and both job satisfaction and turnover intentions, even after controlling for gender, age, marital status, education, number of children and hours worked. Thus, the availability of flexible work arrangements such as flextime and compressed workweek seem to help employees experience greater enrichment from work to home, which in turn is associated with higher job satisfaction and lower turnover intentions. Implications for research and practice are discussed.

- **Morales, C.; Marquina, P. (2009)**
“Evidence on the role of age in team performance. A comparative study in Peru and Spain”
Employee Relations Journal, 31, 3

An extensive bibliography already exists on age, tenure and performance, which explicitly accepts that age and tenure do and do not have an impact on team performance. At the same time, empirical evidence shows differences and similarities between people of different ages in company performance. However, there has been little research comparing Latin American and European contexts, on how age affects the perception which teams have of their own performance. This study aims to describe the similarities and differences in organisations from two culturally, politically and economically diverse areas, which at the same time are united by a common history. Main results show that age does not have a predictive value on perception of performance when performance is measured with teamwork variables; and, at the same time, the perception of the diversity degree moderates the relationship between age and performance.

■ **Sales, X.; Carenys, J. (2009)**

“La investigación con estudios de caso en contabilidad de gestión, una ciencia social”

Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, VII, 13

Este estudio teórico pretende subrayar la importancia de los estudios de caso como estrategia de investigación en el campo de la contabilidad de gestión, dada la dificultad de generar conocimientos independientes del contexto en una ciencia social como ésta. El estudio identifica el papel de la investigación a la hora de generar conocimientos relevantes al facilitar la comprensión y la acción, e identifica en qué circunstancias el método del caso es más potente que los métodos estadísticos; a continuación, se combina todo ello con el modelo de Dreyfus para el aprendizaje de habilidades, concluyendo que estos conocimientos útiles dependen del contexto y sólo pueden obtenerse a través de muchos casos. Esto se vincula con las condiciones generales, que cuando se dan, deberían hacer del caso de estudio la estrategia de preferencia para comprender los ricos y complejos fenómenos sociales de la contabilidad de gestión. La última parte del trabajo describe el diseño de las investigaciones y la definición del marco teórico como elementos clave para garantizar la calidad metodológica.

■ **Sismanidou, A.; Palacios, M.; Tafur, J. (2009)**

“Progress in airline distribution systems: the threat of new entrants to incumbent players”

Journal of Industrial Engineering and Management, 2, 1

Durante décadas, la distribución ha sido un área de TICs (tecnologías de la información y la comunicación) clave para las compañías aéreas; el área ha estado dominada por cuatro (ahora tres) Sistemas de Distribución Global (GDS), cuya primacía se ha visto amenazada, estos cuatro últimos años, por un conjunto de nuevas empresas en el mercado, las denominadas *GDS New Entrants* (GNEs). Las GNEs surgieron con la llegada de Internet y las tecnologías de código abierto como facilitadores de la ‘desintermediación’, y generaron un gran interés entre las compañías aéreas al prometer reducir el coste de la distribución. Este estudio explora el impacto de las TICs sobre las compañías aéreas, centrándose en los GDSs. Describe los cambios en la dinámica del mercado, analiza el entorno que dio pie a la aparición de las GNEs e identifica los problemas que explican su fracaso (al menos hasta ahora) para proporcionar una verdadera alternativa a los GDSs. El análisis complementa las investigaciones existentes al clarificar aspectos esenciales de la distribución en el sector aéreo, y explica la evolución actual del sector.

■ **Sales, X.; Carenys, J. (2009)**

“La investigación con estudios de caso en contabilidad de gestión, una ciencia social”

Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, VII, 13

This paper is a theoretical work aiming to recognize the case study as a major research strategy in the field of management accounting, stating the difficulty of generating contextual independent knowledge in such a social science. The study identifies the role of research as to produce relevant knowledge by achieving understanding and facilitating action, stating when case method is more powerful than statistical methods; then, we combine this with the Dreyfus model of skills learning, to conclude that this useful knowledge is context dependent and it is achieved through multiple cases. This is linked with the general conditions, which when occurring, should make the case study the strategy of preference for understanding the rich and complex social phenomena of managerial accounting. The last part of the paper emphasizes research design along with the definition of the theoretical framework as key elements for guaranteeing methodological quality.

■ **Sismanidou, A.; Palacios, M.; Tafur, J. (2009)**

“Progress in airline distribution systems: the threat of new entrants to incumbent players”

Journal of Industrial Engineering and Management, 2, 1

For decades, distribution has been a key ICT (Information and Communication Technology) area for airlines and this sector has been dominated by four (now three) Global Distribution Systems (GDSs) whose primacy has been threatened over the last four years by a set of new players, the so called GDS New Entrants (GNEs). GNEs emerged with the advent of the Internet and open source technology as ‘disintermediation’ facilitators and generated vast interest from airlines because they promised to reduce the cost of distribution. This paper explores the impact of ICTs on airlines with a focus on GDSs. It provides an overview of the changing market dynamics, analyses the environment that led to the appearance of GNEs and pinpoints the issues behind their, until now, failure to provide a true alternative to the GDSs. This analysis complements existing academic research in that it clarifies critical issues in the air travel distribution field and provides an overview of current industry developments.

- **Whitelock, J.; Fastoso, F.**
“Regionalization vs globalization in advertising research: Insights from five decades of academic study”
Journal of International Management (forthcoming)

Este trabajo responde a las peticiones para hacer más investigación sobre las operaciones empresariales internacionales a nivel regional, como opuesto a global. Centrándose en un elemento clave en gestión empresarial como es la decisión de estandarización, presentamos una revisión sistemática de artículos de las revistas especializadas más importantes, publicados a lo largo de las cinco últimas décadas sobre el tema de la estandarización publicitaria a nivel regional. Los resultados de la revisión demuestran que en la última década los estudios realizados han adoptado un enfoque de análisis más regional que internacional, lo cual indica un cambio en las investigaciones que es coherente con la teoría de la regionalización. Sin embargo, este estudio también demuestra que las investigaciones sobre estandarización regional carecen de consistencia en relación a cómo debería definirse y medirse el fenómeno. Presentamos una conceptualización de los enfoques para medir la estandarización publicitaria internacional, proponemos una tipología de enfoques y discutimos sus implicaciones para avanzar en esta área de conocimientos.

- **Whitelock, J.; Whitelock, A.; Van Heerde, J.**
“The influence of promotional activity and different electoral systems on voter turnout – a study of the UK and German Euro Elections”
European Journal of Marketing (forthcoming)

El estudio evalúa datos electorales en la UE para el Reino Unido y Alemania y examina la influencia sobre la participación electoral de las actividades promocionales (campaña electoral) y de los diferentes sistemas de votación empleados en ambos países: sistema mayoritario (*first past the post*) en el Reino Unido y representación proporcional (RP) en Alemania.

Los resultados indican una relación entre sistemas, campañas y participación electoral. Los individuos tienden a participar más en los sistemas de RP, y la campaña electoral (incluyendo la petición de voto puerta a puerta y la distribución de folletos) también tiene un efecto positivo significativo en los datos de participación. Se observa una fuerte relación positiva entre la campaña directa y la participación electoral, por lo que las actividades promocionales (campaña electoral) parece ser la causa de al menos parte del fuerte efecto de los sistemas de RP sobre la participación de los votantes. La estructura de la encuesta EES hace imposible definir qué tipo de campaña (impersonal o cara a cara) provoca la fuerte relación observada entre la variable “campaña electoral” y la participación electoral. Se deberían llevar a cabo más investigaciones con cuestionarios para identificar qué actividades promocionales concretas influyen más en la participación electoral. Además, las investigaciones de carácter agregado sobre las distintas modalidades de campaña en países con diferentes sistemas de voto permitirían analizar este fenómeno en mayor profundidad.

Durante la última década ha aumentado el interés por el marketing político, tanto en Europa y Estados Unidos como en otros lugares. En el campo de las ciencias políticas se han realizado trabajos similares, si bien estos estudios no utilizan el vocabulario de marketing. Pese a que se han realizado investigaciones en el contexto de países concretos como el Reino Unido, Estados Unidos o Nueva Zelanda, parece que no se ha publicado ninguna investigación en el contexto de la Unión Europea.

- **Whitelock, J.; Fastoso, F.**
“Regionalization vs globalization in advertising research: Insights from five decades of academic study”
Journal of International Management (forthcoming)

This paper is a response to calls for more research into the regional – as opposed to global – level of international business operations. Focusing on a key issue in international management, the standardization decision, this paper presents a systematic review of top journal articles published over the last five decades on the subject of advertising standardization at the regional level. The results of this review demonstrate that in the last decade studies have frequently taken a regional rather than international focus of analysis, suggesting a shift in research in line with regionalization theory. However, this study also shows that research on regional standardization has lacked consistency in relation to how the phenomenon should be defined and measured. We present a conceptualization of measurement approaches to international advertising standardization, propose a typology of approaches and discuss their implications for knowledge advancement in the area.

- **Whitelock, J.; Whitelock, A.; Van Heerde, J.**
“The influence of promotional activity and different electoral systems on voter turnout – a study of the UK and German Euro Elections”
European Journal of Marketing (forthcoming)

This study evaluates EU election data for the UK and Germany and examines the influence of promotional activity (party campaigning) and the different voting systems prevailing in these two countries – first past the post (FPTP) in the UK and proportional representation (PR) in Germany – on voter turnout. The findings suggest a general link between electoral systems, party campaigning and voter turnout. Individuals are more likely to turn out under PR systems, while “party campaigning” – including door-to-door canvassing and leafleting – also had a substantial positive effect on self-reported turnout. Given that we observe a strong positive relationship between direct campaigning and voter turnout, promotional activity (party campaigning) appears to account for at least part of the strong effect of PR systems on voter turnout.

The structure of the EES survey questions means that it is impossible to separate out which mode of campaigning (impersonal or face-to-face) is driving the observed strong positive relationship between the variable “party campaigning” and voter turnout. More survey research should be carried out to tease out which specific types of promotional activity have more of an influence on voter turnout. In addition, aggregate level research on campaigning patterns across countries with different voting systems would be helpful to explore this phenomenon in more depth.

Over the past decade there has been a growing interest in political marketing, in Europe, the USA, and elsewhere. In the political science field, similar work has been undertaken – although not, of course, using the vocabulary of marketing. However, while research has been undertaken within the context of specific countries such as the UK, USA and New Zealand, there appears to have been no research reported within the context of the EU.

Working Papers

■ Garriga, Elisabet (2008)

“Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory”

Este estudio presenta un enfoque sistemático de la teoría de los *stakeholders* basado en el capital social. El capital social es un concepto relativamente nuevo en los estudios organizacionales que fomenta la cooperación y la acción colectiva entre los *stakeholders*. Se ha identificado como una variable que facilita la transmisión de conocimientos y la creación de capital intelectual. Reduce las tasas de rotación laboral y facilita las alianzas. En pocas palabras, el capital social facilita la cooperación y la acción colectiva. Pese a la abundancia de investigaciones, hasta donde nosotros sabemos aún tiene que desarrollarse una teoría de los *stakeholders* basada en el concepto del capital social, y sus principales características y beneficios aún están por definir. El enfoque social de los *stakeholders* pretende llenar este hueco. El estudio presenta la teoría del capital social de los *stakeholders* siguiendo las tres perspectivas de Donaldson y Preston (1995): descriptiva, instrumental y normativa.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Tertius iungens” orientation of firm: arising governance and cooperation from stakeholder networks”

Este documento presenta los resultados de un estudio de caso, aplicación de la teoría fundamentada, sobre el papel de las empresas que fomentan la cooperación con redes de *stakeholders*. El papel de las empresas que fomentan la formación de redes es *tertius iungens*, (o “el tercero que se une”), lo que implica un rol de unión y coordinación de las redes de *stakeholders*; a su vez, esto implica aspectos tanto estructurales como de actitud.

Esta orientación estratégica *tertius iungens* contrasta con la orientación *tertius gaudens* que subraya la teoría de los agujeros estructurales: ésta es la teoría del capital social más habitual, que defiende la ventaja de unos *brokers* que pueden hacer jugar a unos contra otros buscando su propio beneficio. Los resultados de un estudio multimétodo de las redes y la cooperación en Gas Natural, en el marco de la teoría de los *stakeholders*, muestran que una orientación *tertius iungens*, unos densos valores comunes con normas de reciprocidad, y unos conocimientos sociales diversos son predictores de la cooperación entre redes de *stakeholders*. Nuestros resultados van más allá de las investigaciones existentes sobre las empresas que participan en redes de *stakeholders* y sobre el capital social de estas redes.

Working Papers

■ Garriga, Elisabet (2008)

“Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory”

In this paper, we present a systematic approach of stakeholder Theory based on social capital. Social capital is a relatively novel concept in organizational studies which fosters cooperation and collective action and stakeholders. The social capital concept has been identified as a variable that facilitates the transmission of knowledge and the creation of intellectual capital. It reduces turnover rates and facilitates alliances. In short, social capital facilitates cooperation and collective action. Despite the abundant research, as far as we know, a stakeholder theory based on the concept of social capital has yet to be developed and its main characteristics and benefits have yet to be defined. The stakeholder social approach intends to fill this gap. The stakeholder social capital theory is presented following Donaldson and Preston's (1995) three perspectives: descriptive, instrumental and normative.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Tertius iungens” orientation of firm: arising governance and cooperation from stakeholder networks”

This paper presents the outcomes of Grounded Theory case study on the role of the firm building cooperation in stakeholders networks. The role of the firm founded in the network formation is *tertius iungens*, (or “third who joins”) that implies a union's role and coordinator role in stakeholder networks; that implies both structural and attitudinal aspects.

This *tertius iungens* strategic orientation, contrasts with the *tertius gaudens* orientation emphasized in structural holes theory, which is the most common theory of social capital and which concerns the advantage of a broker who can play people off against one another for his or her own benefit. Results of a multimethod study of networks and cooperation in Gas Natural of stakeholder theory show that a *tertius iungens* orientation, dense common values and norms of reciprocity, and diverse social knowledge predict involvement in cooperation in stakeholder networks. Our results go beyond the existing research on the firm in stakeholder networks and also Social Capital in stakeholder networks.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Stakeholder social capital and competitive advantage: the role of stakeholder networks”

Este documento presenta las conclusiones de aplicar el modelo del capital social de los *stakeholders* a la empresa multinacional del sector textil Grupo del Diseño Textil y sus 294 proveedores. El estudio empírico, basado en un cuestionario y en la modelización de ecuaciones estructurales, confirma las relaciones entre las dimensiones del capital social y humano de los stakeholders y el rendimiento de la empresa. Se trata de uno de los primeros estudios que tienen en cuenta la interdependencia y reciprocidad de las relaciones de la red, los datos relacionales y el rendimiento económico de la empresa.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Beyond the compliance model in MNC supplier factories: a social capital model in China”

A principios de los años 90, las empresas multinacionales con grandes cadenas de suministros empezaron a admitir su responsabilidad a la hora de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de las fábricas de sus proveedores. Esta responsabilidad se hacía operativa a través de lo que denominamos el modelo de cumplimiento: el diseño y aplicación de un código de conducta. En el modelo, se esperaba que las fábricas proveedoras cumplieran el código sometiéndose a verificación y monitorización, principalmente a través de auditorías sociales. Pese al creciente interés sobre el tema, poco se sabe sobre la efectividad del modelo de cumplimiento, hasta el punto de que algunos críticos han argumentado que ha sido diseñado no para proteger los derechos laborales o mejorar las condiciones de trabajo, sino para limitar la responsabilidad legal de las marcas globales evitando daños a su reputación. Proponemos un modelo alternativo basado en el capital social como variable mediadora que puede ayudar a mejorar tanto las condiciones de trabajo de los empleados como los resultados económicos de la empresa. Nuestro estudio empírico se ha realizado en el contexto de una empresa multinacional, TAXTA, y sus 11 proveedores en China. En base a un modelo de ecuaciones estructurales, nuestro modelo confirma las 4 hipótesis, demostrando una relación significativa entre código de conducta, capital social y ventaja competitiva en el marco de la red empresa/ *stakeholders*. El artículo se estructura en cuatro partes. En la primera, tras una breve introducción teórica, planteamos las hipótesis del estudio. En la segunda, describimos la metodología y la muestra. En la tercera se explican los resultados y se analizan las principales conclusiones. En la última parte, tras explicar las conclusiones, se sugieren las principales líneas de investigación para el futuro y sus limitaciones. Se trata del primer trabajo empírico que nos permite capturar el impacto del capital social sobre el modelo de cumplimiento y los resultados económicos de los proveedores.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Stakeholder social capital and competitive advantage: the role of stakeholder networks”

This paper shows the findings of stakeholder social capital model in the context of textile MNC, Grupo del Diseño Textil, and its 294 suppliers. The empirical study, based on a questionnaire and on structural equations modelling confirms the relationships between the dimensions of stakeholder social capital, the performance of the company and stakeholder human capital. This is one of the first studies that has taken into account the interdependence and reciprocity of the relationships in the network, the relational data, and the economic performance of the firm.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Beyond the compliance model in MNC supplier factories: a social capital model in China”

In the early 1990s, multinational corporations (MNCs) with extensive supply chains started to acknowledge their role in improving the general working conditions of workers in their respective suppliers' factories. This sense of responsibility was operationalized by what we call the compliance model: the design and implementation of a code of conduct. Under the compliance model, the supplier factories were expected to adhere to the code and to be verified and monitored mainly through social audits. In spite of the growing interest, little is known about the effectiveness of the compliance model to the extent that its critics have argued that it is designed not to protect labour rights or improve working conditions but instead to limit the legal liability of global brands and prevent damage to their reputation. We propose an alternative model based on social capital as a mediating variable that could help to improve both the working conditions of the workers and the economic performance of the firm. Our empirical study has been done in the context of a multinational company, TAXTA and its 11 suppliers in China. Based on structural equations modeling, our model confirms the 4 hypothesis showing a significant relationship between code of conduct, social capital and competitive advantage in the firm-stakeholder network. The structure of this article is one of four parts. In the first, after a brief theoretical introduction, we establish the hypotheses of the study. In the second, we describe the methodology and the sample. In the third, the results appear and we discuss the main findings. In the last part, after explaining the conclusions, the main lines for future investigation and their limitations are suggested. The model is the first empirical model that allows us to capture the impact of social capital on the compliance model, and economic performance of suppliers.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Compliance in mini multinational textile company”
(in collaboration with CEIBS)

A principios de los años 90, las empresas multinacionales con grandes cadenas de suministros empezaron a admitir su responsabilidad a la hora de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de las fábricas de sus proveedores. Esta responsabilidad se hacía operativa a través de lo que denominamos el modelo de cumplimiento: el diseño y aplicación de un código de conducta. Dada su omnipresencia y popularidad, el modelo se convirtió en un mecanismo para luchar contra las deficientes condiciones laborales en las fábricas de la cadena global de suministros, en pequeñas y medianas empresas internacionales que denominamos mini empresas multinacionales, o MMNC. Pese a la importancia de las MMNC en el mundo empresarial, se han hecho pocas investigaciones sobre la responsabilidad social de las MMNC, en las cadenas de suministro en países del tercer mundo o en vías de desarrollo. Este trabajo pretende llenar ese hueco e investigar los factores de cumplimiento para mejorar las condiciones laborales de las MMNC en países en desarrollo, teniendo en cuenta las peculiaridades de las MMNC: estructura financiera, tamaño y poder de compra. Tras analizar cuatro fábricas chinas del sector textil, los resultados indican que la interacción de las MMNC, el proceso de negociación, los sistemas de gestión de los proveedores, la estructura laboral de los proveedores y las relaciones entre los empleados han sido determinantes para la efectividad a la hora de implementar códigos.

■ Masuda, Aline; McNall, Laurel A.; Nicklin, Jessica (2008)

“Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment”

El estudio investiga las consecuencias asociadas al enriquecimiento trabajo-familia (ETF) y al enriquecimiento familia-trabajo (EFT) a través del meta-análisis. En un marco de intercambio social, nuestros resultados indican que tanto el ETF como el EFT están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, el compromiso afectivo / organizacional y la satisfacción familiar, pero no con la rotación laboral. El ETF está más fuertemente relacionado con las variables relacionadas con el trabajo, mientras que el EFT lo está con las variables no relacionadas con el trabajo. También concluimos que el ETF y el EFT están positivamente relacionados con la salud física y mental, lo que es coherente con la teoría de conservación de los recursos. Además, estas relaciones parecen depender de varias variables moderadoras (por ejemplo, el género, la edad o las características familiares). Se analizan distintas implicaciones teóricas y prácticas.

■ Garriga, Elisabet (2009)

“Compliance in mini multinational textile company”
(in collaboration with CEIBS)

In the early 1990s, Multinational Corporations with extensive supply chains started to acknowledge their role in improving the general working conditions of workers in their respective suppliers' factories. This sense of responsibility was operationalized by what we call the compliance model: the design and implementation of a code of conduct. In fact, the compliance model, due to its ubiquities and popularity, becomes the main mechanism to address poor working conditions in global supply chain factories, in small and medium international companies which we call mini-multinational companies, or MMNC. In spite of the importance of MMNC in the business world, little research has been done on supply chain social responsibility in third world countries or developing countries of MMNC. This paper wants to close this gap by researching the factors of compliance for improving working conditions of MMNC in developing countries taking into account the different characteristics and specificities of MMNC; financial structure, size and purchasing power. The model indicates that MMNC interaction, negotiation process, supplier management systems, supplier work structure, relationships among employees have been the drivers of effectiveness of code implementation based on four textile factories in China.

■ Masuda, Aline; McNall, Laurel A.; Nicklin, Jessica (2008)

“Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment”

This study investigates the consequences associated with work-to-family enrichment (WFE) and family-to-work enrichment (FWE) using meta-analysis. Using a social exchange framework, our results indicate that both WFE and FWE were positively related to job satisfaction, affective/organizational commitment, and family satisfaction but not turnover. WFE was more strongly related to work-related variables, whereas FWE was more strongly related to non work-related variables. We also found that WFE and FWE were positively related to physical and mental health, consistent with conservation of resources theory. Additionally, relationships appear to depend on several moderating variables (e.g., gender, age, family characteristics). Implications for theory and practice are discussed.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas C.; Baltas, George (2009)**
“Contextual Effects on the Magnitude of Assortment Reduction in Grocery Retailing”

En comercio minorista, la reducción del surtido ofertado constituye una importante herramienta de la gestión de categorías. La literatura relevante existente enfoca la reducción del surtido desde el punto de vista del consumidor (por ejemplo, efecto de un menor surtido de tamaños sobre la percepción de la variedad del surtido en oferta que tienen los consumidores). Este trabajo empírico intenta contribuir a la literatura abordando la reducción del surtido desde el punto de vista del minorista. En particular, y en base a la teoría del surtido minorista y a la más amplia teoría de gestión de líneas de productos, el trabajo presenta un marco para abordar los efectos contextuales de la magnitud de la reducción de los surtidos en el sector de los supermercados. En una muestra aleatoria simple de supermercados se elaboran y ponen a prueba una serie de hipótesis. Los resultados indican que el tamaño del surtido antes de la reducción, y las ampliaciones recientes del surtido, afectan positivamente a la decisión relativa a la magnitud. Además, ésta está negativamente relacionada con el tamaño físico del establecimiento, el número de establecimientos competidores en el área comercial y el posicionamiento del negocio (orientado a servicio o a precios). Se subrayan implicaciones importantes para la gestión y la investigación, y el trabajo concluye analizando las limitaciones y futuras orientaciones de investigación.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Indounas, Kostis; Baltas, George (2009)**
“An Empirical Investigation into the Concept of Relationship Pricing in an Industrial Export Setting: Evidence from the U.K.”

El estudio pretende aportar luz sobre el papel de la determinación de precios por relaciones en un contexto de exportaciones industriales. Analizando los datos procedentes de 243 empresas exportadoras industriales del Reino Unido, el estudio demuestra que la adopción de precios por relaciones: a) se ve facilitada por el grado de orientación al mercado de las empresas, por la experiencia en exportación y por el nivel de formalidad en la fijación de precios de las exportaciones, b) se ve obstaculizada por la edad de la empresa y por la intensidad de la actividad exportadora. El estudio también demuestra que las empresas exportadoras industriales que adoptan precios por relaciones tienden a seguir una toma de decisiones más basada en el mercado en lo relativo a los precios de las exportaciones.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas C.; Baltas, George (2009)**
“Contextual Effects on the Magnitude of Assortment Reduction in Grocery Retailing”

Assortment reduction is an important tool of category management in retailing. The received relevant literature approaches assortment reduction from the perspective of the consumer (e.g. effect of a reduced size assortment on consumers' perception of assortment variety). This empirical paper attempts a contribution to the literature, by approaching assortment reduction from the perspective of the retailer. In particular, drawing on retail assortment theory, and the broader theory on product line management, the paper introduces a framework for the contextual effects on the magnitude of assortment reduction in the sector of grocery retailing. A set of hypotheses is developed and tested in a simple random sample of grocery stores. The results indicate that assortment size before reduction, and recent assortment expansion, have positive effects on the magnitude decision. Moreover, it is shown that the magnitude decision is negatively related to a store's physical size, the number of competing stores in a trade area and the positioning of a store (service- vs. price-oriented). Important managerial and research implications are highlighted and the paper concludes with limitations and future research directions.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Indounas, Kostis; Baltas, George (2009)**
“An Empirical Investigation into the Concept of Relationship Pricing in an Industrial Export Setting: Evidence from the U.K.”

This paper sets out to shed light on the role of relationship pricing in an industrial export context. Analyzing data from 243 UK industrial exporters, the paper demonstrates that the adoption of relationship pricing is a) facilitated by the degree of an exporter's market orientation, export experience and the level of formality in export price setting and b) hindered by firm age and export intensity. It is also shown that industrial exporting firms adopting relationship pricing tend to follow a more market-based export price decision-making.

■ **Morales, Carlos; Bojovic, Viktorija (2008)**
“Entrepreneurial Skills, Significant Differences Between Serbia And Germany”

Las investigaciones sobre la capacidad emprendedora no han llegado a un consenso sobre qué convierte a una persona en emprendedora. Distintos estudios hacen referencia a características psicológicas personales, a las habilidades personales o a áreas de conocimiento relevantes. Según estos enfoques, no cabe duda de que los emprendedores muestran un perfil que les distingue de los no emprendedores. Hasta ahora, pocas investigaciones han estudiado el perfil de habilidades emprendedoras en países distintos. Este estudio contribuye a la literatura en este campo al analizar el perfil de habilidades de 279 emprendedores de Serbia y Alemania.

La investigación realizada consta de tres etapas: 1) estudio cualitativo con 25 entrevistas para seleccionar un gran grupo inicial de habilidades y elegir los comportamientos propios de cada una de ellas, y análisis de la literatura existente relevante; 2) consulta con expertos para comprobar la validez del contenido de las habilidades elegidas y sus comportamientos relacionados (que constituyen los elementos definitivos); 3) presentación de un primer borrador de cuestionario.

El análisis de los datos revela que quince elementos se relacionan con sólo cuatro habilidades básicas: actitud ante los problemas, capacidad de aprendizaje / impacto sobre las personas, liderazgo / autocontrol y tolerancia al estrés. Las conclusiones revelan diferencias significativas entre las percepciones del desarrollo de los componentes de comportamiento relacionados con cada habilidad, en cada país y para las cuatro habilidades. Los resultados muestran unas diferencias significativas que dejan margen para nuevas investigaciones.

En comparación con otros países participantes en el estudio GEM, Alemania registra poca actividad emprendedora, y la formación emprendedora no es habitual en la mayoría de las universidades alemanas. Hasta hace poco tiempo, Serbia tenía una economía planificada, por lo que no había necesidad ni voluntad de ofrecer cursos universitarios para emprendedores. El espíritu emprendedor estaba presente en actividades individuales *ad hoc*. La adaptación curricular a las necesidades del mercado y la mayor influencia del pensamiento emprendedor se hace evidente en las universidades serbias a partir del año 2000. Las investigaciones realizadas sobre habilidades emprendedoras contribuirán a que las universidades vean confirmada la necesidad de asignaturas que analicen la actividad emprendedora, ayudándoles a cubrir el hueco entre teoría y práctica. Las implicaciones de nuestra investigación presentan sugerencias alternativas a los programas formativos para emprendedores de la actualidad, que deberían orientarse a los componentes de comportamiento relacionados con las cuatro habilidades básicas mencionadas.

El valor de la investigación está en su contribución a la literatura sobre estudios inter-culturales que buscan explicación a las similitudes o diferencias significativas en habilidades emprendedoras, particularmente en distintos contextos políticos y económicos: en este caso, Serbia, una economía con una renta mediana a alta, que intenta formar parte de la Unión Europea y con un TEA de 8,56 (la media europea es 5,46), y Alemania, la mayor economía europea con un TEA de 4,21.

■ **Morales, Carlos; Bojovic, Viktorija (2008)**
“Entrepreneurial Skills, Significant Differences Between Serbia And Germany”

Entrepreneurship research lacks consensus regarding the issue of what makes an entrepreneur. Different approaches refer to personal psychological characteristics, to personal skills or to relevant knowledge areas. According to these approaches, there is no doubt that entrepreneurs show a certain profile which distinguishes entrepreneurs from non-entrepreneurs. However, hitherto little research has focussed on the skills profile in different countries. The present study contributes to this field by having analyzed the skill profile of 279 entrepreneurs in Serbia and Germany.

The conducted research consisted of three stages: 1) A qualitative approach with 25 interviews to select a large initial group of skills and choose behaviours for each one, and the analysis of the relevant literature 2) Consulting experts to check the content validity for the chosen skills and their related behaviours (which make up the definitive items), 3) Presenting a first draft of a questionnaire.

The analysis of the data reveals that fifteen items are related only with four basic skills: dealing with challenges, learning capacity/impact on people, leadership/self control and tolerance to stress. The findings reveal significant differences between the perceptions of the development of the skills behavioural components in a country-based comparison and in the four skills. The results show significant differences which give room for further research.

Germany is a country of little entrepreneurial activity compared to the other countries involved in the GEM study, and entrepreneurial education is not a common issue in the majority of the German universities. The Serbian economy was until recently a planned economy and there was no need or willingness to offer entrepreneurial courses at university level. Entrepreneurial spirit was present in ad hoc individual activities. Strategically planned curriculum adaptation to market needs and greater influence of entrepreneurial thinking, is evident from 2000 in Serbian universities. Conducted research on the topics of entrepreneurial skills will help universities confirm the necessity of subjects that explore entrepreneurial activity and help them bridge the gap between theory and practice. Implications of our research are presenting alternative suggestions to current educational programs for entrepreneurs as they should be oriented towards the behavioural components of the four above mentioned basic skills.

Perceived value of conducted research is to add to the body of existing comparative research into trans-cultural studies searching for explanations of consistent similarities or significant differences in entrepreneurial skills, particularly in different political and economic contexts. In this case, Serbia, an upper middle income economy, trying to become part of the European Union and with a TEA of 8.56 (European mean is 5.46), and Germany the biggest European economy with a TEA of 4.21.

- **Pérez, Lourdes; Cambra, Jesús; Florín, Juan; Whitelock, Jeryl (2009)**
“Inter-firm market orientation and learning as antecedents to value creation with customers”

Este trabajo de investigación tiene por objetivo crear un marco que permita clarificar el concepto de orientación al mercado entre empresas (*inter-firm market orientation*, o IMO). También pretende identificar el nexo existente, en su caso, que vincula la IMO con los planteamientos de marketing de relaciones, y analizar cómo este vínculo contribuye a mejorar el conocimiento y el rendimiento.

Diseño/ metodología/ enfoque: El trabajo adopta un enfoque cualitativo. Se analizan seis parejas de relaciones entre empresas con una serie de entrevistas semi-estructuradas en profundidad, lo que proporciona una perspectiva longitudinal.

Resultados: Parece haber un nexo que vincula la orientación al aprendizaje (OA), el aprendizaje organizacional (OA) y la IMO. La OA y la IMO también influyen en las relaciones entre empresas, las dinámicas de red y el rendimiento corporativo (por ejemplo, transferencia de conocimientos, innovación tecnológica, acceso al mercado). El trabajo también presenta propuestas de nuevas investigaciones en torno a la IMO, el marketing de relaciones y las estructuras de redes.

Limitaciones de la investigación: El estudio analiza el contexto español, aunque algunas de las empresas participantes operan en los mercados internacionales. Toda generalización de las conclusiones debería ir precedida de una evaluación de las posibles similitudes y diferencias entre contextos.

Implicaciones prácticas: Para mejorar los resultados de las redes y/o relaciones entre empresas, éstas deben analizar el conjunto de vínculos identificados. Los aspectos relacionados con objetivos específicos, las características del personal y los directivos de las empresas (e inter-empresa) influyen en los resultados. Otros factores relacionados con la OA y la cultura organizacional también influyen en los resultados.

Originalidad/ valor del trabajo: El estudio utiliza múltiples informantes en lugar de uno solo, y tiene en cuenta ambas vertientes de las relaciones diádicas. También presenta un enfoque longitudinal, complementando la relativamente escasa literatura relacionada con la IMO. También describe las implicaciones tanto para la literatura como para las mejores prácticas.

- **Pérez, Lourdes (2009)**
“Sleeping with Elephants: Learning Alliances Between Technology Startups and Industry Leaders”

Los medios de comunicación y las investigaciones sobre alianzas corporativas proporcionan datos inter-seccionales y casos que apuntan a un elevado porcentaje de fracasos y dan pie a recomendaciones sobre cómo mejorar la tasa de éxito de las alianzas. El éxito de una alianza constituye un reto aun mayor cuando grandes gigantes sectoriales se alían con empresas más pequeñas con la intención de aprender e innovar, lo que en muchos casos acaba en carreras de aprendizaje poco igualadas. Sin embargo, el uso de alianzas se ha convertido en una de las principales estrategias de crecimiento de las empresas tecnológicas de reciente creación. En esta investigación cualitativa analizamos el desarrollo de tres alianzas de aprendizaje entre nuevas empresas tecnológicas y líderes sectoriales, dos éxitos y un fracaso, para comprender las dinámicas generadas y proporcionar pruebas empíricas coherentes con un modelo basado en la evolución de la creación de valor con los clientes.

- **Pérez, Lourdes; Cambra, Jesús; Florín, Juan; Whitelock, Jeryl (2009)**
“Inter-firm market orientation and learning as antecedents to value creation with customers”

The purpose of this research paper is to establish a framework for clarifying the concept of inter-firm market orientation (IMO). This paper also aims to identify the existing nexus, if any, linking IMO with relationship marketing constructs, and to analyze how such a link contributes to improving knowledge and performance.

Design/Methodology/Approach: A qualitative approach is adopted. Six paired inter-firm relationships are analyzed through the lens of a series of semi-structured in-depth interviews, providing a longitudinal approach.

Findings: There appears to be a nexus linking Learning Orientation (LO)-Organizational Learning (OL), and IMO. LO and IMO also influence inter-firm relationships, network dynamics and company performance (e.g. knowledge transfer, technological innovation, market access). Proposals for further research related to IMO, Relationship Marketing and network structures are also presented.

Research Limitations: This study analyzes the Spanish context, although some of the firms involved in the study operate in international markets. Any generalization of the conclusions should be preceded by an assessment of potential similarities and differences between contexts.

Practical Implications: To improve outcomes within inter-firm relationships and/or networks, firms need to consider the set of identified links. Aspects relating to specific objectives, characteristics of staff and (inter)firm managers determine results. Other factors relating to LO and organizational culture also influence outcomes.

Originality/Value of Study: This study employs multiple rather than single informants and considers both sides of dyadic relationships. It also presents a longitudinal approach. It complements the relatively small body of literature related to inter-firm MO. Implications for both the literature and best practice are also included.

- **Pérez, Lourdes (2009)**
“Sleeping with Elephants: Learning Alliances Between Technology Startups and Industry Leaders”

Alliance research and media have reported on cross-sectional data and case studies pointing to the high percentage of alliance failures and their recommendations on how to improve their success. The challenge of developing successful alliances becomes even greater when pairing industry giants with smaller firms with the intent of learning and innovating, which in many cases end up in un-even races to learn. Yet the use of alliances by high growth technology startups has become a prevalent growth strategy. In this qualitative research project we immerse ourselves in the development of three learning alliances between technology startups and industry leaders, two successes and one failure, to gain an in-depth understanding of the dynamics involved and provide empirical evidence consistent with an evolutionary model of value creation with customers.

■ **Rahe, Martin; Jiménez, Amparo; Lebedeva, Elena (2009)**

“Towards responsible management in Spain: current examples and practices”

El estudio explora empíricamente cómo un grupo de directivos españoles percibe los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Para empezar, intentamos comprender el nivel de importancia que los directivos españoles conceden a la responsabilidad social; en segundo lugar, estimamos el potencial de este enfoque para renovar las políticas y prácticas en gestión de recursos humanos. Se revisan los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible, identificando motivaciones, beneficios y retos clave a partir de los testimonios de un grupo de directivos comprometidos con la puesta en práctica de los principios de la responsabilidad social en España. Se utilizó software Atlas/ti para analizar la información obtenida de: (1) la transcripción de diez entrevistas en profundidad, la mayoría con empresas pertenecientes al Club de Excelencia en Sostenibilidad; (2) notas tomadas durante los foros de debate (Foro sobre RSC, Comité de Ética y Arbitraje). El uso de esta técnica es totalmente compatible con el proceso de conocimiento inductivo, o teoría fundamentada.

■ **Rahe, Martin; Najles, Mariano; García, Jordi (2009)**

“Creating Competitive Advantage through Collaboration: An Action Research Led Approach”

El estudio describe un proyecto que pretendía introducir comportamientos colaborativos en el cluster audiovisual de Cataluña, España, para mejorar su competitividad. El reto era doble: (1) las empresas debían cambiar su comportamiento y sus actitudes, pasando de la competencia a la colaboración, y (2) debían alcanzarse objetivos concretos en cuanto a resultados. Un método apropiado para introducir cambios con la participación de las empresas implicadas es el *Participatory Action Research* (PAR). Esta metodología confronta al investigador, como observador, con una evolución espontánea del proceso. Usando criterios de las teorías de relaciones, la investigación demuestra que la metodología PAR permite convertir los comportamientos competitivos en colaborativos. El cluster identificó cuáles eran sus problemas y decidió, tras un proceso de reflexión, qué políticas impulsar. El carácter de estudio de caso del PAR impide transferir los resultados a otros contextos y no permite la generalización.

■ **Rahe, Martin; Jiménez, Amparo; Lebedeva, Elena (2009)**

“Towards responsible management in Spain: current examples and practices”

This study seeks to empirically explore the way that a group of Spanish managers perceive the concepts of social responsibility and sustainable development. To begin with, we intend to gain an understanding of the level of importance that Spanish managers attach to social responsibility and secondly to estimate the potential that this outlook has for renewing Human Resources Management policies and practices. We will go on to review the concepts of social responsibility and sustainable development and identify motivations, benefits and key challenges by focusing on the testimonials of a group of managers who are committed to implementing the principles of social responsibility in Spain. Atlas/ti software was used to analyse the information which we gathered from (1) the transcription of ten in-depth interviews, most of them of companies belonging to the Club de Excelencia en Sostenibilidad (Excellence in Sustainability Club); (2) notes taken during the discussion forums (Day Forum on CSR, the Ethics and Arbitration Committee). The use of this technique is totally compatible with the inductive knowledge process, Grounded Theory.

■ **Rahe, Martin; Najles, Mariano; García, Jordi (2009)**

“Creating Competitive Advantage through Collaboration: An Action Research Led Approach”

The paper describes and reflects on a project that aimed at the introduction of collaborative behaviour in the audiovisual cluster in Catalonia, Spain, in order to improve the competitiveness of the cluster. The challenge was twofold: (1) The companies had to change their behaviour and attitudes from competition to collaboration, and (2) concrete objectives regarding outcome had to be achieved. An appropriate method to introduce change with the participation of the companies involved is Participatory Action Research (PAR). This methodology confronts the researcher as an observer with a spontaneous process evolution. Using criteria from relationship theories the research shows that PAR-methodology is able to convert competitive behaviour into collaborative behaviour. The cluster identified its problems and decided through a process of reflection which policies to go for. The case study character of PAR impedes the transmission of results into other contexts and does not allow generalization.

■ **Sales, Xavier; Carenys, Jordi (2008)**
“A Case Study On Influencing Factors In The Reorientation of Management Control Systems Following A MBO”

Este estudio analiza los cambios en el sistema de control de gestión (SCG) tras un MBO, considerada una situación de relevancia especial. Después de Jones y Bruining et al., se trata del tercer estudio que describe y explica estas implicaciones. La investigación, basada en el caso, halló pruebas de la existencia de una “coalición dominante” en la empresa tras el MBO. Se concluye que las preferencias de esta coalición dominante, junto con las exigencias de los inversores de capital riesgo, explican mejor el diseño y uso del SCG que el alineamiento estratégico. Se demuestra que la coalición dominante usó los SCGs como un medio de ganar poder y para desarrollar las prácticas de gestión de su preferencia, sin considerar el encaje estratégico. Los inversores de capital riesgo impusieron un nuevo sistema de información y un sistema de *reporting* financiero más sofisticado, conforme a los sistemas de *reporting* utilizados en todas sus inversiones, sin atenderse a la coherencia del SCG con la estrategia corporativa.

Una de las principales aportaciones del estudio es que, pese a que los inversores de capital riesgo exigieron un plan estratégico formal, y pese a que los resultados financieros dependen del éxito a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos, no se hallaron pruebas de interés alguno por desarrollar indicadores clave de rendimiento vinculados al cumplimiento de la estrategia. Por tanto, el énfasis en los resultados financieros es contradictorio con el desinterés por la ejecución estratégica.

■ **Tarradellas, Joan Ramón; Salamero Salas, Antonio; Martínez Costa, Carme (2009)**
“An Option-pricing Based Model to Properly Value New Aircraft Units. Influence of Airline Planned Profitability, Fuel Prices and CO2 Emission Legislation”

Los derechos de compra de nuevos aviones son difíciles de valorar con las técnicas tradicionales como el DFC (descuento de flujos de caja). Las variaciones de las condiciones de mercado y de costes de las compañías aéreas, junto con los largos períodos de tiempo necesarios para construir y entregar un nuevo avión, aconsejan el uso de técnicas de opciones reales. Según las investigaciones preliminares realizadas por los autores en base a la literatura más reciente, el uso de la teoría de valoración de opciones (*option pricing theory*) es poco habitual en el sector aéreo, tanto entre fabricantes de aviones como compañías aéreas. Este trabajo propone un modelo que incluye los principales elementos a determinar y los pasos necesarios para llevar a cabo una valoración basada en opciones de los derechos de compra de aviones. La metodología propuesta se basa en los métodos numéricos que sugieren Antikarov-Coppeland (2001) y Trigeorgis (1999), y el estudio utiliza datos procedentes de diversas fuentes del sector.

■ **Sales, Xavier; Carenys, Jordi (2008)**
“A Case Study On Influencing Factors In The Reorientation of Management Control Systems Following A MBO”

This paper analyses changes in the management control system (MCS) following a MBO which is considered a situation of particular relevance. After Jones and Bruining et al., this is the third study in which such implications are described and explained making this research considerably significant. This explanatory case study research found evidence of the existence of a “dominant coalition” at the case company following the MBO. It is concluded that the preferences of this dominant coalition together with the requirements of the venture capital investors have greater explanative power over the design and use of the MCS than the expected alignment with the strategy.

It is demonstrated that the dominant coalition used MCSs as a means of gaining power, and to compel managerial practices of their preference despite strategic fit. Venture capital investors imposed a new information system and a more sophisticated financial reporting system requiring conformity with the reporting systems used in all their investments, regardless of the argued consistency of the MCS with the company strategy.

One of the main contributions of this study is that despite the fact that the venture capital investors demanded a formal strategic plan, and although financial results depend on the success in achieving strategic goals, no evidence was found of any interest in developing key performance indicators linked to the accomplishment of the strategy. Therefore, the emphasis on financial results has been found to be contradictory and not in strategy execution.

■ **Tarradellas, Joan Ramón; Salamero Salas, Antonio; Martínez Costa, Carme (2009)**
“An Option-pricing Based Model to Properly Value New Aircraft Units. Influence of Airline Planned Profitability, Fuel Prices and CO2 Emission Legislation”

Purchase rights on new aircraft are difficult to value with traditional techniques such as DCF (discounted cash flow). The future variation of market and cost conditions for airlines, together with the long timescales taken to assemble and deliver a new aircraft unit make the use of real-option techniques very convenient. According to preliminary research conducted by the authors and consistent with the latest literature, the use of option pricing theory is rare in the airline industry, both among aircraft manufacturers and airlines. This paper proposes a model which includes the main elements to be determined and the steps required to conduct an option-based valuation of aircraft purchase rights. The methodology proposed in this study is based on the numerical methods suggested by Antikarov-Coppeland (2001) and Trigeorgis (1999) and on data gathered from various industry sources.

Conferencias y Seminarios

■ Carenys, Jordi

“Costing the banking services: a management accounting approach”

32nd Annual Congress of the European Accounting Association, 12-15 May 2009, Tampere, Finland

El estudio señala las características de los sistemas de costes que utilizan las entidades bancarias. Para ello, describe los sistemas de costes parciales y totales de estas entidades. A continuación, analiza las limitaciones de estos sistemas teniendo en cuenta las condiciones competitivas actuales y se plantea la aplicabilidad del método ABC (*activity based costing*) para asignar los costes indirectos de transformación a sucursales, productos y clientes. Por último, se analizan las conclusiones de una encuesta realizada a algunas cajas de ahorros españolas con el objetivo de evaluar hasta qué punto están extendidos estos sistemas entre las cajas y como los utilizan. Se observa que los sistemas de costes directos predominan en la determinación de los costes de clientes y productos, mientras que los sistemas de costes totales están mucho más extendidos en el caso de las sucursales. Además, el estudio concluye que el uso de métodos ABC es muy reducido.

■ Carricano, M.; Bressoud, E.

“Le Bruit et le buzz: quelle pertinence pour l’analyse de données secondaires sur Internet?”

AFM (French Marketing Association), 14-15 May 2009, London, U.K.

La Web 2.0 permite el acceso a grandes cantidades de datos gracias a la participación espontánea de los usuarios de Internet. Para evaluar la relevancia de usar esta categoría de datos secundarios, comparamos el estudio post-lanzamiento de un videojuego con su equivalente usando datos secundarios obtenidos con un motor de búsqueda automatizado. La convergencia de los resultados muestra que los datos secundarios de Internet pueden ser relevantes. Además, describimos el *online buzz* como un planteamiento de dos dimensiones: ruido y boca a boca electrónico.

■ Carricano, M.; Mondéjar, J. A.

“Dynamics of reference price formation: evidence from laboratory data”

38th EMAC Conference, 26-29 May 2009, Nantes, France

El precio de referencia, como estándar con el que se juzga el precio de compra de un producto (Monroe 1973), es uno de los planteamientos más estudiados en las investigaciones sobre decisiones estratégicas de precios. Muchos autores han subrayado la importancia de los efectos temporales y contextuales para la formación de precios de referencia (Rajendran y Tellis 1994, Mazumdar et al. 2005). Así, el principal objetivo de este trabajo es examinar los efectos de estas influencias sobre la formación de precios de referencia por parte de los consumidores durante el proceso de compra, usando para ello un experimento simulado. Hemos desarrollado un indicador de los factores contextuales y temporales que influyen en la formación de precios de referencia. Las suposiciones teóricas propuestas se ponen a prueba en un contexto experimental *ad-hoc* simulado por ordenador que proporciona un control considerable, así como un indicador dinámico de la formación de precios de referencia.

Conferences and Seminars

■ Carenys, Jordi

“Costing the banking services: a management accounting approach”

32nd Annual Congress of the European Accounting Association, 12-15 May 2009, Tampere, Finland

The present study aims to outline the characteristics of the cost systems used in banking institutions. It does so by describing the partial and full costs systems in banking institutions. It then looks at the limitations of these approaches to the current competitive conditions and goes on to consider the applicability of the activity based costing system in the allocation of indirect transformation costs to branches, products and customers. Finally, we will look at the findings of a questionnaire to Spanish savings banks in order to evaluate how widespread these systems are and how they are used in savings banks. We found that direct costs systems predominate in customer and products entries whereas full costs systems are much more widespread in the case of branches. Furthermore, we also found that the use of activity based costs systems is very limited.

■ Carricano, M.; Bressoud, E.

“Le Bruit et le buzz: quelle pertinence pour l’analyse de données secondaires sur Internet?”

AFM (French Marketing Association), 14-15 May 2009, London, U.K.

Web 2.0 provides access to large amounts of data from spontaneous participation from internet users. In order to evaluate the relevance of using this category of secondary data, we compare a post-launch study for a videogame with its equivalent using secondary data collected through an automated web engine. The convergence of the results shows that internet based secondary data can be relevant. In addition, we describe on-line buzz as a two-dimensional construct: noise and electronic word-of-mouth.

■ Carricano, M.; Mondéjar, J. A.

“Dynamics of reference price formation: evidence from laboratory data”

38th EMAC Conference, 26-29 May 2009, Nantes, France

Reference price, viewed as a standard against which the purchase price of a product is judged (Monroe 1973), is one of the most studied constructs in research on strategic pricing decisions. Many authors have stressed the importance of temporal and contextual effects on reference price formation (Rajendran and Tellis 1994, Mazumdar et al. 2005). The main objective of this paper is therefore to examine the effects of these influences on consumers’ reference price formation during the buying process, using a simulated experiment. We developed a measure of contextual and temporal influences on reference price formation. The theoretical assumptions proposed here are tested through an ad-hoc computer-simulated experimental context that allows considerable control as well as a dynamic measure of reference price formation.

- **Carricano, M.**; De Lassence, G.
“Customer selection and dynamic pricing using predictive measures of lifetime value”
38th EMAC Conference, 26-29 May 2009, Nantes, France

Muchas empresas afrontan el aumento de la importancia del precio como único punto de diferenciación de sus competidores. Este cambio estructural, impulsado por la reciente crisis económica, tiene consecuencias dramáticas para la rentabilidad. En este trabajo, nuestro propósito ha sido adoptar, en lugar de un enfoque ex-post de los costes y precios, un enfoque dinámico de los precios y la elección de los clientes, basado en una predicción del valor futuro para cada cliente individual. Los modelos basados en el valor a lo largo de la vida para el cliente (*customer lifetime value*, o CLV) han demostrado la importancia de pasar del coste al valor. En muchos casos, sin embargo, y dado que este enfoque combina todos los aspectos que afectarían a la rentabilidad futura para cada cliente individual, se trata de una tarea cuya implementación resulta larga y compleja. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías, como el *data mining*, han permitido grandes avances a la hora de utilizar grandes cantidades de datos en modelos de toma de decisiones más complejos. Así, este trabajo propone una metodología basada en técnicas de minería de datos para adaptar dinámicamente las relaciones individuales en base a un indicador predictivo del CLV.

- **Mondéjar, J. A.**; **Gómez, M. A.**; **Molla-Descals, A.**; **Carricano, M.**
“Pricing on the Internet: analysis in a virtual environment”
European Applied Business Research Conference, 8-11 June 2009, Prague, Czech Rep.

El análisis de los precios en Internet es uno de los conceptos más estudiados en las investigaciones sobre decisiones estratégicas de precios. El principal objetivo de este trabajo es examinar el proceso de percepción de precios de los consumidores, concretamente los posibles efectos de cambios experimentales en el precio de referencia de los consumidores. Las relaciones teóricas propuestas se comprueban en un marco experimental simulado por ordenador que proporciona un control considerable y nuevas posibilidades de medición. Como muchas encuestas han demostrado, las empresas están invirtiendo en mejores procesos, herramientas y capacidades de fijación de precios. Sin embargo, las personas que toman decisiones de precios afrontan una paradoja: la fijación de precios es un proceso en el que predomina el hemisferio cerebral izquierdo (racional), mientras que en las percepciones de precios predomina el hemisferio derecho (subjetivas). Se dispone de pocas herramientas para superar esta paradoja. Esta investigación pretende hacer operativa una herramienta para medir y controlar los factores contextuales que influyen en la formación de precios de referencia usando para ello un experimento simulado. El entorno de toma de decisiones se genera y controla en laboratorio, usando un software que simula un contexto de decisión de compra y que registra los comportamientos inducidos por ese proceso. Las influencias contextuales y temporales pueden medirse monitorizando la cantidad total de información consultada sobre productos competidores (atributos y precios), así como el tiempo dedicado a buscar la información. Más concretamente, la investigación evalúa el impacto del esfuerzo de búsqueda sobre el precio de referencia percibido en distintos momentos del proceso de toma de la decisión.

- **Carricano, M.**; De Lassence, G.
“Customer selection and dynamic pricing using predictive measures of lifetime value”
38th EMAC Conference, 26-29 May 2009, Nantes, France

Many businesses are facing an increasing attention on price as the sole point of differentiation from competitors. This structural change, enhanced by the recent economic downturn, induces dramatic consequences in terms of profitability. Our purpose in this paper is to adopt, instead of an ex-post focus on costs and prices, a dynamic approach to pricing and customer selection, based on a prediction of individual customer future value. Customer lifetime value (CLV) models have demonstrated the importance of a shift from cost to value. But in many cases, and because it combines all aspects that would impact the future profitability of individual customers, this comprehensiveness makes it a very large and complex task to implement. At the same time, new technologies like data mining have made great progress in making large amount of data available and useful for more complex decision-making models. Consequently, the purpose of this paper is to propose a methodology based on data mining techniques to dynamically adapt individual relationships based on a predictive measure of CLV.

- **Mondéjar, J. A.**; **Gómez, M. A.**; **Molla-Descals, A.**; **Carricano, M.**
“Pricing on the Internet: analysis in a virtual environment”
European Applied Business Research Conference, 8-11 June 2009, Prague, Czech Rep.

The analysis of prices on the Internet is one of the most studied concepts in research on strategic price decisions. The main objective of the current work is to examine consumers' price perception process, specifically the potential effects of experimental changes on consumers' reference price. The theoretical relations proposed here are tested in a computer-simulated experimental context that allows considerable control and new measurement possibilities. As many surveys stated, companies are investing in better pricing processes, tools and capabilities. However, pricing decision-makers have to face a paradox: price setting is a left-brained (rational) process whereas price perceptions and evaluations are right-brained (subjective). Tools available to solve this paradox are limited. The purpose of this research is to operationalize a tool to measure and control contextual influences on reference price formation using a simulated experiment. The decision environment is generated and controlled in a lab setting using a software that simulates a purchase decision context and records the behaviours induced by that process. Contextual and temporal influences can be measured monitoring the total amount of information consulted for competing products (attributes and prices) as well as the time spent on information search. More specifically, this research evaluates the impact of search effort on the perceived reference price in the market at different points in time in the decision process.

- **Carricano, M.;** Lorenzo, C.; Andrés, M^a. E.; Cordente, M^a.
“Pricing on internet: Análisis Cross-Cultural”
2º Congreso Internacional de Turismo, Economía y Medio Ambiente, 24-26 June 2009, Cuenca, Spain

El estudio del comportamiento del consumidor es un área clásica de investigación en Marketing, si bien en los últimos años está cobrando especial importancia el análisis en entornos virtuales de decisión. De este modo, la finalidad del proyecto va orientada a elaborar un análisis de la percepción de precios por el consumidor en entornos virtuales. De este modo, a través de una herramienta integrada de investigación se pueden analizar las diferentes respuestas del consumidor ante un ámbito virtual de decisión y compra basado en entornos web. Dicha integración se consigue incorporando las ventajas de las herramientas de simulación y registro informatizados de entornos de decisión con las herramientas derivadas de la investigación y programación de entornos virtuales web (Internet). De esta forma, es posible cuantificar de qué modo es posible percibir por parte del consumidor los cambios en términos de presentación de precios, dispersión y un largo etcétera. La continuación de la línea de investigación en materia de percepción de precios en entornos virtuales, que se viene desarrollando desde hace varios años por el área de conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Castilla-La Mancha, se materializa en este proyecto de investigación. Esta herramienta permite analizar diferentes dimensiones del comportamiento humano (i.e. cognitivo, afectivo y de conducta) bajo diferentes condiciones personales, sociales y de diseño y estructura web. Dicha herramienta supone un avance relevante en la ampliación del conocimiento teórico de los procesos de percepción y decisión en entornos *on-line* así como la posibilidad de evaluar de forma efectiva diferentes alternativas de diseño y contenido de los portales web desarrollados por las empresas y otras organizaciones. El análisis en diferentes países, desde una perspectiva cross-cultural, nos permite extraer conclusiones de interés sobre la base de la investigación planteada.

- **Mondéjar, J. A.;** Gómez, M. A.; **Carricano, M.;** Gázquez, J. C.
“Diez años de la entrada del Euro: investigaciones en precios”
2º Congreso Internacional de Turismo, Economía y Medio Ambiente, 24-26 June 2009, Cuenca, Spain

El pasado 1 de enero de 2002 más de 370 millones de consumidores en 12 países con doce monedas diferentes se enfrentaron a un cambio abrupto en su ambiente financiero. Diariamente, las decisiones de compra se toman desde entonces en una moneda que sólo existía hasta ese momento como unidad monetaria abstracta sin una aplicación operativa en los mercados. Así, los consumidores han tenido que adaptarse de forma más o menos rápida para orientar su tradicional sistema de precios de mercado (valorado en la moneda) con la ayuda de conversión mental. En este ambiente de profundo cambio de carácter no sólo financiero, los fenómenos macroeconómicos que rodean a la implantación del euro junto a los aspectos psicológicos y económicos de la defensa de la identidad nacional y las representaciones de actitudes y movimientos sociales frente a su implantación han supuesto numerosos estudios a todos los niveles.

- **Carricano, M.;** Lorenzo, C.; Andrés, M^a. E.; Cordente, M^a.
“Pricing on internet: Análisis Cross-Cultural”
2º Congreso Internacional de Turismo, Economía y Medio Ambiente, 24-26 June 2009, Cuenca, Spain

The study of consumer behaviour constitutes a classic area of Marketing research which in recent years has become especially important for analysing decisions in virtual environments. Hence, the aim of this project is to draw up an analysis of the price perceptions of consumers in virtual environments. By using an integrated research tool we are able to analyse different consumer responses in a virtual decision-to-purchase environment on websites. This integration is achieved by combining the advantages of simulation and IT registration tools of decision environments with virtual web environment (Internet) research and programming tools. In this way it is possible to quantify how consumers perceive changes in price presentation, dispersion and a long list of other variables. This research project follows on from various years of research into price perception in virtual environments carried out by the Universidad Castilla-La Mancha Commercialisation and Market Research Department. This tool enables us to study different dimensions of human behaviour (i.e. cognitive, affective and behavioural) under different, personal, social and web design and structure conditions. The tool constitutes a significant breakthrough that extends our theoretical knowledge of perception and decision processes in online environments and enables us to effectively evaluate different web portal design and content options developed by companies and other organisations. The analysis in different countries from a cross-cultural perspective enables us to draw interesting conclusions regarding the proposed research premises.

- **Mondéjar, J. A.;** Gómez, M. A.; **Carricano, M.;** Gázquez, J. C.
“Diez años de la entrada del Euro: investigaciones en precios”
2º Congreso Internacional de Turismo, Economía y Medio Ambiente, 24-26 June 2009, Cuenca, Spain

On January 1st 2002, over 370 million consumers of 12 countries with twelve different currencies were faced with an abrupt change in their financial environment. From that day on daily purchasing decisions would be made in a currency that until then had only existed as an abstract monetary unit without a practical application in markets. Thus consumers had to quickly adapt and reorient their traditional market prices system (valued in currency) with the help of mental conversion. In this environment of profound change not just of a financial nature, the macroeconomic phenomena that accompanied the introduction of the euro together with the psychological and economic factors of defending the national identity as well as the social attitudes and movements that arose as a consequence of its introduction have been the subject of numerous studies at all levels.

■ Garriga, Elisabet

“The China Code: An Analysis of China National Social Standards for the Textile and Apparel Industry”

Asia Academy of Management Annual Conference, 14-16 diciembre 2008, Taiwan

China es el primer país que ha creado el CSC 9000T (China Social Compliance) para textil e indumentaria, un standard social para un sector específico. El código fue creado por el CNTAC (China National Textile and Apparel Council). El objetivo de este *paper* es evaluar el CSC 9000T comparando su cobertura e implementación con otro standard internacional conocido, el SA 8000, y dos códigos de conducta a nivel empresarial, Nike e Inditex. La comparación permite un análisis que tiene en cuenta un código de conducta universal frente a otro nacional, uno general frente a otro sectorial y uno occidental frente a otro asiático. Nuestro análisis sigue el de Kolks y Van Tulder (2002) que utiliza los criterios de especificidad y los aspectos monitorización/sanción de los respectivos códigos. Los resultados dan una justificación de por qué el CSC 9000T es un código al que los protagonistas relevantes deberían prestar atención ya que está basado en intervenciones más sistemáticas para solucionar las causas del escaso cumplimiento en la realidad china y porque tiene un nivel de legitimidad más elevado debido al respaldo que tiene de las agencias e instituciones sociales chinas.

■ Garriga, Elisabet

“Beyond the compliance model in MNC supplier factories: A Social Capital Model”

Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA

A principios de los años 90, las empresas multinacionales con grandes cadenas de suministros empezaron a admitir su responsabilidad a la hora de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de las fábricas de sus proveedores. Esta responsabilidad se hacía operativa a través de lo que denominamos el modelo de cumplimiento: el diseño y aplicación de un código de conducta. En el modelo, se esperaba que las fábricas proveedoras cumplieran el código sometiéndose a verificación y monitorización, principalmente a través de auditorías sociales. Pese al creciente interés sobre el tema, poco se sabe sobre la efectividad del modelo de cumplimiento, hasta el punto de que algunos críticos han argumentado que ha sido diseñado no para proteger los derechos laborales o mejorar las condiciones de trabajo, sino para limitar la responsabilidad legal de las marcas globales evitando daños a su reputación. Proponemos un modelo alternativo basado en el capital social como variable mediadora que puede ayudar a mejorar tanto las condiciones de trabajo de los empleados como los resultados económicos de la empresa. Nuestro estudio empírico se ha realizado en el contexto de una empresa multinacional, TAXTA, y sus 11 proveedores en China. En base a un modelo de ecuaciones estructurales, nuestro modelo confirma las 4 hipótesis, demostrando una relación significativa entre código de conducta, capital social y ventaja competitiva en el marco de la red empresa/ *stakeholders*. El artículo se estructura en cuatro partes. En la primera, tras una breve introducción teórica, planteamos las hipótesis del estudio. En la segunda, describimos la metodología y la muestra. En la tercera se explican los resultados y se analizan las principales conclusiones. En la última parte, tras explicar las conclusiones, se sugieren las principales líneas de investigación para el futuro y sus limitaciones. Se trata del primer trabajo empírico que nos permite capturar el impacto del capital social sobre el modelo de cumplimiento y los resultados económicos de los proveedores.

■ Garriga, Elisabet

“The China Code: An Analysis of China National Social Standards for the Textile and Apparel Industry”

Asia Academy of Management Annual Conference, 14-16 december 2008, Taiwan

The China Social Compliance for Textile and Apparel (CSC 9000T) is the first country and sector specific social standard in the world. The code was established by the China National Textile and Apparel Council (CNTAC). The objective of this paper is to evaluate the CSC 9000T by comparing the extent of its coverage and its implementation vis -à- vis another popular international standard, the SA 8000, and two company level codes of conduct namely Nike and Inditex. The comparison allows an analysis that considers a universal versus a national code, a comprehensive versus a sectoral code, and a western based versus an Asian based code of conduct. Our analysis follows that of Kolks and van Tulder (2002) which uses the criteria of specificity and monitoring/sanctioning aspects of the respective codes. Our results provide justifications as to why the CSC 9000T is a code that should be given attention by the relevant protagonists as it is based on more systematic interventions to tackle the root causes of poor compliance in Chinese reality and has a higher degree of legitimacy due to its backing from China's social institutions and agencies.

■ Garriga, Elisabet

“Beyond the compliance model in MNC supplier factories: A Social Capital Model”

Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA

In the early 1990s, multinational corporations (MNCs) with extensive supply chains started to acknowledge their role in improving the general working conditions of workers in their respective suppliers' factories. This sense of responsibility was operationalized by what we call the compliance model: the design and implementation of a code of conduct. Under the compliance model, the supplier factories were expected to adhere to the code and to be verified and monitored mainly through social audits. In spite of the growing interest little is known about the effectiveness of the compliance model to the extent that its critics have argued that it is designed not to protect labour rights or improve working conditions but instead to limit the legal liability of global brands and prevent damage to their reputation. We propose an alternative model based on social capital as a mediating variable that could help to improve both the working conditions of the workers and the economic performance of the firm. Our empirical study has been carried out in the context of a multinational company, TAXTA and its 11 suppliers in China. Based on structural equations modeling, our model confirms the 4 hypothesis showing a significant relationship between code of conduct, social capital and competitive advantage in the firm-stakeholder network. The structure of this article is one of four parts. In the first, after a brief theoretical introduction, we establish the hypotheses of the study. In the second, we describe the methodology and the sample. In the third, the results appear and we discuss the main findings. In the last part, after explaining the conclusions, the main lines for future investigation and their limitations are suggested. The model is the first empirical model that allows us to capture the impact of social capital on the compliance model, and economic performance of suppliers.

■ **Masuda, Aline D.;** Nicklin, Jessica;
McNall, Laurel

“A Meta-Analytic Review of the consequences associated with work-family enrichment” (Awarded Top 20 poster)
Society for Industrial and Organizational Psychology
Conference, 2-4 April 2009, New Orleans, USA

El estudio investiga las consecuencias asociadas al enriquecimiento trabajo-familia (ETF) y al enriquecimiento familia-trabajo (EFT) a través del meta-análisis. En un marco de intercambio social, nuestros resultados indican que tanto el ETF como el EFT están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, el compromiso afectivo/ organizacional y la satisfacción familiar, pero no con la rotación laboral. El ETF está más fuertemente relacionado con las variables relacionadas con el trabajo, mientras que el EFT lo está con las variables no relacionadas con el trabajo. También concluimos que el ETF y el EFT están positivamente relacionados con la salud física y mental, lo que es coherente con la teoría de conservación de los recursos. Además, estas relaciones parecen depender de varias variables moderadoras (por ejemplo, el género, la edad o las características familiares). Se analizan distintas implicaciones teóricas y prácticas.

■ **Masuda, Aline D.;** Sortheix, Florencia
“Work Family Values, Goals, on Life Satisfaction: The role of
Motives for Wanting Money”

14th European Congress of Work and Organizational
Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

Las personas controlan su bienestar personal asumiendo el control de sus acciones e influyendo en el entorno a través de la agencia personal. Así, es importante comprender los efectos de los objetivos y motivos personales sobre el bienestar. Hasta ahora, las investigaciones han demostrado que la gente que tiene objetivos intrínsecos (por ej., afiliación) tiende a ser más feliz que la que busca objetivos personales extrínsecos (por ej., el éxito financiero). Además, los motivos para buscar objetivos extrínsecos explican estas relaciones. Por ejemplo, Srivastava et al. han demostrado que la relación negativa entre objetivos financieros y bienestar disminuye al tener en cuenta los motivos para desear el dinero. Nuestro estudio explora la relación entre objetivos financieros, prioridad familiar y motivos para desear dinero con la satisfacción en la vida. Formulamos la hipótesis de que los objetivos financieros y la prioridad familiar son predictores de la satisfacción en la vida cuando la gente desea el dinero para demostrar que no son unos fracasados. Un total de 203 estudiantes de MBA se sometieron a una encuesta en Estados Unidos. Los resultados sugieren que la gente que aspira a salarios elevados está menos satisfecha con la vida cuando desea dinero para demostrar que no son un fracaso. Por último, priorizar la vida familiar está positivamente relacionado con la satisfacción en la vida. Sin embargo, los motivos no parecen influir en esta relación. Estos resultados tienen implicaciones para la satisfacción con las carreras directivas y el bienestar personal.

■ **Masuda, Aline D.;** Nicklin, Jessica;
McNall, Laurel

“A Meta-Analytic Review of the consequences associated with work-family enrichment” (Awarded Top 20 poster)
Society for Industrial and Organizational Psychology
Conference, 2-4 April 2009, New Orleans, USA

This study investigates the consequences associated with work-to-family enrichment (WFE) and family-to-work enrichment (FWE) using meta-analysis. Using a social exchange framework, our results indicate that both WFE and FWE were positively related to job satisfaction, affective/organizational commitment, and family satisfaction but not turnover. WFE was more strongly related to work-related variables, whereas FWE was more strongly related to non work-related variables. We also found that WFE and FWE were positively related to physical and mental health, consistent with conservation of resources theory. Additionally, relationships appear to depend on several moderating variables (e.g., gender, age, family characteristics). Implications for theory and practice are discussed.

■ **Masuda, Aline D.;** Sortheix, Florencia
“Work Family Values, Goals, on Life Satisfaction: The role of
Motives for Wanting Money”

14th European Congress of Work and Organizational
Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

Individuals are in control of their personal well-being by taking control of their actions and influencing the environment through personal agency. Hence, it is important to understand the effects of personal goals and motives on well-being. So far, research showed that people pursuing intrinsic goals (e.g. affiliation) tend to be happier than people pursuing extrinsic personal goals (e.g. financial success). Additionally, motives for seeking extrinsic goals have explained these relationships. For example, Srivastava et al. have shown that the negative relationship between financial goals and well-being diminished when accounting for the motives for wanting money. The present study explored the relationship between financial goals, family priority, and motives for wanting money on life satisfaction. We hypothesize that financial goals, and family priority will predict life satisfaction when people seek money to prove they are not a failure. A total of 203 MBA students completed a survey in the U.S.A. The results suggest that people who aspire to high salaries are less satisfied with life when they seek money with the purpose to prove they are not a failure. Finally prioritizing family in life is positively related to life satisfaction. However, motives did not mediate this relationship. These results have implications for managerial career satisfaction and personal well-being.

- **Masuda, Aline D.; McNall, Laurel**
“Flexible Policy on Turnover Intentions: The Mediating Role Work to Family Enrichment”
14th European Congress of Work and Organizational Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

Las investigaciones sobre las relaciones entre el mundo laboral y familiar han demostrado que el enriquecimiento trabajo-familia, o el “grado en que las experiencias en un determinado rol mejoran la calidad de vida del otro rol”, predice la satisfacción y el compromiso en el trabajo. El modelo teórico de Greenhaus y Powell muestra que el enriquecimiento se produce cuando los recursos instrumentales (por ej., habilidades, red social) o afectivos (por ej., el humor) generados en un rol pueden utilizarse para mejorar el rendimiento y las actitudes en el otro rol. Para evitar los conflictos trabajo-familia, las empresas han desarrollado diversos esquemas de flexibilidad laboral (por ej., horarios parciales, *job sharing*, horario flexible, trabajo en el domicilio, tele-trabajo) que permiten a los empleados conciliar mejor las demandas de la vida laboral y familiar. El metanálisis de 31 estudios llevado a cabo por Baltes et al. revela los efectos de la semana laboral flexible e intensiva sobre varios criterios relacionados con el trabajo, como la productividad/ rendimiento, la satisfacción laboral, el absentismo o la satisfacción con el horario laboral. Algunos estudios han demostrado que este tipo de esquemas flexibles facilitan el vínculo organizacional al aumentar el compromiso y reducir las intenciones de cambiar de empleo. En este estudio proponemos que el enriquecimiento trabajo-familia influye en el efecto positivo de la flexibilidad sobre las intenciones de cambiar de empleo. En concreto, gracias a unas políticas flexibles los empleados pueden beneficiarse de participar en roles tanto laborales como familiares. Así, disminuirán las intenciones de cambiar de empleo de los empleados. 202 empleados (reclutados a partir de una base de datos en Internet) cumplimentaron un cuestionario para medir el enriquecimiento trabajo-familia, el acceso a políticas flexibles y las intenciones de cambiar de empleo. Los participantes podían ganar un certificado de regalo. El número de hijos menores de 18 años y el estado civil se usaron como covariables en el análisis de regresión. Los resultados parecen dar apoyo a la hipótesis de mediación, es decir, el acceso a la flexibilidad predice las intenciones de cambiar de empleo a través del enriquecimiento trabajo-familia. Esto sugiere que las organizaciones deberían plantearse la adopción de esquemas laborales flexibles, ayudando a que los empleados se beneficien de participar en roles tanto laborales como familiares, inversión que reduciría las intenciones de cambiar de empleo.

- **Masuda, Aline D.; McNall, Laurel**
“Flexible Policy on Turnover Intentions: The Mediating Role Work to Family Enrichment”
14th European Congress of Work and Organizational Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

Research on work family relations have shown that work family enrichment, or the “the extent to which experiences in one role improve the quality of life in the other role” predicts job satisfaction and commitment. Greenhaus and Powell’s theoretical model shows that enrichment occurs when the instrumental (e.g. skills, social network) or affective (e.g.mood) resources generated in one role can be used to improve performance and attitudes toward the other role. To prevent work-family conflict, companies have developed several flexible work arrangements (e.g., part-time work, job sharing, flextime, home-based work, tele-working) to allow employees to better cope with the demands of work and family lives. Baltes et al. metaanalysis of 31 studies revealed the effects of flexible and compressed workweek schedules on several work-related criteria such as productivity/performance, jobs satisfaction, absenteeism, and satisfaction with work schedule. Studies have found that benefits facilitate organizational attachment by increasing organizational commitment and reducing turnover intentions. In this study we propose that the positive effect of flexible policies on turnover intentions will be mediated by work-to-family enrichment. Specifically, flexible policies allow employees to take advantage of the benefits of participating in both work and family roles. Consequently, employees will be less likely to report having intentions to leave the company. 202 recruited from an Internet database completed a questionnaire measuring work- to-family enrichment, flexible policy availability, and turnover intentions. Participants received a chance to win a gift certificate. Number of children under 18, and marital status were used as covariates in the regression analyses. Results showed support for mediating hypothesis. That is, flexible policy availability predicted turnover intentions through work-to-family enrichment. This suggests that organizations should consider adopting flexible work arrangements to help individuals take advantages of the benefits of participating both in work and family roles, and such an investment will decrease turnover intentions.

- **Masuda, Aline D.; McNall, Laurel**
“The Interaction Effects of Core Self Evaluation and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment”
14th European Congress of Work and Organizational Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

El enriquecimiento trabajo-familia, o el “grado en que las experiencias en un determinado rol mejoran la calidad de vida del otro rol”, predice importantes variables relacionadas con el trabajo. El modelo teórico de Greenhaus y Powell explica que el enriquecimiento se produce cuando la transferencia de recursos instrumentales y afectivos generados en un rol mejora el rendimiento y las actitudes en el otro rol. Así, hemos analizado la interacción entre auto-evaluación básica (*core self-evaluation*, o CSE) y el apoyo organizacional percibido (*perceived organizational support*, o POS) para predecir el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. La CSE, formada por auto-estima, neuroticismo, locus del control y auto-eficacia general, se ha relacionado con la satisfacción laboral y se define como “las evaluaciones fundamentales que hacen las personas sobre su valía, competencia y capacidades”. El POS refleja la “creencia general de que la organización valora las aportaciones y se preocupa del bienestar de los empleados”, y también se ha relacionado positivamente con la satisfacción laboral y el enriquecimiento. Así, el POS y la CSE podrían interactuar para predecir el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. Sugerimos que el POS amortigua el efecto de la CSE sobre el enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral. Las personas con una reducida CSE experimentan un mayor enriquecimiento y se sienten satisfechas con su trabajo si perciben el apoyo de su organización. Participaron en el estudio 220 personas (empleadas y con más de 18 años de edad) reclutadas a partir de una base de datos de Internet.

- **Lee, Yih-teen; Masuda, Aline D. & Cardona, Pablo**
“The effects of cultural values on global identity and team performance”
EGOS, 2-4 July 2009, Barcelona, Spain

El objetivo de este estudio es analizar el papel de las configuraciones de la identidad sobre la inteligencia cultural y las percepciones del liderazgo en equipos multiculturales. En concreto, nos centramos en tres tipos de identidades culturales: identidad en relación a la propia cultura de origen (es decir, auto-identidad), identidad en relación a la cultura anfitriona, e identidad en relación a la especie humana (es decir, identidad global). Para formular nuestras hipótesis nos basamos particularmente en análisis del liderazgo fundamentados en la identidad social y en investigaciones sobre el biculturalismo. Concluimos que, en equipos multiculturales, las personas con una elevada auto-identidad y con una elevada identidad en relación a la cultura anfitriona son más propensas a registrar una alta inteligencia cultural y a ser vistas como líderes que las personas con un perfil de elevada auto-identidad y reducida identidad anfitriona, o que las personas con un perfil de baja auto-identidad y elevada identidad anfitriona. Además, el hecho de tener una elevada identidad global mitiga esta interacción, compensando los efectos negativos de las configuraciones de identidad “elevada/ reducida”.

- **Masuda, Aline D.; McNall, Laurel**
“The Interaction Effects of Core Self Evaluation and Perceived Organizational Support on Work-to-Family Enrichment”
14th European Congress of Work and Organizational Psychology, 13-16 May 2009, Santiago de Compostela, Spain

Work-family enrichment, or the “the extent to which experiences in one role improve the quality of life in the other role” predicts important work related variables. Greenhaus and Powell’s theoretical model explains that enrichment occurs when the transfer of instrumental and affective resources generated in one role can be used to improve performance and attitudes toward the other role. Personality and situational factors are related to enrichment. Therefore, we explored the interaction of core self evaluation (CSE) and perceived organizational support (POS) on predicting work-to-family enrichment and job satisfaction. CSE, comprised of self-esteem, neuroticism, locus of control and general self-efficacy, has been related to job satisfaction and is defined as “the fundamental assessments that people make about their worthiness, competence, and capabilities”. POS reflects the “general belief that their work organization values their contributions and cares about their well-being”, and has also been positively related to job satisfaction and enrichment. Hence, POS and CSE could potentially interact to predict work-to-family enrichment and job satisfaction. We hypothesize that POS will buffer the effect of CSE on enrichment and on job satisfaction. Individuals with low CSE will experience enrichment and be satisfied with their jobs when they have perceived support from their organizations. Participants were 220 individuals (18 years or older and employed) recruited from an Internet-based provider.

- **Lee, Yih-teen; Masuda, Aline D. & Cardona, Pablo**
“The effects of cultural values on global identity and team performance”
EGOS, 2-4 July 2009, Barcelona, Spain

The purpose of this study is to examine the role of identity configurations on cultural intelligence and perceptions of leadership in multicultural teams. Specifically, we focused on three types of cultural identities: identity to one’s culture of origin (i.e. self-identity), identity to the host culture (i.e. host-identity), and identity to human kind (i.e. global identity). We drew particularly on social identity analyses of leadership and research on biculturalism to formulate our hypotheses. We found that individuals high on both self and host identities were more likely to be high on cultural intelligence and were also more likely to be viewed as leaders in a multicultural team compared with individuals with either high self-identity and low host-identity profile or low self-identity and high-host identity profile. Furthermore, having high global identity mitigated this interaction such that high global identity buffered the negative effects of having a “high/low” identity configuration.

- **McNall, Laurel; Masuda, Aline D. & Nicklin, Jessica**
“Exploring Constructs Associated with the Positive Side of the Work-Family Interface”
International Conference of Work and Family (ICWF), 6-8 July, Barcelona, Spain

El objetivo de este estudio es proporcionar un test inicial del marco conceptual de Wayne (en impresión), que aclara los planteamientos diseñados para medir el lado positivo del interfaz trabajo-familia. En general, nuestras conclusiones dan apoyo a las definiciones conceptuales de Wayne y a las distinciones entre el desbordamiento trabajo-familia positivo (DTFP) y enriquecimiento trabajo-familia (ETF). En concreto, hemos llevado a cabo un análisis de factores exploratorios usando el indicador del DTFP de Hanson, Hammer y Colton (2006) y el indicador del ETF de Carlson, Kacmar, Wayne y Grzywacz (2006). Los resultados indican que el DTFP y el ETF son planteamientos estrechamente relacionados pero distintos, y que algunos de los elementos utilizados para medir el desbordamiento positivo pueden en realidad estar midiendo el enriquecimiento. Se analizan las implicaciones para un estudio de seguimiento.

- **Lee, Yih-teen; Masuda, Aline D. & Cardona, Pablo**
“Leadership Perception and Individual Performance in Multicultural Teams: The Role of Cultural Identities and Cultural Intelligence”
Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA in the Cultural Intelligence in the global leadership context - Professional Development Workshop.

A medida que los entornos de trabajo se globalizan, resulta esencial que los empleados comprendan cómo llevar a cabo eficazmente su trabajo en el seno de equipos multiculturales. En particular, trabajar en entornos tan culturalmente diversos puede ser difícil cuando el liderazgo formal es ambiguo o incluso ausente. La inteligencia cultural, definida como “la capacidad de una persona para trabajar y dirigir con efectividad en entornos culturalmente diversos”, puede jugar un papel importante a la hora de facilitar el rendimiento laboral personal y la probabilidad de ser considerado un líder en estos contextos. En este estudio investigamos (1) cómo las identidades culturales contribuyen a la dimensión motivacional de la inteligencia cultural, y (2) cómo la inteligencia cultural contribuye al rendimiento personal en equipos multiculturales aumentando la probabilidad de ser percibido como líder.

- **Lapierre, L.; Poelmans, S. & Masuda, Aline D.**
“A comparison of three collaborative international research projects”
Symposium, AOM, 7-11 Agosto 2009, Chicago, USA

Se presentan tres proyectos internacionales de investigación basados en la colaboración, iniciados de forma independiente hace cinco años con el propósito de investigar el trabajo y la familia desde un punto de vista internacional o inter-cultural. El simposio presenta los resultados de los tres proyectos hasta la fecha, y explora sus diversos enfoques teóricos y metodológicos. Supone una oportunidad única para comparar y contrastar los dilemas, elecciones y limitaciones de estos proyectos, ofreciendo así inspiración para los investigadores (inter-culturales) del binomio trabajo-familia.

- **McNall, Laurel; Masuda, Aline D. & Nicklin, Jessica**
“Exploring Constructs Associated with the Positive Side of the Work-Family Interface”
International Conference of Work and Family (ICWF), 6-8 July, Barcelona, Spain

The purpose of this study was to provide an initial test of Wayne's (in press) conceptual framework which clarifies the constructs designed to measure the positive side of the work-family interface. Overall, our findings lend initial support for Wayne's conceptual definitions and distinctions between work-to-family positive spillover (WFPS) and work-to-family enrichment (WFE). Specifically, we conducted an exploratory factor analysis using Hanson, Hammer, and Colton's (2006) measure of WFPS and Carlson, Kacmar, Wayne, and Grzywacz's (2006) measure of WFE. Results indicated that WFPS and WFE are closely related but distinct constructs, and that some of the items that purportedly measure positive spillover may actually be measuring enrichment. Implications for a follow-up study are discussed.

- **Lee, Yih-teen; Masuda, Aline D. & Cardona, Pablo**
“Leadership Perception and Individual Performance in Multicultural Teams: The Role of Cultural Identities and Cultural Intelligence”
Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA in the Cultural Intelligence in the global leadership context - Professional Development Workshop.

As the workplace becomes highly globalized, it is now crucial for workers to understand how to perform one's job effectively within multicultural teams. Particularly, working in such culturally diverse environments may be challenging when formal leadership is often ambiguous or even absent. Cultural intelligence, defined as “an individual's capability to function and manage effectively in culturally diverse settings”, may play an important role in facilitating one's work performance and one's probability to be viewed as a leader in such context. In this study, we investigate (1) how cultural identities can contribute to the motivational dimension of cultural intelligence, and (2) how cultural intelligence contributes to team member performance in multicultural teams, as well as increasing the likelihood for the team member to be perceived as leader.

- **Lapierre, L.; Poelmans, S. & Masuda, Aline D.**
“A comparison of three collaborative international research projects”
Symposium, AOM, 7-11 Agosto 2009, Chicago, USA

Three collaborative international research (CIR) projects are presented. They were initiated independently about five years ago with the purpose of conducting international or cross-cultural research on work and family. The symposium presents the results of the three projects to date, and explores different theoretical and methodological approaches to collaborative cross-cultural research. It offers a unique opportunity to compare and contrast the dilemmas, choices and constraints of these projects, thus offering inspiration for (cross-cultural) work-family researchers.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Indounas, Kostis; Baltas, George**
“An Empirical Investigation into the Concept of Relationship Pricing in an Industrial Export Setting: Evidence from the U.K.”
American Marketing Association Annual Conference, 8-11 August 2008, San Diego, USA

El estudio pretende aportar luz sobre el papel de la determinación de precios por relaciones en un contexto de exportaciones industriales. Analizando los datos procedentes de 243 empresas exportadoras industriales del Reino Unido, el estudio demuestra que la adopción de precios por relaciones: a) se ve facilitada por el grado de orientación al mercado de las empresas, por la experiencia en exportación y por el nivel de formalidad en la fijación de precios de las exportaciones, b) se ve obstaculizada por la edad de la empresa y por la intensidad de la actividad exportadora. El estudio también demuestra que las empresas exportadoras industriales que adoptan precios por relaciones tienden a seguir una toma de decisiones más basada en el mercado en lo relativo a los precios de las exportaciones.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Baltas, George**
“Exploring product delisting in retail firms”
Academy of Marketing Annual Conference, 7-9 July 2009, Leeds, UK

En comercio minorista, las decisiones de retirar productos en oferta constituyen un aspecto importante de la gestión de productos. Sin embargo, la literatura existente enfoca la retirada de productos en oferta desde el punto de vista del consumidor, centrándose en los efectos de un menor surtido sobre las percepciones y el comportamiento de los consumidores. Este trabajo empírico intenta contribuir a la literatura abordando las decisiones de eliminación de productos desde el punto de vista del minorista. En particular, y en base a la teoría del surtido minorista y a la más amplia teoría de gestión de líneas de productos, el trabajo analiza empíricamente algunos determinantes clave de las decisiones de eliminación de productos en el comercio minorista. El estudio da pie a implicaciones importantes para la gestión y la investigación.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Indounas, Kostis; Baltas, George**
“An Empirical Investigation into the Concept of Relationship Pricing in an Industrial Export Setting: Evidence from the U.K.”
American Marketing Association Annual Conference, 8-11 August 2008, San Diego, USA

This paper sets out to shed light on the role of relationship pricing in an industrial export context. Analyzing data from 243 UK industrial exporters, the paper demonstrates that the adoption of relationship pricing is a) facilitated by the degree of an exporter's market orientation, export experience and the level of formality in export price setting and b) hindered by firm age and export intensity. It is also shown that industrial exporting firms adopting relationship pricing tend to follow a more market-based export price decision-making.

- **Mavrommatis, Alexis; Argouslidis, Paraskevas; Baltas, George**
“Exploring product delisting in retail firms”
Academy of Marketing Annual Conference, 7-9 July 2009, Leeds, UK

Product delisting decisions are an important aspect of merchandise management in retailing. However, the received literature approaches product delisting from a consumer perspective and focuses on effects of reduced assortment on consumer perceptions and behaviours. This empirical paper attempts to extend the literature by approaching such product elimination decisions from a retailer perspective. In particular, drawing on retail assortment theory as well as the broader theory on product line management, this paper explores empirically some key determinants of product elimination decisions in retailing. The paper leads to important managerial and research implications.

- **Morales, Carlos; Bojovic, Viktorija**
“Entrepreneurial Skills, Significant Differences between Serbia and Germany”
Institute for Small Business & Entrepreneurship, 5-7 November 2008, Belfast, N. Ireland

Las investigaciones sobre la capacidad emprendedora no han llegado a un consenso sobre qué convierte a una persona en emprendedora. Distintos estudios hacen referencia a características psicológicas personales, a las habilidades personales o a áreas de conocimiento relevantes. Según estos enfoques, no cabe duda de que los emprendedores muestran un perfil que les distingue de los no emprendedores. Hasta ahora, pocas investigaciones han estudiado el perfil de habilidades emprendedoras en países distintos. Este estudio contribuye a la literatura en este campo al analizar el perfil de habilidades de 279 emprendedores de Serbia y Alemania.

La investigación realizada consta de tres etapas: 1) estudio cualitativo con 25 entrevistas para seleccionar un gran grupo inicial de habilidades y elegir los comportamientos propios de cada una de ellas, y análisis de la literatura existente relevante; 2) consulta con expertos para comprobar la validez del contenido de las habilidades elegidas y sus comportamientos relacionados (que constituyen los elementos definitivos); 3) presentación de un primer borrador de cuestionario.

El análisis de los datos revela que quince elementos se relacionan con sólo cuatro habilidades básicas: actitud ante los problemas, capacidad de aprendizaje/ impacto sobre las personas, liderazgo/ autocontrol y tolerancia al estrés. Las conclusiones revelan diferencias significativas entre las percepciones del desarrollo de los componentes de comportamiento relacionados con cada habilidad, en cada país y para las cuatro habilidades. Los resultados muestran unas diferencias significativas que dejan margen para nuevas investigaciones.

En comparación con otros países participantes en el estudio GEM, Alemania registra poca actividad emprendedora, y la formación emprendedora no es habitual en la mayoría de las universidades alemanas. Hasta hace poco tiempo, Serbia tenía una economía planificada, por lo que no había necesidad ni voluntad de ofrecer cursos universitarios para emprendedores. El espíritu emprendedor estaba presente en actividades individuales *ad hoc*. La adaptación curricular a las necesidades del mercado y la mayor influencia del pensamiento emprendedor se hace evidente en las universidades serbias a partir del año 2000. Las investigaciones realizadas sobre habilidades emprendedoras contribuirán a que las universidades vean confirmada la necesidad de asignaturas que analicen la actividad emprendedora, ayudándoles a cubrir el hueco entre teoría y práctica. Las implicaciones de nuestra investigación presentan sugerencias alternativas a los programas formativos para emprendedores de la actualidad, que deberían orientarse a los componentes de comportamiento relacionados con las cuatro habilidades básicas mencionadas.

El valor de la investigación está en su contribución a la literatura sobre estudios inter-culturales que buscan explicación a las similitudes o diferencias significativas en habilidades emprendedoras, particularmente en distintos contextos políticos y económicos: en este caso, Serbia, una economía con una renta mediana a alta, que intenta formar parte de la Unión Europea y con un TEA de 8,56 (la media europea es 5,46), y Alemania, la mayor economía europea con un TEA de 4,21.

- **Morales, Carlos; Bojovic, Viktorija**
“Entrepreneurial Skills, Significant Differences between Serbia and Germany”
Institute for Small Business & Entrepreneurship, 5-7 November 2008, Belfast, N. Ireland

Entrepreneurship research lacks consensus regarding the issue of what makes an entrepreneur. Different approaches refer to personal psychological characteristics, to personal skills or to relevant knowledge areas. According to these approaches, there is no doubt that entrepreneurs show a certain profile which distinguishes entrepreneurs from non-entrepreneurs. However, hitherto little research has focussed on the skills profile in different countries. The present study contributes to this field by having analyzed the skill profile of 279 entrepreneurs in Serbia and Germany.

The conducted research consisted of three stages: 1) A qualitative approach with 25 interviews to select a large initial group of skills and choose behaviours for each one, and the analysis of the relevant literature 2) Consulting experts to check the content validity for the chosen skills and their related behaviours (which make up the definitive items), 3) Presenting a first draft of a questionnaire.

The analysis of the data reveals that fifteen items are related only with four basic skills: dealing with challenges, learning capacity/impact on people, leadership/self control and tolerance to stress. The findings reveal significant differences between the perceptions of the development of the skills behavioural components in a country-based comparison and in the four skills. The results show significant differences which give room for further research.

Germany is a country of little entrepreneurial activity compared to the other countries involved in the GEM study, and entrepreneurial education is not a common issue in the majority of the German universities. The Serbian economy was until recently a planned economy and there was no need or willingness to offer entrepreneurial courses at university level. Entrepreneurial spirit was present in ad hoc individual activities. Strategically planned curriculum adaptation to market needs and greater influence of entrepreneurial thinking, is evident from 2000 in Serbian universities. Conducted research on the topics of entrepreneurial skills will help universities confirm the necessity of subjects that explore entrepreneurial activity and help them bridge the gap between theory and practice. Implications of our research are presenting alternative suggestions to current educational programs for entrepreneurs as they should be oriented towards the behavioural components of the four above mentioned basic skills. Perceived value of conducted research is to add to the body of existing comparative research into trans-cultural studies searching for explanations of consistent similarities or significant differences in entrepreneurial skills, particularly in different political and economic contexts. In this case, Serbia, an upper middle income economy, trying to become part of the European Union and with a TEA of 8.56 (European mean is 5.46), and Germany the biggest European economy with a TEA of 4.21.

Contribuciones Académicas

Academic Contributions

■ Pérez, Lourdes

“Sleeping with Elephants: Learning Alliances Between Technology Startups and Industry Leaders”
Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA

Los medios de comunicación y las investigaciones sobre alianzas corporativas proporcionan datos inter-seccionales y estudios de caso que apuntan a un elevado porcentaje de fracasos y dan pie a recomendaciones sobre cómo mejorar la tasa de éxito de las alianzas. El éxito de una alianza constituye un reto aun mayor cuando grandes gigantes sectoriales se alían con empresas más pequeñas con la intención de aprender e innovar, lo que en muchos casos acaba en carreras de aprendizaje poco igualadas. Sin embargo, el uso de alianzas se ha convertido en una de las principales estrategias de crecimiento de las empresas tecnológicas de reciente creación. En esta investigación cualitativa analizamos el desarrollo de tres alianzas de aprendizaje entre nuevas empresas tecnológicas y líderes sectoriales, dos éxitos y un fracaso, para comprender las dinámicas generadas y proporcionar pruebas empíricas coherentes con un modelo basado en la evolución de la creación de valor con los clientes.

■ Rahe, Martin; Najles, Mariano

“Technology Cooperation Between Private and Public Entities as a Way for Developed Countries to Face Competition from Emerging Asian Economies: An Example from Spain”
3rd International Conference on Public Policy & Management, Centre for Public Policy of Indian Institute of Management, 3-6 August 2008, Bangalore, India

La literatura sobre la innovación y la transferencia de tecnología está relacionada con el modelo de la Triple Hélice, al hablar de cómo hacer que los países avanzados progresen tecnológicamente. El modelo refleja el esfuerzo conjunto de los sectores público y privado para impulsar la tecnología y el crecimiento, y su análisis suele centrarse en el papel de las distintas instituciones implicadas. Allí donde hay poca cultura de I+D, la cooperación entre gobierno, universidades, institutos de investigación y empresas genera unas sinergias que aumentan la eficiencia de los procesos de I+D. En base al concepto teórico de la Triple Hélice, este documento repasa brevemente la situación de la I+D en España. El análisis se centra en la relación entre investigación pública y empresas privadas estudiando cuestiones como la confianza, el compromiso, la puesta en común de conocimiento y el aprendizaje. Para ello, los autores encuestan a instituciones públicas de investigación (universidades) e intermediarios en el proceso de transferencia de tecnología, a través de un cuestionario y de entrevistas.

■ Pérez, Lourdes

“Sleeping with Elephants: Learning Alliances Between Technology Startups and Industry Leaders”
Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA

Alliance research and media have reported on cross-sectional data and case studies pointing to the high percentage of alliance failures and their recommendations on how to improve their success. The challenge of developing successful alliances becomes even greater when pairing industry giants with smaller firms with the intent of learning and innovating, which in many cases end up in un-even races to learn. Yet the use of alliances by high growth technology startups has become a prevalent growth strategy. In this qualitative research project we immerse ourselves in the development of three learning alliances between technology startups and industry leaders, two successes and one failure, to gain an in-depth understanding of the dynamics involved and provide empirical evidence consistent with an evolutionary model of value creation with customers.

■ Rahe, Martin; Najles, Mariano

“Technology Cooperation Between Private and Public Entities as a Way for Developed Countries to Face Competition from Emerging Asian Economies: An Example from Spain”
3rd International Conference on Public Policy & Management, Centre for Public Policy of Indian Institute of Management, 3-6 August 2008, Bangalore, India

The literature on innovation and technology transfer is related with the Triple Propellor model in that it addresses the issue of how to make advanced countries progress technologically. The model reflects the joint effort of the public and private sector in promoting technology and growth and its analysis usually focuses on the role of different stakeholder institutions. In places where there is little R&D culture, cooperation between governments, universities, research institutes and companies generates synergies which increase the efficiency of R&D processes. Based on the theoretical concept of the Triple Propellor this paper presents a brief overview of the state of R&D in Spain. The study focuses on the relationship between public research and private companies and studies matters such as confidence, commitment, knowledge sharing and learning. In order to do this the authors undertake a survey of public research institutions (universities) and intermediaries in the technology transfer process by means of a questionnaire and interviews.

■ Rahe, Martin

"Creating Competitive Advantage through Collaboration: An Action Research Led Approach"

11th International Conference on Global Business and Economic Development, 27-30 May 2009, Bratislava, Slovakia

El estudio describe un proyecto que pretendía introducir comportamientos colaborativos en el cluster audiovisual de Cataluña, España, para mejorar su competitividad. El reto era doble: (1) las empresas debían cambiar su comportamiento y sus actitudes, pasando de la competencia a la colaboración, y (2) debían alcanzarse objetivos concretos en cuanto a resultados. Un método apropiado para introducir cambios con la participación de las empresas implicadas es el *Participatory Action Research* (PAR). Esta metodología confronta al investigador, como observador, con una evolución espontánea del proceso. Usando criterios de las teorías de relaciones, la investigación demuestra que la metodología PAR permite convertir los comportamientos competitivos en colaborativos. El cluster identificó cuáles eran sus problemas y decidió, tras un proceso de reflexión, qué políticas impulsar. El carácter de estudio de caso del PAR impide transferir los resultados a otros contextos y no permite la generalización.

■ Sales, Xavier

"The Presence of Public Managers in Catalan Local Government. An Empirical Research on Associative Bodies"
3rd International Conference on Public Policy & Management, Centre for Public Policy of Indian Institute of Management, 3-6 August 2008, Bangalore, India

El directivo del sector público como elemento de modernización de la administración pública es uno de los principales elementos de la Nueva Gestión Pública (NGP). En la administración pública local de Cataluña (una región autonómica española) se introdujo este elemento a través del denominado "gerente comarcal", un cargo obligatorio profesional (no electo) responsable de gestionar los servicios y la administración a nivel comarcal (funciones ejecutivas que la legislación local suele encomendar a cargos electos).

Este documento presenta una investigación empírica que pretende analizar la expansión real del managerialismo en la administración local de Cataluña, mediante el desarrollo de un nuevo modelo basado en los papeles ejecutivos del gestor comarcal y que busca su expansión en los órganos de gestión de las entidades políticas locales de carácter colectivo, que gozan de autonomía organizacional a la hora de asignar las funciones ejecutivas. La investigación ha alcanzado a los 173 consorcios catalanes de carácter local, mediante una búsqueda archivística del contenido de sus estatutos en lo relativo a los órganos de dirección, y mediante cuestionarios semi-estructurados sobre su funcionamiento y organización actuales.

Como conclusión, no hay duda de que el discurso en favor de la reforma está muy extendido a nivel formal, y la mayoría de consorcios ha adoptado distintas formas de gestión. Al mismo tiempo, sin embargo, se descubre un evidente vacío entre la aceptación formal y el funcionamiento real de las entidades estudiadas, pues sólo 8 de ellas (4,6%) se ajustan plenamente al modelo.

El estudio incluye tres sub-hipótesis para demostrar la extensión del modelo. Otras entidades públicas españolas y de otros países pueden plantearse replicar el modelo desarrollado en este estudio.

■ Rahe, Martin

"Creating Competitive Advantage through Collaboration: An Action Research Led Approach"

11th International Conference on Global Business and Economic Development, 27-30 May 2009, Bratislava, Slovakia

The paper describes and reflects on a project that aimed at the introduction of collaborative behaviour in the audiovisual cluster in Catalonia, Spain, in order to improve the competitiveness of the cluster. The challenge was twofold: (1) The companies had to change their behaviour and attitudes from competition to collaboration, and (2) concrete objectives regarding outcome had to be achieved. An appropriate method to introduce change with the participation of the companies involved is Participatory Action Research (PAR). This methodology confronts the researcher as an observer with a spontaneous process evolution. Using criteria from relationship theories the research shows that PAR-methodology is able to convert competitive behaviour into collaborative behaviour. The cluster identified its problems and decided through a process of reflection which policies to go for. The case study character of PAR impedes the transmission of results into other contexts and does not allow generalization.

■ Sales, Xavier

"The Presence of Public Managers in Catalan Local Government. An Empirical Research on Associative Bodies"
3rd International Conference on Public Policy & Management, Centre for Public Policy of Indian Institute of Management, 3-6 August 2008, Bangalore, India

Public sector managers as an element of modernisation in public administration is one of the main issues of New Public Management (NPM). This element has been introduced into local public administration in Catalonia (an autonomous region of Spain) by means of the so-called "regional manager", a non elected professional post, in charge of managing services and administration on a regional level (executive functions which local legislation usually assigns to elected posts).

This paper presents an empirical study that aims to assess the real expansion of managerialism in local Catalan administration. It does so by developing a new model based on the executive roles of the regional manager which seek to extend themselves through the management bodies of local collective political bodies that have organisational autonomy when it comes to assigning executive functions.

The study covered 173 local Catalan consortiums and carried out an archival search into the contents of their statutes concerning management bodies. Semi-structured interviews have also been carried out to gather information about their functioning and current organisation.

The findings show that the discourse in favour of reform is very widespread on a formal level and that the majority of consortiums have adopted different forms of management. Having said this however, we found an evident gap between formal acknowledgement and the actual functioning of the bodies we studied. In fact only 8 of them (4.6%) fully comply with the model. The study also incorporates three sub-hypotheses to gauge how widespread the model is. Other Spanish public institutions and institutions from other countries may choose to replicate the model developed in this study.

■ Sales, Xavier

"A case study on influencing factors in the reorientation of management control systems following a MBO"

32nd Annual Congress of the European Accounting Association, 12-15 May 2009, Tampere, Finland

Este estudio analiza los cambios en el sistema de control de gestión (SCG) tras un MBO, considerada una situación de relevancia especial. Después de Jones y Bruining et al., se trata del tercer estudio que describe y explica estas implicaciones. La investigación, basada en estudios de caso, halló pruebas de la existencia de una "coalición dominante" en la empresa tras el MBO. Se concluye que las preferencias de esta coalición dominante, junto con las exigencias de los inversores de capital riesgo, explican mejor el diseño y uso del SCG que el alineamiento estratégico.

Se demuestra que la coalición dominante usó los SCGs como un medio de ganar poder y para desarrollar las prácticas de gestión de su preferencia, sin considerar el encaje estratégico. Los inversores de capital riesgo impusieron un nuevo sistema de información y un sistema de *reporting* financiero más sofisticado, conforme a los sistemas de *reporting* utilizados en todas sus inversiones, sin atenerse a la coherencia del SCG con la estrategia corporativa.

Una de las principales aportaciones del estudio es que, pese a que los inversores de capital riesgo exigieron un plan estratégico formal, y pese a que los resultados financieros dependen del éxito a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos, no se hallaron pruebas de interés alguno por desarrollar indicadores clave de rendimiento vinculados al cumplimiento de la estrategia. Por tanto, el énfasis en los resultados financieros es contradictorio con el desinterés por la ejecución estratégica.

■ Tarradellas, Joan; Salamero, Antonio; Martínez, Carme

"A real option-based model to properly value aircraft purchase rights: impact of the coming EU legislation on aircraft CO2 emission levels"

XII International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 3-5 September 2008, Burgos, Spain

En diciembre de 2006 la Comisión Europea publicó una propuesta legislativa para limitar las emisiones de CO2 de todos los aviones que aterrizaran o despegaran en aeropuertos de la UE, y para permitir a las compañías aéreas la compraventa de 'créditos para contaminar' en el "mercado de carbono" de la UE (*Emissions Trading Scheme*). Se espera que en 2008 la nueva legislación se defina y sea finalmente aprobada. La propuesta supone limitar las emisiones de CO2 de todos los aviones que aterricen o despeguen en aeropuertos de la UE, permitiendo a las compañías aéreas la compraventa de 'créditos para contaminar' en el "mercado de carbono" de la UE. Las opciones reales parecen ser un buen método para capturar el efecto de la nueva legislación sobre los derechos de compra de nuevos aviones: las compañías aéreas ejercerán el derecho de compra si el funcionamiento de los nuevos aviones genera créditos para contaminar no utilizados, que podrán vender al precio que determine el mercado del carbono.

■ Sales, Xavier

"A case study on influencing factors in the reorientation of management control systems following a MBO"

32nd Annual Congress of the European Accounting Association, 12-15 May 2009, Tampere, Finland

This paper analyses changes in the management control system (MCS) following a MBO which is considered a situation of particular relevance. After Jones and Bruining et al., this is the third study in which such implications are described and explained making this research considerably significant. This explanatory case study research found evidence of the existence of a "dominant coalition" at the case company following the MBO. It is concluded that the preferences of this dominant coalition together with the requirements of the venture capital investors have greater explanative power over the design and use of the MCS than the expected alignment with the strategy.

It is demonstrated that the dominant coalition used MCSs as a means of gaining power, and to compel managerial practices of their preference despite strategic fit. Venture capital investors imposed a new information system and a more sophisticated financial reporting system requiring conformity with the reporting systems used in all their investments, regardless of the argued consistency of the MCS with the company strategy.

One of the main contributions of this study is that despite the fact that the venture capital investors demanded a formal strategic plan, and although financial results depend on the success in achieving strategic goals, no evidence was found of any interest in developing key performance indicators linked to the accomplishment of the strategy. Therefore, the emphasis on financial results has been found to be contradictory and not in strategy execution.

■ Tarradellas, Joan; Salamero, Antonio; Martínez, Carme

"A real option-based model to properly value aircraft purchase rights: impact of the coming EU legislation on aircraft CO2 emission levels"

XII International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 3-5 September 2008, Burgos, Spain

The European Commission issued a legislative proposal in December 2006, suggesting a cap on CO2 emissions for all planes arriving or departing from EU airports, while allowing airlines to buy and sell 'pollution credits' on the EU 'carbon market' (*Emissions Trading Scheme*). In 2008 the new legislation is expected to be defined and to get the final approval. The proposal involves imposing a cap on CO2 emissions for all planes arriving or departing from EU airports, while allowing airlines to buy and sell 'pollution credits' on the EU 'carbon market'. Real options appear to be a convenient methodology to capture the extra value of the new legislation on new airplanes purchase rights: the airline will surely exercise the right to the new plane if the operation of the plane generates unused pollution credits that the airline can sell at a minimum price in the carbon market.

Libros y Capítulos de Libros

- **Carricano; Mondéjar; Vargas; Cordente (2009)**
Nuevos productos turísticos: estrategias de enoturismo en Castilla-La Mancha, en principales tendencias de investigación en turismo, Ediciones Septem.
ISBN: 978-84-92536-18-4
- **Masuda, A.D; Poelmans, S.Y., &. (2009)**
Work Addiction. In Workplace Psychological Health: Current Research and Practice. Brough, P., Poelmans, S.Y., Cooper, C.L. (Editors). Edward Elgar Publishing.
ISBN: 978-1847207654
- **Rahe, M.; Najles, M.; García, J. (2009)**
Creating Competitive Advantage Through Collaboration: An Action Research Led Approach. Montclair State University, NJ.
ISBN: 978-0-9797659-5-7
- **Tarradellas, Joan (2008)**
A real option-based model to properly value aircraft purchase rights: impact of the coming EU legislation on aircraft CO2 emission levels Universidad de Burgos, Spain.
ISBN: 978-84-96394-85-8

Books and Book Chapters

- **Carricano; Mondejar; Vargas; Cordente (2009)**
Nuevos productos turísticos: estrategias de enoturismo en Castilla-La Mancha, en principales tendencias de investigación en turismo, Ediciones Septem.
ISBN: 978-84-92536-18-4
- **Masuda, A.D; Poelmans, S.Y., &. (2009)**
Work Addiction. In Workplace Psychological Health: Current Research and Practice. Brough, P., Poelmans, S.Y., Cooper, C.L. (Editors). Edward Elgar Publishing.
ISBN: 978-1847207654
- **Rahe, M.; Najles, M.; García, J. (2009)**
Creating Competitive Advantage Through Collaboration: An Action Research Led Approach. Montclair State University, NJ.
ISBN: 978-0-9797659-5-7
- **Tarradellas, Joan (2008)**
A real option-based model to properly value aircraft purchase rights: impact of the coming EU legislation on aircraft CO2 emission levels Universidad de Burgos, Spain.
ISBN: 978-84-96394-85-8

Tesis Doctorales

■ Olive, Antoni (junio 2009)

“Formal Analysis versus Trial-and-Error in Strategic Innovation: a Business Model Approach”

El problema de investigación de la tesis es cómo se desarrollan unas buenas estrategias de negocio, y concretamente cómo se elaboran unos buenos modelos de negocio. Las preguntas de investigación son cómo y por qué los emprendedores y las empresas ya existentes crean y diseñan nuevos modelos de negocio. El grueso de la investigación se dedica a determinar si los emprendedores y las empresas utilizan análisis formales o el aprendizaje derivado de procesos de prueba y error.

Antes de la investigación, también esperábamos como contribución la provisión de herramientas para ayudar a emprendedores y empresas a crear nuevos modelos de negocio (si la conclusión era que las estrategias se elaboran con herramientas analíticas), o alternatively la provisión de procedimientos para diseñar experimentos y maximizar las lecciones aprendidas (si la conclusión era que las estrategias se elaboran mediante procesos de prueba y error).

La unidad de análisis es el modelo de negocio definido como un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de esas elecciones. Éstas definen cómo opera la empresa. Los buenos modelos de negocio poseen ciclos virtuosos, que aparecen cuando las elecciones originan consecuencias y éstas refuerzan a las elecciones. El diseño de modelos de negocio debe tener en cuenta formas de debilitar e interrumpir los ciclos virtuosos de los competidores, así como formas de contrarrestar las acciones de los competidores contra los ciclos virtuosos de la propia empresa.

La investigación adopta como estrategia el estudio de casos múltiple. Los modelos de negocio estudiados son los de AUSA, Atrápalo.com y Naturhouse. Los criterios de selección han sido: contar con un único modelo de negocio, competir en un mercado con más empresas que tienen modelos de negocio diferentes, y registrar un aumento sostenido de las ventas en los últimos años.

La investigación se ha centrado en confirmar, ampliar o cuestionar once proposiciones teóricas derivadas de una revisión de la literatura existente sobre el problema objeto de la investigación. Ésta ha confirmado cinco proposiciones teóricas, ha rechazado dos confirmando sus proposiciones rivales, y ha cuestionado tres proposiciones. Por último, gracias a la investigación se ha desarrollado en mayor profundidad una de las once proposiciones, y se han desarrollado siete proposiciones teóricas adicionales, que investigaciones futuras confirmarán, ampliarán o cuestionarán.

Las conclusiones de la investigación son: las empresas estudiadas determinan sus estrategias y elaboran sus modelos de negocio usando procesos de aprendizaje de prueba y error y no utilizan herramientas analíticas, de modo que puede desarrollarse un buen modelo de negocio mediante la improvisación y un enfoque aleatorio.

Las empresas estudiadas tienen modelos de negocio con unas elecciones claras y explícitas relacionadas con distintas dimensiones, que se refuerzan mutuamente y dan pie a ciclos virtuosos. La estrategia de cada empresa difiere de las de sus competidores. Las elecciones se siguen firmemente, y las empresas no tienen en cuenta los “cantos de sirena” que supondrían un desvío de su modelo de negocio. Sus elecciones son opuestas a las de sus competidores, y sus modelos de negocio contrastan con los de las empresas rivales. La mayor parte de los modelos de negocio entran en conflicto al tener por objetivo los mismos mercados y segmentos de clientes, e incluyen formas de debilitar e interrumpir los ciclos virtuosos de los competidores.

Doctoral Theses

■ Olive, Antoni (junio 2009)

“Formal Analysis versus Trial-and-Error in Strategic Innovation: a Business Model Approach”

The research problem of the Ph. D. dissertation is how good business strategies are developed and specifically how good business models are crafted. The research questions are how and why entrepreneurs and existing companies create and design new business models. The bulk of the research is finding out whether entrepreneurs and companies use formal analysis or the learning from trial-and-error.

Before the research, we also expected as a contribution the provision of tools to help entrepreneurs and companies create new business models (if the conclusion was that strategy is made using analytical tools) or alternatively the provision of procedures to design experiments and maximize the lessons learned (if the conclusion was that strategy is made using the learning from trial-and-error).

The unit of analysis is the business model defined as a set of choices and a set of consequences derived from those choices. Choices define the way the firm operates. Good business models possess virtuous cycles, which appear when choices originate consequences and the consequences reinforce the choices. Business model design must consider ways to weaken and interrupt the competitors' virtuous cycles and counteract the competitors' actions against the firm's virtuous cycles.

The research strategy is the multiple case study. The studied business models belong to AUSA, Atrápalo.com, and Naturhouse. The criteria of selection have been: having a unique business model, competing in a market with more players with different business models, and having had a steady growth in sales in the last years.

The research has focused on confirming, extending, or challenging eleven theoretical propositions derived from a review of the existing literature about the research problem. The research has confirmed five theoretical propositions, has rejected two of them, and has confirmed their rival propositions, and has challenged three of them. Finally, one of the eleven theoretical propositions has been further developed thanks to the research. Thanks to the research, seven more theoretical propositions have been developed and are to be confirmed, extended, or challenged in future research.

The research conclusions are: the studied companies make their strategies and craft their business models using the learning by trial-and-error and do not use analytical tools, in such a way that a good business model can be designed using improvisation and a haphazard approach.

The studied companies have business models with clear and explicit choices related to different dimensions, which reinforce one another and create virtuous cycles. Each company's strategy differs from that of its competitors'. Choices are firmly kept and firms do not take into consideration the “siren songs” that could mean departures from the business model. Choices are the opposite in regards to their competitors', and the firm's business model contrasts with the business models of the rival firms. Most of the business models are conflicting since they target the same markets and customer segments and possess ways to weaken and interrupt the others' virtuous cycles.

Parte del éxito de estos modelos de negocio se debe a las barreras a la imitación creadas por la ambigüedad causal, y al hecho de que las empresas se han consolidado en el mercado implementando sus modelos de forma rápida y temprana para evitar la entrada de nuevos competidores.

También ofrecemos una herramienta y procedimientos para diseñar un buen modelo de negocio, tanto para el caso de una empresa consolidada que quiera crear un modelo nuevo o rediseñar el ya existente, como para el caso de una nueva empresa en un “nuevo” sector. La herramienta, derivada del análisis de estudios de caso, puede tener el potencial de otras herramientas ampliamente utilizadas en gestión estratégica en términos de su capacidad para explicar por qué un modelo de negocio es tan atractivo, y de predecir su éxito futuro con sólo observar su representación gráfica.

También concluimos que la identificación de oportunidades de negocio depende de la intuición personal, la iniciativa y capacidad personales, y de sistemas informales. Y que las oportunidades quizá puedan identificarse únicamente a través de una investigación sistemática limitada a los conocimientos previos del emprendedor, un requisito previo para la identificación de oportunidades de negocio.

Por último, concluimos también que un buen modelo de negocio ofrece una nueva solución ante las necesidades no satisfechas del mercado.

■ Carricano, Manu (julio 2009) “Toward the Definition of Key Pricing Indicators”

Muchas empresas carecen de información o fundamentos basados en hechos para tomar las decisiones de precios que realizan en un entorno cada vez más complejo. Para optimizar el proceso de fijación de precios, los directivos deben identificar los indicadores clave que pueden influir en el rendimiento de sus decisiones. Esta tesis doctoral investiga los determinantes de los precios en grandes empresas francesas que fabrican bienes de capital. En primer lugar se propone un marco conceptual, con el objetivo de cubrir varios huecos identificados en la literatura existente sobre prácticas de precios, que distingue entre variables medioambientales (determinantes), toma de decisiones (estrategia de precios, estructuras de precios y líneas de producto) y sus consecuencias en términos del nivel de precios.

Hemos llevado a cabo una investigación empírica sobre los determinantes del proceso de fijación de precios. El estudio consistió en un cuestionario dirigido a directivos responsables de la fijación de precios en 98 de las mayores empresas manufactureras de Francia, centrado en el proceso de toma de decisiones acerca de los precios de sus nuevos productos.

Hemos estudiado variables medioambientales y sus efectos sobre el proceso de fijación de precios. Describimos la estructura determinante de los precios como un constructo de cinco dimensiones: mercado, valor, posición, competencia y producción. Además, los resultados muestran que las empresas recurren a determinantes medioambientales como indicadores de su flexibilidad en precios. Estos indicadores funcionan como palancas de precios: una buena posición en estas variables da a las empresas más poder para fijar precios.

La tesis aporta una original descripción de las prácticas de fijación de precios que las grandes empresas emplean en la actualidad, contando para ello con la participación de informantes clave (principalmente directivos) muy implicados en el proceso de fijación de precios.

Part of the success of those business models is due to barriers to imitation created by causal ambiguity and to the fact that they have cornered the market deploying the business model early and quickly to prevent the entry of newcomers.

We also offer a tool and procedures to design a good business model in both the case of an established company wishing to create a new business model or to redesign the existing, and the case of a new venture within a “new” industry. The tool, derived from the case study analysis, may have the potential of tools widely used in strategic management as the strategy canvas in terms of its capacity to explain why a business model is so appealing and to predict its future success only by looking at its graphic representation.

From the research we also conclude that business opportunity recognition depends on personal intuition, personal initiative and capacity, and informal systems. And that opportunities may only be recognized through a systematic research constrained to the entrepreneur’s prior knowledge, a prerequisite for business opportunity recognition.

Finally, we also conclude that good business models provide a new solution to market needs which are not met.

■ Carricano, Manu (julio 2009) “Toward the Definition of Key Pricing Indicators”

Many companies lack insights or fact-based support for the pricing decisions they make in an increasingly complex environment. In order to optimize their pricing process, managers need to identify key indicators that may influence the performance of their decisions. This doctoral dissertation reports an investigation of pricing determinants in big companies manufacturing capital goods in France. First a conceptual framework is proposed, in order to fill several gaps identified in the literature on pricing practices and more precisely by operating a distinction between environmental variables (determinants), decision-making (pricing strategy and price and product-line structures) and its consequence in terms of price level.

We conducted an empirical research on the determinants of the pricing process. This study consisted of a questionnaire survey addressed to pricing managers (or executives in charge of pricing) in 98 of the biggest manufacturing companies in France about their new-product pricing decision-making process. We study environmental determinants and their influence on the pricing process. We describe the structure of pricing determinants as a five dimensions construct: market-based, value-based, position-based, competition-based and production-based. Moreover, the results show that firms rely on environmental determinants as indicators of their pricing flexibility. These indicators operate as pricing levers: a good position on these variables gives firms more pricing power.

This thesis provides an original description of current pricing practices in leading companies with key informants (mainly pricing managers) highly involved in the pricing decision process.

Artículos y Revistas / Reviews and Magazines

- **Alcaraz, Alejandro**
"Productos financieros derivados y su utilidad en el ámbito empresarial"
Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, nº 87, enero-febrero 2009
- **Assens, Jordi**
"Nuevos sistemas de aprendizaje. La influencia del cambio generacional y la tecnología"
Revista Expo Fira de Barcelona, 10 marzo 2009
- **Bordanova, Xavier**
"Un client fidel és un client que torna"
El Comerç, abril-maig-juny 2009

"¿Cómo seducir hoy a un comprador exigente?"
Harvard Deusto Marketing & Ventas, nº 92, mayo-junio 2009
- **Carenys, Jordi**
"Centros de beneficios, ¿una oportunidad o un riesgo?"
Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, nº 87, enero-febrero 2009
- **Costa, Jordi**
"Formas de retribución perversas"
Catalunya Empresarial, marzo 2009
- **Díaz, Jordi**
"Economía global, formación global"
Capital Humano, nº 232, mayo 2009
- **Fernández, Estrella**
"El impacto en la recesión en el comportamiento del consumidor, ¿lo necesito realmente?"
Catalunya Empresarial, mayo 2009
- **Gil, Carme**
"Antiguos y tecnológicos"
Equipos & Talento, julio 2009
- **Hooper, Emma**
"Pakistan: a defining momento?"
CIDOB, abril 2009
- **Masip, Ricard**
"¿Integración al negocio o externalización? Dos alternativas distantes para el área de RRHH"
Capital Humano, nº 228, enero 2009
- **Masuda, Aline**
"Leading multicultural teams: Why should CIOs care?"
e-Penteo ICT Analyst, n. 20, 21 abril 2009
- **Ors, Joan**
"Valoración de los ingresos por ventas y prestaciones de servicios en el nuevo Plan General de Contabilidad"
Boletín Jurídico de la Empresa, 140, octubre 2008

"Tratamiento contable del fondo de comercio"
Boletín Jurídico de la Empresa, 143, enero 2009
- **Parcerisas, David**
Artículo de opinión sobre el sector de las escuelas de negocios
Revista ASSET, Especial 50 edición, diciembre 2008

"Bologna y las manifestaciones estudiantiles"
El Economista, 17 diciembre 2008
- **Román, David**
"Adaptando la comunicación a un nuevo entorno"
Catalunya Empresarial, noviembre 2008
- **Sambola, Rafel**
"La deuda mezzanine como alternativa financiera"
Revista ASSET, Especial 50 edición, diciembre 2008

"Actores de la crisis económica"
Revista ASSET (Asociación Española de Tesoreros y Directores Financieros), nº 51, mayo 2009

"La deuda subordinada en operaciones corporativas"
Revista "Experiencia Jurídica", julio 2009
- **Torras, Luis**
"Responsabilidad social"
Revista Gestión & Competitividad, diciembre 2008, Año I, Nº 8

"Gestión corporativa responsable o buena gestión"
Management Society, mayo-junio 2009
- **Van Zoggel, Jeroen**
"¿Quiénes supervisarán a los nuevos controladores?"
Negocio & estilo de vida, 8 enero 2009

"Reinventando el liderazgo. Los directivos reconocidos como líderes ejercen una influencia efectiva en tres direcciones"
Management Society, mayo-junio 2009
- **Vivancos, Martín**
"Low cost: estilo de vida y modelo de negocio"
Harvard Deusto Marketing & Ventas, septiembre 2008

Conferencias y Seminarios / Conferences and Seminars

■ **Assens, Jordi; Gil, Carme**

“Las nuevas generaciones y la Dirección de RRHH”
2ª Exposición Profesional de Recursos Humanos, Barcelona,
19-20 marzo 2009

■ **Assens, Jordi**

Taller de Habilidades Directivas, “¿Cómo tomar decisiones en tiempos de incertidumbre?”
Día del Emprendedor, Barcelona, 21 mayo 2009

“¿Cómo hacer la empresa innovadora a pesar de la crisis?”
EADA Aula MRW, 3 junio 2009

■ **Bimbela, José Luis**

Gimnasia emocional para la prevención del estrés
EADA, 16 diciembre 2008

■ **Bordanova, Xavier**

“Estrategias del comercio independiente. Cómo competir con los centros comerciales”
Instituto madrileño de Desarrollo (IMADE), Madrid, 29 octubre 2008

“Como competir con los centros comerciales”
Instituto madrileño de Desarrollo (IMADE), Madrid, 28 enero 2009

■ **Bordanova, Xavier; Fernández, Estrella; Mavrommatis, Alexis**

“Nuevos horizontes en Retailing”
Hotel Majestic, Barcelona, 10 junio 2009

■ **Costa, Jordi**

“Sistemas retributivos”
EADA, 10 febrero 2009

“Actuales tendencias retributivas”
Lex Laboral, Salón de actos Mutua Universal, Barcelona, 12 febrero 2009

“Cómo compensar el talento en tiempos de crisis”
EADA, 22 de abril 2009

“Análisis de las diferencias salariales entre hombre y mujer”
EADA, 3 junio 2009

“Reforma Laboral y de Seguridad Social”
EADA, 17 junio 2009

■ **Crespo, M^aLuisa; Vázquez, Irene**

Conferencia sobre “Conducción de reuniones y creación de equipos de trabajo”
Escola Universitaria de Treball Social de la Universitat de Barcelona, Barcelona, 24 marzo 2009

■ **D'Alessio, Fernando**

Reflexiones sobre América Latina y la Globalización
EADA, 2 abril 2009

■ **De Llanos, Emma**

“Negociación”
Día del Emprendedor, Barcelona, 20 mayo 2009

“Models organitzatius i estils de lideratge saludables”
Congrés Català de Salut Mental, auditorio Winterthur, Barcelona, 4 junio 2009

■ **Elías, Joan**

“Entendre els clients en temps d'infidelitat”
Sesiones formativas sobre la creación y consolidación de empresas, Sala d'Actes Ajuntament de Tarragona, 4 mayo 2009

“Sóc botiguer i/o sóc empresari?”
Parc Arqueològic Mines de Gavà, 15 junio 2009

■ **Fernández, Antonio**

“Els reptes de la gestió de l'oficina de farmàcia en el moment actual”
Feria de Barcelona, Infarma, COFB, Barcelona, 12 marzo 2009

■ **Gil, Carme**

Los trabajadores de mayor edad: estrategias para favorecer el mantenimiento de su capacidad laboral y su intención de mantenerse laboralmente activos
Jornadas Nacionales de Medicina y Enfermería del Trabajo, Pamplona, 13-14 marzo 2009

“¿Cómo comprometer y motivar a las personas a pesar de la crisis?”
EADA, 29 abril 2009

“Comunicar de forma eficaz”
EADA, 5 mayo 2009

“Capital Humano en las empresas internacionalizadas”
Jornada ICEX, Zaragoza, 18 junio 2009

■ **Gil, Carme; Boada, Joan**

“La motivación de los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre económica”
Congreso ACCID, Barcelona, 12 junio 2009

■ **González, M^aPau**

“Los trabajadores de mayor edad: Estrategias para favorecer el mantenimiento de su capacidad laboral y su intención de mantenerse laboralmente activos”
XVII Diada de la Societat Catalana de Seguretat y Medicina del Treball, Barcelona, 27 noviembre 2008

■ Guix, Xavier

Comunicación eficaz
EADA, 19 febrero 2009

■ Hooper, Emma

Pakistán en la cuerda floja: perspectivas de seguridad y desarrollo
Fundación CIDOB, Barcelona, 16 diciembre 2008

■ Jaramillo, Elkin

"Estrategia y emprendimiento en tiempos de crisis"
Junior Chamber International Empresaris Barcelona, Hotel Majestic, 13 noviembre 2009

■ Langa, Lucía

"¿Cómo atraer el consumidor en tiempos de crisis?"
Foro ACAV, Barcelona, 10 febrero 2009

Conferencia, "4 voces líderes"
Expomanagement, Campo de las Naciones, Madrid, 20-21 mayo 2009

■ Mavrommatis, Alexis

"The Green Shopping Experience"
XXIV Jornadas de Distribución Comercial, Shopping Experience, Madrid, 25 marzo 2009

"Green Retailing"

Presentación Centro Retail Management
Hotel Majestic, Barcelona, 10 junio 2009

■ Mejía, César

"Decisiones estratégicas sobre Outsourcing"
Federación Nacional de Cafeteros – Colombia (Manizales), 16 septiembre 2008

■ Moliner, Víctor

"Aprender en tiempos de crisis"
Ciclo de jornadas, Cambra de Comerç de Tarragona, 23 junio 2009

■ Parcerisas, David

Presentación del libro "50 historias de éxito"
Auditori Caixa Catalunya, Barcelona, 20 abril 2009

■ Pence, Christine; Assens, Jordi

"The drivers of innovation in California. Could it work in Catalunya?"
EADA, 25 Marzo 2009

■ Ponti, Franc

"El perfil de les persones innovadores"
Col.legi d'Enginyers de Barcelona, 9 septiembre 2008

"Open Innovation"

Jornada de trabajo 22@Breakfast, Barcelona, 25 septiembre 2008

"La creatividad, una gratificante herramienta de gestión"

Escuela Andaluza de Salud Pública de Granada, 6-7 octubre 2008

"¿Cómo funciona un equipo creativo?"

Foro de Innovación de la Junta de Andalucía, Ronda (Málaga), 10 octubre 2008

"Creativitat, pensament lateral i sentit de l'humor a TV3"

Aula de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, Barcelona, 6 noviembre 2008

"Creativity skills"

UOC, Barcelona, 7 noviembre 2008

"Innovació i crisi"

Jove Cambra de Barcelona, Hotel Majestic, 13 noviembre 2008

"7 movimientos para construir una empresa innovadora"

Festival del Emprendedor, Bogotá (Colombia), 21 noviembre 2008

"Perfil de la persona creativa y emprendedora"

Jornadas para Jóvenes Creadores de la Junta de Extremadura, 26 noviembre 2008

"¿Crisis? !Innovación!"

EADA, 4 diciembre 2008

"7 movimientos de la empresa innovadora"

Jornadas de Economía de CEPYME-CEOE, Santander, 9 diciembre 2008

"7 estratègies de creativitat e innovació"

Grup de empreses UEACSA, La Disfrutería, 10 diciembre 2008

"7 estratègies de creativitat i innovació"

ICS, Departament de Sanitat de la Generalitat de Catalunya, 29 enero 2009

"7 estrategias para conseguir creatividad e innovación"

Salón Internacional Cosm Belleza & Wellness, Barcelona, 8 febrero 2008

"7 estratègies de creativitat i innovació"

Acto de clausura Master en Direcció de Marketing Farmacéutic, EADA, 11 febrero 2009

"7 moviments per a construir una empresa innovadora"

Col.legi d'Enginyers de Palma de Mallorca, 5 marzo 2009

"7 estratègies de creativitat i innovació"

Universitat de Girona, 13 marzo 2009

"7 strategies of creativity and innovation"

Reunió internacional EFSGBL, EADA, 19 marzo 2009

"7 estratègies de creativitat i innovació"

Regidoria de Cultura, Educació i Esports, Ajuntament de Girona, 24 marzo 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Congreso “Emprende”, Málaga, 24 abril 2009

“Pasión por innovar”
Universidad de San Ignacio, Lima (Perú), 28 abril 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Ica (Perú), 30 abril 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Arequipa (Perú), 3 mayo 2009

“Pasión por Innovar: 7 movimientos de creatividad e innovación”
Lima (Perú), 6 mayo 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Club de Empresarios, Lima (Perú), 7 mayo 2009

Taller de creatividad e innovación
Editorial Norma, Lima (Perú), 7 mayo 2009

Conferencia, “La innovación para empresarios desorientados”
Expomanagement, Campo de las Naciones, Madrid, 20-21 mayo 2009

Presentación del libro “Innovación”
La Disfrutería, Barcelona, 21 mayo 2009

Seminario “La creatividad, una gratificante herramienta de gestión”
Escuela Andaluza de Salud Pública, Granada, 1-2 junio 2009

“Perfil de las personas creativas”
Videoconferencia, Universidad del Istmo, Guatemala, 16 junio 2009

“7 movimientos de las empresas creativas”
Instituto de Fomento de Murcia, 24 junio 2007

Taller de Negociación
Universitat de Vic, 30 junio 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Universitat Internacional de Catalunya, 3 julio 2009

“7 estrategias de creatividad e innovación”
Salón EVENTOPLUS, Palacio de Deportes de Madrid, 9 julio 2009

■ **Rahe, Martin**
Conferencia “Mejorando la competitividad a través de la colaboración”
EADA, 26 noviembre 2008

■ **Torras, Luis**
Faculty of Assessors Workshop (AMBA)
Newcastle University Business School, Newcastle, 11-12 febrero 2009

■ **Trigo, Joaquín**
Conferencia ¿Crisis financiera o empresarial?
EADA, 9 diciembre 2008

■ **Vázquez, Irene**
“La Inmigración: Contextos e Implicaciones Sociales, Económicas y Empresariales”
Jornada APDO 2008, EADA Collbató, 3 octubre 2008

■ **Vivancos, Martín**
Conferencia Jornada Empresas Asociadas, “Crisis de valores: crisis económica, crisis de liderazgo”
EADA Collbató, 13 mayo 2009

“La fidelización de clientes, ¿mito o realidad?”
EADA, 21 mayo 2009

Libros y Capítulos de Libros

■ **Boada, Joan** y colaboradores **De Llanos, Emma; Costa, Jordi; Prizmic, Javier; Gil, Carme**

“Solución de los conflictos en empresas y organizaciones”
Ediciones Pirámide, 2009. ISBN: 978-84-368-2290-8

El ejercicio profesional en la gestión de las personas, en cualquier ámbito de las organizaciones y de las empresas, requiere saber gestionar los conflictos de forma adecuada mediante estrategias de consenso que añadan valor a las compañías; así pues, van a quedar atrás de forma progresiva las viejas formas de resolución de conflictos basadas en el «no consenso». La gestión adecuada de los conflictos, entendida como la búsqueda de soluciones que no produzcan, desarrollen e incrementen más conflictos innecesarios, necesita de una formación específica que aúne el saber y el saber aplicar.

Este no es un libro puramente académico. La presente obra está fundamentada en la diversidad y la diferencia en cuanto a la variedad temática, la procedencia plural de los autores y la multiplicidad de maneras de resolver los conflictos que se proponen. Está constituido por dos partes diferenciadas: seis capítulos teóricos que incorporan incidentes críticos y siete casos prácticos. Por tanto, combina los aspectos teóricos y los de aplicabilidad. En su elaboración han participado docentes, investigadores, consultores y directivos en Recursos Humanos vinculados tanto a universidades (Universidad de Almería, Universidad de Burgos, Universidad de Cádiz, Universitat Oberta de Catalunya, Universitat Rovira i Virgili-Tarragona y Universidad de Valladolid) como a las escuelas de Alta Dirección y Administración.

■ **Guix, Xavier**

“Pensar no es gratis. Creencias, comunicación y relaciones”
Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-143-8

¿Qué es lo que realmente ocurre cuando pensamos? Nos parece que tener pensamientos es gratuito pero en realidad su poder generador acaba siendo quien construye buena parte de las experiencias que vivimos. Nuestras creencias son actos creativos que trasladamos a nuestro entorno y a nuestras relaciones. Y de esa interacción nace nuestra realidad. Ningún artista crea de la nada, sino a partir de creer en lo que puede convertir esa nada. Lo que antecede a la acción es la creencia y sus intenciones.

Quiero transmitir lo que ocurre entre sembrar un pensamiento y recoger un destino. Cómo se interrelacionan esos cuatro verbos básicos de nuestras vidas, las cuatro "Ces", Creer, Crear, Comunicar, Convivir. Cómo nos podemos volver adictos a nuestros propios estados emocionales y cómo todo ello influye sobre las relaciones humanas y sobre el vehículo que las une, la comunicación. Y todo con el propósito de entender algo muy sencillo: cómo trates a los demás, te tratarás a ti mismo. En cada persona nos hallamos o nos perdemos a nosotros mismos. Pero todo empezó ahí, en la relación entre lo que pensamos, lo que sentimos, y lo que pensamos sobre lo sentido.

Books and Book Chapters

■ **Boada, Joan** y colaboradores **De Llanos, Emma; Costa, Jordi; Prizmic, Javier; Gil, Carme**

“Solución de los conflictos en empresas y organizaciones”
Ediciones Pirámide, 2009. ISBN: 978-84-368-2290-8

Professionals involved in people management in any area of an organisation or a company need to know how to manage appropriately by means of consensus strategies which bring added value to companies. This means gradually leaving aside old ways of solving conflicts based on «non consensus». Appropriate conflict management, understood as the search for solutions that do not produce, lead to or increase more unnecessary conflicts, demands a specific formula which combines knowledge and know how.

This is not a purely academic book. The work presents diversity and difference through its varied subject matter, written by authors from a wide array of backgrounds and puts forward a multitude of ways of solving the conflicts that are presented. It is divided into two different sections: six chapters focus on theory which feature critical incidents, plus seven practical cases. It therefore combines theoretical aspects and practical applications.

Professors, researchers, consultants and Human Resources managers linked to universities (Universidad de Almería, Universidad de Burgos, Universidad de Cádiz, Universitat Oberta de Catalunya, Universitat Rovira i Virgili-Tarragona and Universidad de Valladolid) as well as to Business Management Schools, have all contributed to this book.

■ **Guix, Xavier**

“Pensar no es gratis. Creencias, comunicación y relaciones”
Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-143-8

What really goes on when we think? We take our thoughts for granted but in actual fact their generating power is what ultimately constructs a large part of the experiences we go through. Our beliefs are creative acts which we transfer to our environment and to our relationships. And out of this interaction our reality is born. No artist creates from nothing but from believing that they can convert that nothing into something. Belief and its intentions are what precede creation.

I want to transmit what occurs between sowing a thought and harvesting a destiny. How do those four basic verbs of our life interrelate, Believe, Create, Communicate, Cohabitate? How we can become addicted to our own emotional states and how all this influences human relationships and the vehicle that unites them, communication. And all this with the aim of understanding something very simple: the way you treat others is the way you treat yourself. In each person we lose and find our own selves. But that's where it all started, in the relationship between what we think, what we feel and what we think about what we feel.

■ **Ponti, Franc**

“Innovación. 7 movimientos para construir una empresa innovadora”

Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-156-8

Apasionante libro que, a través de 7 movimientos (rumbo, equipo, cambio, tendencia, creatividad, proyecto y resultado) quiere ser una herramienta y guía eficaz para empresarios y directivos que deseen construir una empresa innovadora.

Una gran cantidad de ejemplos de empresas que han innovado con éxito hace que la lectura sea especialmente divertida y enriquecedora.

¡Innovación! es innovación en acción: técnicas, estrategias, tácticas y procedimientos que ayudan a comprender la extraordinaria fuerza que la innovación puede tener para transformar la empresa. Es un libro fácil de leer, útil y divertido.

¡Innovación! es arte, técnica, ciencia, poesía, pasión... Es una forma diferente de entender la empresa.

■ **Varios autores**

“50 historias de éxito: De los sueños personales a los logros empresariales”

Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-142-1

“EADA cumple cincuenta años y quiere rendir homenaje a las más de 120.000 personas que a lo largo de la historia han pasado por sus aulas “50 historias de éxito” descubre 50 experiencias transformadoras que componen un caleidoscopio humano muy inspirador.

Las carreras profesionales y las posiciones directivas de nuestros protagonistas hablan de ellos, pero aquí lo que sobre todo van a encontrar es su faceta más personal, impregnada de fuertes valores, de sueños hechos realidad y de logros empresariales traducidos en proyectos y retos de toda índole -empresarial, política, social, deportiva-. Conocerán a 50 directivos a escala humana y sus historias personales despertarán en el lector emociones muy diversas, además de una gran admiración por el sentido y rumbo que han cogido sus vidas.

“50 historias de éxito” es un testimonio del proceso de desarrollo directivo por el que han atravesado estas personas y que les ha situado en posiciones relevantes de nuestro espectro empresarial, político, social y deportivo. Pero, sobre todo, lo que destaca de los personajes es su calidad humana, su especial forma de concebir el mundo y las relaciones humanas, y su particular manera de vivir el éxito, desde la humildad y el afán de superación.”

■ **Vlieland-Boddy, Clive**

“A guide to the understanding & interpretation of financial statements”

Fox Financial Publishing, 2008

En el competitivo mundo de los negocios de la actualidad, los directivos deben apreciar y ser capaces de comprender y evaluar la actividad pasada. Los estados financieros constituyen un balance de resultados con el que los *stakeholders* pueden valorar lo conseguido por la empresa. Este libro ayuda a que los estudiantes de postgrado comprendan, interpreten y analicen los estados financieros. También aborda la gestión de riesgos, las ventajas de la previsión y la gestión del capital circulante.

■ **Ponti, Franc**

“Innovación. 7 movimientos para construir una empresa innovadora”

Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-156-8

A compelling book, which with its 7 movements (course, team, change, trend, creativity, project and result) intends to become an effective tool and guide for entrepreneurs and managers who want to build an innovative company.

A large number of examples of companies that have successfully innovated makes for especially fun and enriching reading.

Innovation! is innovation in action: techniques, strategies, tactics and procedures which help us to comprehend the extraordinary force that innovation may have to transform a company. This book is useful, fun and easy to read.

Innovation! is art, technique, science, poetry, passion... It is a different way of understanding the company.

■ **Varios autores**

“50 historias de éxito: De los sueños personales a los logros empresariales”

Barcelona: Ediciones Granica, 2009.
ISBN: 978-84-8358-142-1

“It is EADA's 50th anniversary and it wishes to pay homage to the over 120,000 people who have passed through its classrooms during all these years. “50 success stories” unveils 50 transforming experiences that constitute a highly inspiring human kaleidoscope. The professional careers and managerial posts of our protagonists tell us about them. But what you will find here most of all are their more personal facets impregnated with strong values, dreams come true and with business achievements turned into projects and challenges of all sorts -entrepreneurial, political, social, sportive-. You will get to meet 50 managers on a human level and their personal stories will awaken very diverse emotions, in addition to a great deal of admiration for the sense and course their lives have taken.

“50 success” stories pays testimony to the development process these people have gone through to become managers, which has placed them in prominent positions in our business, political, social and sports world. But, what stands out most of all about these people is their human quality, their special way of seeing the world and human relations as well as their particular way of living success, with humility and a desire for self improvement.”

■ **Vlieland-Boddy, Clive**

“A guide to the understanding & interpretation of financial statements”

Fox Financial Publishing, 2008

In today's highly competitive business world, management must appreciate and be able to understand and evaluate past activities. Financial statements are a result sheet by which stakeholders can review what has been achieved. This book has been principally written to assist with Post Graduate Studies in understanding, interpreting and analysing financial statements. It also looks at the issues of risk management and the benefits of forecasting as well as working capital management.

Estudios e Informes

- **De Llanos, Emma** (Coord. EADA); Parellada, Martí (UAB); Eguiguren, Marc (Maketeam)

“El impacto de la formación en la gestión de las empresas” (2009)

Diseño y ejecución de un estudio anual sobre la formación en gestión empresarial y su impacto en el resultado del negocio, estudio financiado por el Ministerio de Industria. Bajo la dirección del Dr. Martí Parellada, catedrático de la UB y de Dr. Marc Eguiguren, consejero delegado de Maketeam, las Escuelas de AEDE colaboran invitando a las empresas que cumplan los requisitos de tamaño y sector definidos en el proyecto de investigación. Bajo la coordinación de Emma de Llanos, Dtra del Dpto. Académico de Dirección de Personas, por parte de EADA, están participando: el Hospital Vall d’Hebrón, Dpt. Formació del personal de Serveis del Dpt. d’Ensenyament (Generalitat), Chimigraf, Delphi, Human Management Systems, i el Col.legi d’Aparelladors de Barcelona. La participación en el panel conlleva la recogida de información mediante una encuesta además de asistir a una reunión que permita recoger información cualitativa de contraste. Esta reunión se realizó en EADA el pasado día 4 de diciembre, a la que también asistieron, Carme Gil (EADA) y Cristina González (AEDE). Las conclusiones de esta investigación fueron presentadas en Madrid en marzo ante la presencia del Ministro de Industria y demás personalidades.

- **De Llanos, Emma; Gil, Carme; Crespo, M^aLuisa**

“Los trabajadores de mayor edad: estrategias para favorecer el mantenimiento de su capacidad laboral y su intención de mantenerse laboralmente activos”

CAPLAB (Bienestar, Salud y Trabajo) EADA, UAB, SCMT. (2007-2009)

El objetivo de este estudio es detectar y analizar los determinantes biopsicosociales del mantenimiento o mejora de la capacidad laboral de los trabajadores de mayor edad, con el fin de realizar un diseño de intervención concreto, evaluar la aplicación piloto y efectuar recomendaciones que ayuden a la administración, a las organizaciones y a las empresas a promover la salud y el bienestar en el trabajo. El método utilizado ha sido una combinación de metodología cualitativa y cuantitativa; estudio de correlación y posterior diseño experimental. El proyecto parte de modelos teóricos ampliamente validados y de una perspectiva ecológica de los comportamientos de salud. En la fase de diseño y recogida de información ha habido una revisión sistemática de la literatura científica: lectura independiente de artículos científicos y de la literatura gris, con triangulación de resultados según los criterios establecidos previamente. En cuanto al diseño y realización ha habido 18 grupos focales: para recoger información cualitativa de la población diana. Análisis de resultados por triangulación de observadores y contraste con el registro de la sesión. Diseño y administración de cuestionario para investigar los factores relacionados con la salud y el bienestar laboral de los trabajadores mayores de cincuenta años. Análisis correlacional y de varianza. Los participantes son: profesionales pertenecientes al ámbito sanitario; profesorado de educación primaria, secundaria; trabajadores de la industria petroquímica; trabajadores de los medios de comunicación y directivos de empresas.

Studies and Reports

- **De Llanos, Emma** (Coord. EADA); Parellada, Martí (UAB); Eguiguren, Marc (Maketeam)

“El impacto de la formación en la gestión de las empresas” (2009)

Design and execution of an annual study on training in business management and its impact on business results. The study was financed by the Ministry for Industry. Directed by Dr. Martí Parellada, professor at the UB and Dr. Marc Eguiguren, CEO at Maketeam, the AEDE Schools collaborate by inviting companies which meet certain size and sector requirements set down in the research project. The study was coordinated by Doctor Emma de Llanos of the People Management Dept., on behalf of EADA. The following institutions participated in the study: the Vall d’Hebrón Hospital, the Services Personnel Training Dept. of the Department of Education (Generalitat), Chimigraf, Delphi, Human Management Systems, and the Col.legi d’Aparelladors of Barcelona. The members of the panel were asked to gather information by means of a survey in addition to attending a meeting in order to gather qualitative contrastive information. This meeting was held in EADA on December 4th and was also attended by Carme Gil (EADA) and Cristina González (AEDE). The findings of the research study were presented in Madrid in March before the Industry Minister and others.

- **De Llanos, Emma; Gil, Carme; Crespo, M^aLuisa**

“Los trabajadores de mayor edad: estrategias para favorecer el mantenimiento de su capacidad laboral y su intención de mantenerse laboralmente activos”

CAPLAB (Bienestar, Salud y Trabajo) EADA, UAB, SCMT. (2007-2009)

The purpose of this study is to identify and analyse the biopsychosocial determinants which contribute to maintaining or improving the work capacity of older workers with the aim of drawing up a concrete initiative, assess the pilot project and present guidelines that will help the administration, organisations and companies to promote health and wellbeing in the workplace. The method we used combined a qualitative and quantitative methodology; a correlation study followed by an experimental design. The project is based on widely validated theoretical models and on an ecological perspective of health behaviours. A systematic review of the scientific literature was carried out during the design and information gathering phases: independent reading of scientific articles and grey literature, with triangulation of results according to previously set criteria. As regards the design and execution, we selected 18 focal groups in order to gather qualitative information from the target population. The findings were analysed by triangulations of observers and contrasting with the register of the session. A questionnaire was prepared and given out in order to investigate the factors related to the health and wellbeing of workers over fifty years of age. Correlation and variance analysis. Participants on the study were: professionals in the healthcare sector; primary and secondary education teachers; workers in the petrochemical industry; workers in communication media; and company managers.

■ Garriga, Elisabet

“Un nuevo marco de RSE de Capacidades Estratégicas:
Aplicación en 5 casos argentinos”
(2009). PNUD. ISBN 978-987-22328-9-10

Este documento presenta un nuevo marco de RSE de capacidades, articuladas de una manera interdependiente y simbiótica con la estrategia de la empresa. Presenta los factores (organización, entorno, estrategia) determinantes para superar la RSE como coste, e implica la generación de capacidades según la teoría de Amartya Sen. En este nuevo marco, el impacto social se evalúa en términos de capacidades, más allá de los dólares gastados o de los beneficiarios/ participantes en los programas. El marco teórico, basado en la teoría de capacidades de Amartya Sen, permite superar el concepto económico o la teoría de utilidades como impacto social, basándose en cómo una persona es capaz realmente de hacer o ser (los llamados funcionamientos) y de alcanzar el bienestar con las capacidades de que dispone. El marco se desarrolla empleando 5 casos de empresas argentinas de 5 sectores representativos e importantes, como el agroindustrial (Los Grobo, Grupo Motta, Grupo Masisa), el sector tecnológico (Kretz) y el sector industrial (VW Argentina). La metodología de la investigación combina métodos cualitativos (teoría fundamentada) y cuantitativos (ecuaciones estructurales, modelos MMIC).

■ Tarradellas, Joan

R+D+4i Project

El proyecto R+D+4i tiene por objetivo analizar la competitividad europea en el contexto de las regiones económicas locomotoras de la UE (EULER, por EU Locomotives Economic Regions), informar sobre los resultados de este análisis y proponer medidas de implementación a las autoridades, siempre desde la idea de que para que el tren avance hay que alimentar las locomotoras. Por ello, algunos territorios están implicados y otros no. El análisis, la evaluación y las medidas propuestas se basan en la comparación de varios indicadores agrupados en seis temas: investigación, desarrollo, innovación, identidad, impacto e infraestructura (R+D+4i). La definición y la metodología de los indicadores están siendo desarrolladas por organizaciones formadas por académicos y asociaciones profesionales y de empresas, que a su vez deben calcularlos para cada EULER. El primer ciclo de cuatro años lo lidera Cataluña, por lo que ha sido en esta EULER donde más se ha avanzado en la definición de los indicadores. Esta etapa finalizará con la entrega a las demás EULERS de los indicadores macro propuestos y con el nombramiento de los coordinadores para cada una de ellas. La adopción final de estos indicadores macro quedará sujeta a la opinión de los grupos equivalentes que se están creando en otras EULER. Todos los indicadores deben ser uniformes para posibilitar las comparaciones.

Se trata de un proceso dialéctico que facilitará el primer contacto entre las personas vinculadas a un mismo indicador en distintas EULERS. Esta etapa debería finalizar en el primer semestre de este año. A continuación, se definirán los coordinadores para cada indicador global, para todas las EULERS.

El profesor Joan Tarradellas de EADA colabora activamente en este proyecto, responsabilizándose de la elaboración de unos indicadores financieros que permitan comparar las regiones económicas locomotoras de la UE.

■ Garriga Elisabet

“Un nuevo marco de RSE de Capacidades Estratégicas:
Aplicación en 5 casos argentinos”
(2009). PNUD. ISBN 978-987-22328-9-10

This study presents a new framework of the SCR abilities which relate in an independent and symbiotic way to the business strategy and shows the key factors (organization, environment, strategy) in order to surpass the RSC as a cost and implies the generation of abilities according to Amartya Sen. In this new framework the social impact is evaluated in terms of abilities, according to Amartya Sen; not just the dollars spent or the beneficiaries-participants of the programmes. The theoretical framework based on Amartya Sen's ability theory allows us to go beyond the economic concept or the usefulness theory as social impact as long as a person is able to do or to be (the so called functionings), and achieve his/her wellbeing through his/her abilities. The framework is developed through 5 cases of Argentinian companies from 5 representative and important sectors such as agro-industrial (Los Grobo, Grupo Motta, Grupo Masisa), technological (Kretz) and industrial (VW Argentina). The research methodology combines both qualitative methods (Grounded Theory) and quantitative (Structural equations, MMIC models).

■ Tarradellas, Joan

R+D+4i Project

The objective of the R+D+4i Project is the analysis of European competitiveness in a EULER (EU Locomotives Economic Regions) base, to prepare reports on the results of this analysis and to propose measures to be exposed to the authorities for implementation, always with the view that we must feed the engines to pull the wagons. That's why some territories are involved and others are not. Both, the analysis and the evaluation, and the proposed measures as well, are based on the comparison of various indicators grouped into six subjects: Research, Development, Innovation, Identity, Impact and Infrastructure (R+D+4i). The definition of indicators and their methodology is being developed by organizations made up of academia, professional and business associations which, in turn, should do their calculation in each EULER. Since the first cycle of the four years is led by Catalonia, it has been in this EULER where most progress has been made in defining the indicators. This phase will be completed with the delivery made to the other EULERS of the proposed macro indicators and the names of the coordinators for each of them. The final adoption of these macro indicators is subject from now to the opinion of the equivalent groups that are being created in other EULERS. These indicators must be all of them uniform, to make comparisons possible.

It is a dialectical process that will facilitate the first contact between those who have been linked to the same indicator in different EULERS. This stage should be completed within the first six months of this year. In turn, the coordinators will be defined for each global indicator for all EULERS.

Professor Joan Tarradellas from EADA collaborates actively in this project being responsible for creating financial indicators which should be able to compare the EU Locomotives Economic Regions.

■ Vázquez, Irene

“Creadores de Empresas: El reto de la globalización en empresas catalanas con 50 años de actividad” (2008)

Cuaderno de Investigación nº 54, EADA

En 1997 EADA publicó los resultados del estudio Factores de Éxito en Empresas Catalanas con 40 años de actividad, en el que se identificaron aquellos rasgos que las caracterizaban, como la relación de “pasión-amor” por su actividad, la voluntad de “resolver un problema o de cubrir una demanda de mercado” o “el íntimo convencimiento, por parte de la persona que se arriesga, de poder atender esa demanda”. El presente trabajo retoma dicha investigación en el marco del 50 aniversario de la escuela de negocios con el objeto de analizar, dentro del nuevo entorno globalizado, qué empresas han subsistido en el mercado, cuáles han sido sus resultados y qué rasgos las determinan.

■ Vázquez, Irene

“Creadores de Empresas: El reto de la globalización en empresas catalanas con 50 años de actividad” (2008)

Cuaderno de Investigación nº54, EADA

In 1997 EADA published the results of the study, Success factors in Catalan Companies operating for over 40 Years, which identified the characteristic features such as a “passion-love” relationship with the activity, the desire to “solve a problem or meet a market demand” or “the intimate conviction on the part of the person taking the risk that they will be able to meet this demand”. The present study picks up where this research left off, coinciding with the 50th anniversary of the Business School and aims to look at which of these companies have survived in the market within the new globalised environment, analysing their results and key features.

Casos

■ **Bordanova, Xavier**

“Sony Style Barcelona: high-tech retail”

Sony ha conducido con éxito el proyecto piloto de la nueva tienda propia Sony Style en Barcelona. Un año más tarde de la apertura, se enfrenta a la decisión de cuáles deben ser los próximos pasos. Su nuevo y seductor concepto de tienda, interpreta a la perfección la estrategia de marketing de Sony, y sintoniza claramente con las tendencias del mercado. Sin embargo, ante la posible expansión del concepto aparecen problemas latentes como la reacción de sus canales de venta, la complejidad de las operaciones en *retail (retail mix)*, las elevadas necesidades de inversión, incluso posibles contradicciones con su sólida cultura interna tradicional. En el contexto están presentes los reiterados intentos (con sonados fracasos y algunos éxitos) de otras compañías de tecnología de consumo cuando han abordado proyectos de tiendas propias.

■ **Halfmann, Mathias**

“Consulting at Island Inc (Part A)”

“Consulting at Island Inc (Part B): Resolving Situations in Process-Based Consulting”

Island Inc se encuentra en un grave problema: debido a la aparición de un agresivo competidor, su base de clientes se está deteriorando a una velocidad alarmante. En respuesta, la dirección llama a un equipo de consultores profesionales para que acudan al rescate. Los consultores deben analizar con rapidez las verdaderas causas del problema de Island Inc, desarrollar un plan de acción eficiente e implementarlo en poco tiempo. La Parte A del caso describe cómo los consultores recurren a enfoques estructurados para resolver con rapidez los problemas del cliente. La Parte B presenta seis situaciones de confrontación entre la organización cliente y los consultores (por ej., implicarse en el politiquero diario, culparse mutuamente o el reto de gestionar unos difíciles conflictos de recursos). Los principales objetivos de aprendizaje del caso son: aplicar un enfoque estructurado para resolver el problema de un cliente de un modo rápido y eficiente, comprender en profundidad los retos que afrontan los consultores, y analizar distintas opciones de comportamiento para abordar y gestionar situaciones “difíciles” con el cliente.

Cases

■ **Bordanova, Xavier**

“Sony Style Barcelona: high-tech retail”

Sony has successfully implemented the pilot project of its own new store, Sony Style, in Barcelona. One year after the opening it faces the decision as to what its next steps should be. This new and seductive store concept interprets Sony's marketing strategy to perfection and is clearly in line with market trends. However, a series of problems emerge when it comes to weighing up the possibility of expanding the concept such as the reaction of its sales channels, the complexity of the retail mix, the high investment required, and even possible contradictions with Sony's solid traditional internal culture. The case study also looks at a number of attempts by other technology companies to open up their own store projects (with noticeable failures and some successes).

■ **Halfmann, Mathias**

“Consulting at Island Inc (Part A)”

“Consulting at Island Inc (Part B): Resolving Situations in Process-Based Consulting”

Island Inc is in deep trouble: Faced with an aggressive competitor, its client base is deteriorating at an alarming rate. In response, top management calls a team of professional consultants to come to the rescue. It is now up to the consultants to quickly analyse the root cause of Island Inc's problem, to develop an efficient action plan and to implement it in a very short time frame. Part A of this case explores how consultants use structured approaches to quickly resolve client problems. Part B presents six confrontational situations between the client organisation and the consultants, such as getting involved in daily politics, becoming the victim of blame shifting, or the challenge of managing serious resource conflicts. The main learning objectives of this case are to apply a structured approach to resolving a client problem in a fast and efficient way, to develop an indepth understanding of the challenges faced by management consultants, and to explore different behavioural options in addressing and managing “difficult” client situations.

■ Jaramillo, Elkin "Rafesa"

Se trata de una Pyme familiar en el sub-sector de los envases para productos farmacéuticos (primordialmente especialidades OTC), cosmética y perfumería, con casi 30 años de presencia en el mercado español. El caso analiza en detalle este subsector en España durante la década precedente y su tendencia en los años siguientes con especial énfasis en las características propias de los productos destinados a cada segmento: los medicamentos OTC, los cosméticos y los perfumes. La empresa RAFESA es una comercializadora que durante los últimos 15 años ha distribuido en exclusiva en España, productos de una multinacional italiana, líder en el sector. En el momento del caso, año 2008, RAFESA se encuentra ante la disyuntiva de seguir comercializando productos de terceros o integrarse verticalmente y convertirse en fabricante de sus propios productos, lo que implicaría un cambio en su direccionamiento estratégico y en la definición de sus ventajas competitivas, afectando su actual posicionamiento en el mercado.

El caso puede utilizarse con varios propósitos, como el análisis del origen y definición de nuevas ventajas competitivas en una empresa sujeta a un proceso de integración vertical o el estudio de las fuerzas que conforman los mercados en el subsector del packaging farmacéutico y de cosmética en España.

■ Martin-Busutil, Ramón; Nosske, Robert; Fernández, Julio "Nikidom (A): entrepreneurship with or without venture capital" "Nikidom (B): entrepreneurship with or without venture capital"

El caso narra la historia de Fadi Chidiac y su empresa de nueva creación Nikidom. Fadi es un ejecutivo bien formado con experiencia de trabajo en empresas multinacionales que decide empezar su propio negocio. Su idea es comercializar productos exclusivos norteamericanos para bebés en el mercado español desde un sitio de Internet. El caso describe sus dificultades para recaudar fondos con inversores de capital riesgo debido al tamaño previsto de la empresa. Además, durante el proceso estalla la burbuja de Internet y Fadi tiene que redireccionar la búsqueda de fondos, dirigiéndose a los inversores 3F (Friends, Family and Fools) tradicionales. El crecimiento de la empresa, particularmente el éxito de las ventas mayoristas no previstas a minoristas, crea un problema de liquidez. Es posible que necesite una segunda ronda de capital. ¿Cómo comunicar a los inversores originales su cambio de orientación sin que pierdan el interés?

■ Mejía, César "Autofrial S.A"

El Director de Autofrial se enfrenta a la necesidad de modificar su sistema de aprovisionamiento debido a la incidencia de los altos costes del stock y al incremento en los plazos de entrega. El caso es una buena opción para validar los conceptos sobre tamaño económico de pedido y comprobar sus limitaciones.

■ Jaramillo, Elkin "Rafesa"

This is a family run SMB in the pharmaceutical, cosmetics and toiletry products packaging sector (mainly in OTC products), that has been operating in the Spanish market for almost 30 years. The case undertakes a detailed study of this subsector in Spain over the previous decade and looks at the trend for the years to come with special emphasis on the characteristic features of the products targeted at each segment: OTC medicines, cosmetics and perfumes. The RAFESA company is a sales company that has undertaken the exclusive distribution in Spain for the products of an Italian multinational, a leader in the sector. At the time the case was prepared, in 2008, RAFESA was faced with the dilemma of whether to continue to commercialise the products of third parties or to vertically integrate and go on to manufacture its own products, which would mean a change in its strategic direction and in the definition of its competitive advantages, affecting its positioning in the market. The case study serves various purposes. It can be used to analyse the origin and definition of new competitive advantages in a company that is undergoing a vertical integration process or to study the forces which comprise the markets in the subsector of pharmaceutical and cosmetics packaging in Spain.

■ Martin-Busutil, Ramón; Nosske, Robert; Fernández, Julio "Nikidom (A): entrepreneurship with or without venture capital" "Nikidom (B): entrepreneurship with or without venture capital"

The case relates the story of Fadi Chidiac and his startup venture Nikidom. Fadi is a well-trained and business savvy executive working with multinational companies who decides to start his own business. He has the idea to commercialize American exclusive baby products for the Spanish market using an online website. The case relates his difficulties in raising money with traditional Venture Capital investors due to the projected size of his business. Also during the process the Internet bubble bursts and Fadi has to redirect his quest towards the traditional 3F investors (Friends, Family and Fools). His growth, particularly the success on the unplanned wholesales to retailers, creates a problem of liquidity. He may need a second round of capital. How can he communicate to the original investors his change of direction without alienating their interest?

■ Mejía, César "Autofrial S.A"

The Manager of Autofrial is faced with the need to change the company's system of supplies because of the high cost of stock and an increase in delivery times. The case study is a good option for consolidating concepts concerning the economic size of orders and looking at its limitations.

■ **Moliner, Victor**

“Abertis Airports: revision of airport charges with low cost airlines”

Caso de negociación en tiempos de crisis, donde tu principal cliente te quiere bajar los precios.

“Abertis Telecom “A””

Caso dirigido a intentar valorar la compra de empresas del mercado de las telecomunicaciones mediante criterios cualitativos y cuantitativos. Utilizando la matriz Ansoff y el análisis DAFO para determinar la mejor opción de mercado así como la ponderación de las diferentes opciones mediante QDQC (Quantification of Decision Qualitative Criteria).

“Abertis Telecom “B””

Cómo se realiza la negociación de compra de una empresa donde el accionariado está repartido en diferentes accionistas no conectados entre si.

“SDP, S.A. (A)”

Caso dirigido a resolver problemas de zona, canales con amplia cartera de productos y diferentes planes retributivos.

■ **Najles, Mariano; Torras, Luís; Bernal, Enric**

“Vallformosa”

La bodega Vallformosa nació en el siglo XIX con la mirada puesta en ser una referencia en la región del Penedés. Con una tradición familiar que perdura hasta el día de hoy, la bodega inició en el siglo XXI un cambio generacional que trajo transformaciones a nivel organizativo y de la marca. Las acciones que se tomaron respecto al posicionamiento de la marca tuvieron resultados disímiles y la empresa se encuentra en una situación en la que es necesario tomar decisiones para conseguir los resultados que se esperan a nivel comercial. El caso describe algunas de las decisiones tomadas y los efectos que tuvieron en las ventas y la estrategia de la empresa. También se analiza, el sector del vino a nivel mundial, europeo y de España en concreto, señalando más en detalle algunas características de la Denominación de Origen Penedés y su posición en el mercado. Las acciones tomadas tuvieron efectos en los diferentes segmentos de clientes de Vallformosa, se analizan los mismos en España y fuera de España, en el mercado del vino y el cava y en las diferentes denominaciones de origen. Luego de revisar las acciones y sus efectos se plantea una serie de decisiones que se deberán tomar en un futuro cercano.

■ **Moliner, Victor**

“Abertis Airports: revision of airport charges with low cost airlines”

A case study on negotiating in times of crisis when your main customer wants you to lower your prices.

“Abertis Telecom “A””

This case study aims to evaluate the purchasing of companies in the telecommunications market using qualitative and quantitative criteria. It makes use of the Ansoff matrix and SWOT analysis in order to come up with the best market option and considers the different options by means of QDQC (Quantification of Decision Qualitative Criteria).

“Abertis Telecom “B””

How negotiations are carried out to purchase a company when its shareholders are split up into different unrelated groups.

“SDP, S.A. (A)”

This case is intended to solve problems of zones and channels with a wide product portfolio and different remuneration schemes.

■ **Najles, Mariano; Torras, Luís; Bernal, Enric**

“Vallformosa”

The Vallformosa winery was started up in the XIX century with the aim of becoming a flagship winery in the Penedes region. With a family tradition that persists right to this day the winery embarked on a generational transition which brought with it organisational and brand changes. The brand positioning actions that were carried out had mixed results and the company finds itself in the situation of having to take decisions in order to achieve the expected commercial results. The case outlines some of the decisions that were taken and the effects these had on sales and on company strategy. It also analyses the wine sector on a worldwide and European level and more specifically in Spain, going into more detail in the features of the Penedes Appellation of Origin and its positioning in the market. The actions taken had effects on Vallformosa's different customer segments. The case study analyses these segments in Spain and abroad in both the wine and cava markets and in the different appellations of origin. After reviewing these actions and their repercussions, it puts forward a series of decisions that need to be taken in the near future.

Desarrollo Pedagógico

Pedagogical Development

■ Najles, Mariano (proyecto con ICEX) “Fluidra”

El caso Fluidra se basa en la exitosa trayectoria internacional que ha creado la empresa desde sus inicios. Esta empresa dedicada a los suministros y accesorios para la construcción de piscinas particulares y públicas ha crecido desde su fundación y en los últimos tiempos se ha diversificado hacia el tratamiento de aguas para sectores como la industria agropecuaria, riego, etc... El caso comienza con un análisis del negocio, marcando las ventajas competitivas que posee la empresa, respecto a la competencia y describiendo la cadena de valor del negocio. Se realiza un recorrido por las cifras de negocio, su presencia internacional, su plantilla, etc... A continuación se profundiza en el proceso de internacionalización de la empresa, evolutivamente y describiendo las dificultades y los aprendizajes del mismo. Por último, se describen las políticas de marketing, y de recursos humanos y su influencia en el éxito del negocio fuera de España.

■ Olivé, Antoni “Ausa: vehículos para mercados nicho”

El caso se basa en entrevistas semiestructuradas con los fundadores y directivos de la empresa. Partiendo de la noción de modelo de negocio (descripción de cómo opera la empresa a partir del conjunto de elecciones de sus directivos y de las consecuencias de dichas elecciones), el objetivo pedagógico del caso es doble: 1) que los participantes identifiquen las principales elecciones del modelo de negocio y sean capaces de representar gráficamente el modelo de negocio de la empresa, y 2) que los participantes discutan acerca de cómo la compañía ha ido creando su modelo de negocio a lo largo del tiempo.

“Naturhouse: reeducación alimenticia”

El caso se basa en entrevistas semiestructuradas con los fundadores y directivos de la empresa. Partiendo de la noción de modelo de negocio (descripción de cómo opera la empresa a partir del conjunto de elecciones de sus directivos y de las consecuencias de dichas elecciones), el objetivo pedagógico del caso es doble: 1) que los participantes identifiquen las principales elecciones del modelo de negocio y sean capaces de representar gráficamente el modelo de negocio de la empresa, y 2) que los participantes discutan acerca de cómo la compañía ha ido creando su modelo de negocio a lo largo del tiempo.

■ Pérez, Lourdes; Román, David “La autopista A65 y el Grenelle medioambiental”

El caso narra los retos y el cambio de modelo de negocio de la empresa Sanef. Sanef es una empresa de infraestructuras del grupo español Abertis, líder europeo de infraestructuras, que trata de llevar a término la construcción de la autopista A65 en la región francesa de Aquitania. El proyecto se enfrenta a la oposición de los ecologistas que quieren hacer valer el reciente acuerdo medioambiental de la Grenelle, firmado por el presidente francés Sarkozy, para detener el proyecto. El caso ilustra el proceso de negociación con diferentes grupos de interés y plantea cuestiones de sostenibilidad y 'green management' en el sector de autopistas.

■ Najles, Mariano (proyecto con ICEX) “Fluidra”

The Fluidra case looks at the company's successful international trajectory starting from its early days. This company, dedicated to supplies and accessories for private and public pool construction, has grown since it was founded and in recent years has diversified into water treatment for sectors such as farming and agriculture, irrigation, etc. The case begins with an analysis of the business, pointing out the company's competitive advantages as regards its competitors and outlining the value chain of the business. It gives a rundown of business figures, its international presence, the company workforce, etc. It then goes on to take an in-depth look at how the company's internationalisation process has evolved and describes the difficulties and learnings that have arisen from it. Finally, it describes its marketing and human resources policies and how these have contributed to the success of the business outside Spain.

■ Olivé, Antoni “Ausa: vehicles for niche markets”

The case is based on semistructured interviews with the company's founders and managers. It begins by outlining the notion of the business model (a description of how the company operates as a result of a series of choices made by its managers and of the consequences of these choices). The case has a double pedagogical objective: 1) It helps participants to identify the main choices of the business model and shows them how to represent the company's business model in graphic format, and 2) it promotes discussion about how the company has built up its business model over time.

“Naturhouse: re-teaching in healthy eating”

The case is based on semistructured interviews with the company's founders and managers. It begins by outlining the notion of the business model (a description of how the company operates as a result of a series of choices made by its managers and of the consequences of these choices). The case has a double pedagogical objective: 1) It helps participants to identify the main choices for the business model and shows them how to represent the company's business model in graphic format, and 2) it promotes discussion about how the company has built up its business model over time.

■ Pérez, Lourdes; Román, David “The A65 Toll Road and French Environmental Grenelle”

The case outlines the challenges and the change in the Sanef company's business model. Sanef is an infrastructures company within the Spanish group, Abertis, a European leader in infrastructures, which is trying to carry out the construction of the A65 motorway in the French region of Aquitania. The project comes up against opposition by the ecologists who want to uphold the recent environmental agreement of Grenelle, signed by the French president Sarkozy, in order to stop the project. The case illustrates the negotiating process with different stakeholders and discusses the issues of sustainability and green management in the motorway sector.

■ **Quintavalle, Alessandro; Mavrommatis, Alexis**

“The New WatchWinder”

Michele Monti llevaba 15 años trabajando en una de las tiendas de relojes más prestigiosas de Italia. El comercio, situado en Milán, le permitió desarrollar un profundo conocimiento del mundo de los relojes y conocer a personas ricas e influyentes que visitaban la tienda con regularidad. Michele estaba contento con su trabajo porque podía cultivar su gran amor por los relojes mecánicos y al mismo tiempo pudo convertirse en el principal experto en watchwinders o rotadores automáticos de reloj, unos accesorios que mantienen siempre funcionando a estos caros relojes sin necesidad de volverlos a poner en marcha tras mucho tiempo sin usarlos. El domingo 4 de abril Michele finalizó una completa investigación de dos meses de duración sobre el mercado italiano de watchwinders. Michele se enfrentaba a una de las decisiones más importantes de su vida: ¿debía convertirse en distribuidor para el mercado italiano de una innovadora marca de watchwinders o seguir trabajando en la tienda de relojes de lujo de Milán? El tiempo para tomar esta decisión era crucial porque, por un lado, Baselworld, la feria mundial de joyería y relojería de Basilea, se inauguraba en un plazo de diez días (lo que le daría la oportunidad de aprovechar el evento para proponerse a los posibles socios) y, por otro, había un riesgo muy alto de que alguien más pudiera plagiar su idea poniéndola pronto en acción. La decisión no era fácil, e implicaba algunas decisiones estratégicas clave: ¿Con qué gama de productos debía entrar en el mercado italiano? ¿Qué estructura de organización de ventas debía montar? ¿En qué canales de distribución debía centrarse? Y por último, pero no por ello menos importante: ¿sería o no rentable el negocio? Ya eran las 3 de la mañana y Michele seguía despierto en la cama, con un sinfín de ideas que le impedían conciliar el sueño.

■ **Román, David**

“Albaluz (IM): la apuesta por el futuro rentable”

El caso Albaluz (IM) es un caso enfocado a la realización de un plan de investigación para una empresa de iluminación de diseño. Albaluz, típica pequeña empresa orientada a la producción y comercialización, no realiza unas actividades de marketing definidas, por lo que está perdiendo una gran oportunidad de mercado, además de poner en peligro su continuidad. El caso define un planteamiento interno y los principales players del mercado para poder definir desde cero un plan de investigación para conocer la situación actual y poder, con ella, establecer un posterior plan de marketing. El objetivo de Albaluz (IM) es poder discutir con los participantes el proceso de diseño de un plan de investigación, con todos los puntos a tener en cuenta para poder realizarlo de manera exitosa. El caso está destinado dentro del curso de marketing, en el módulo de investigación, tanto en MBA's como en programas de marketing de dirección, directivos u operativos, siempre dentro del apartado de investigación comercial.

■ **Quintavalle, Alessandro; Mavrommatis, Alexis**

“The New WatchWinder”

Michele Monti, had been working for the last fifteen years in among the most prestigious watch shops in Italy. The retail point, based in Milan, gave him the opportunity to develop a very deep knowledge about watches and to meet several wealthy and influential people who visited the shop on a regular basis. Michele was happy in his job because he could nurture his love for mechanical watches making him at the same time the main expert of watchwinders, accessories that kept these expensive timepieces always running and thus avoid the annoying task of resetting them when stopped after being unworn. It was Sunday 4th April when Michele finally ended his extensive two month research of the Italian watchwinder market. He was struggling on one of the most important decisions of his life: should he become the distributor for the Italian market of an innovative watchwinder brand or remain in the luxury watch shop of Milan? Timing for this decision was crucial since on the one hand Baselworld, the World Watch and Jewellery Fair was to start in ten days (he could therefore take advantage of the upcoming event and introduce himself to the potential partners) and on the other hand there was a very high risk that somebody else could plagiarize his idea and put it into action soon. The decision was not easy and meant key strategic decisions had to be taken: With what product range should he enter the Italian market? What sales organization structure should he set up? Which channels of distribution should he focus on? And last but not least would the business be profitable or not? It was already 3 o'clock in the morning and Michele was still awake in his bed, with a storm of thoughts that were keeping him awake.

■ **Román, David**

“Albaluz (IM): la apuesta por el futuro rentable”

The Albaluz (IM) case focuses on the implementation of a research plan for a design lighting company. Albaluz, a typical small company devoted to manufacturing and commercialising, is not carrying out specific marketing activities and is losing out on a big market opportunity as a result, as well as endangering its own continuity. The case study outlines the strategic options that are being discussed on an internal level and looks at key market players with the aim of drawing up a research plan to identify the current state of affairs and be able to draw up a subsequent marketing plan. The purpose of Albaluz (IM) is to discuss with participants the design process of a research plan taking into account all the necessary points in order to ensure that it is carried out successfully. The case is designed for the research module inside the marketing course, both for the MBAs and for marketing management programmes, always as part of the commercial research section.

“Albaluz, buscando la luz del cambio”

Hay muchas empresas pequeñas con un buen producto que están perdiendo oportunidades de mercado porque su proceso de comercialización no es el adecuado. Albaluz es uno de estos casos en los que se tiene que generar el marketing y el sentido común comercial desde cero.

Albaluz es una pequeña empresa familiar ubicada en Barcelona que diseña, fabrica y comercializa lámparas de diseño. Con pérdidas en los últimos tres años, pero con un producto excelente (en test ciego se podría situar en precios 2 y 3 veces superiores a los de su competencia). La empresa tiene problemas importantes de comercialización, con una red de vendedores multicartera que no funcionan y una dirección comercial desbordada por todas las tareas que tiene que realizar. Otros de sus competidores, que comenzaron de forma muy similar a Albaluz, han cambiado su forma de comercializar y ahora son empresas que venden por todo el mundo y con un mix de marketing elaborado. El caso analiza la compañía, su mercado y su canal y define dos propuestas diferentes para mejorar y organizar la empresa, una basada en la mejora de los puntos débiles de la empresa y otra en las grandes oportunidades de comercialización. En la discusión de las dos propuestas a las que puede acogerse la Dirección de Albaluz se analizarán las posibilidades de Pymes con pocos recursos frente a los nuevos mercados, siendo un caso muy operativo para acercar a los participantes al proceso de implementación de decisiones estratégicas y el posterior desarrollo de políticas tácticas de marketing.

“Majórica, de la tradición a la tendencia”

La tradicional empresa que comercializa joyería basadas en perlas artificiales con calidades y características incluso superiores a las naturales, con un siglo de historia y que pasó por épocas doradas en su pasado, está ahora en un momento crucial de su historia. Ahora su percepción de producto es muy tradicional y tiene un público objetivo de edad elevada, perdiéndose un mercado potencial que no se acerca a sus puntos de venta al considerarlo fuera de sus intenciones de compra. La incorporación de nuevos competidores, algunos provenientes de su sector pero cambiando completamente sus políticas de comercialización y otros procedentes de otros sectores que usan sus estrategias comerciales en un canal que no está acostumbrado a éstas, cambian las reglas históricas del sector en las que Majórica no se siente a gusto. Las características de la empresa hace que esto sea difícil de conseguir, al competir con inferioridad en su mercado debido a costes de producción, política de precios que ocasiona, política de distribución que compagina la tradicional con la moderna y la política de ventas que convive con los diferentes canales de comercialización. Después de muchos cambios de propietario y problemas de decisión hacia dónde ir, desde Majórica se detecta la principal problemática de la empresa y se comienza a trabajar en un proceso de rejuvenecimiento del *target*, ya que la percepción de los consumidores es de una empresa con productos para mujeres muy maduras. El caso es un reto para trabajar *branding* y política de comunicación, en una organización que trabaja con coherencia las variables del mix pero que no consigue conectar con el nuevo grupo de consumidores a los cuales quiere dirigirse.

“Albaluz, buscando la luz del cambio”

There are many small companies with a good product that are losing out on market opportunities because their commercialisation process is not appropriate. Albaluz is one of these cases where the company needs to construct its marketing and commercial common sense from scratch.

Albaluz is a small family business located in Barcelona which designs, manufactures and commercialises design lamps. In the last three years it has registered losses but its product is excellent (its prices under blind testing are positioned 2 or 3 times higher than those of its competitors). The company faces significant commercialisation problems, with a network of multi-portfolio sales reps which is just not delivering the expected results and its sales management is overwhelmed with a daunting number of tasks. Other competitors, who started out in a similar way as Albaluz, have changed their sales strategies and now sell all over the world with an elaborate marketing mix. The case analyses the company, its market and its channel and draws up different proposals for improving and organising the company. One of these focuses on improving the company's weak points and the other focuses on big commercialisation opportunities. The discussion of the two proposals which the Albaluz Management must weigh up looks at the new market possibilities of SMBs with few resources. The case study is very useful for familiarising participants with the strategic decision making process and with drawing up tactical marketing policies.

“Majórica, de la tradición a la tendencia”

This traditional century old company that sells jewellery made from cultured pearls with qualities and characteristics that are even superior to those of natural pearls, went through a golden age in the past and now finds itself at a crucial moment in its history. Its product perception is now very traditional and it has an elderly target public, which means that it is not reaching a potential market that does not approach its points of sale because it considers them to be outside its purchasing intentions. With the onset of new competitors, some from the same sector but with entirely rehailed sales policies, and others from other sectors using their sales strategies in a channel that is not quite used to them, the historical rules within the sector have changed and Majórica does not feel at home with them. The company's characteristics make things difficult for it given that it is competing at a disadvantage in its own market due to production costs, the pricing policy that stems from them, its distribution policy, which combines traditional and modern methods and its sales policy, which coexists with different sales channels. After changing hands various times and a series of decision-making problems as to which road it should take, Majórica identifies the company's main problem and begins to work on a process to reach a younger public because the perception consumers have is one of a company that caters to elderly women. The case constitutes a challenging opportunity to work on branding and communication policy in an organisation that works coherently on the variables of the marketing mix but that does not manage to connect with the new group of consumers it wants to attract.

■ Tarradellas, Joan "Astera Technologies Inc"

Este caso de fusiones y adquisiciones cubre la espinosa problemática de la composición y actuación de los consejeros "internos" que forman parte del consejo de administración de una empresa recién adquirida. En el caso se muestra un suceso real, con nombres ficticios. Las empresas implicadas, tanto en el caso como en la vida real tienen sus sedes sociales en Europa y Estados Unidos, y ambas, tanto en la realidad como en el caso, operan en el sector de tecnologías de la información y tienen tamaños importantes, tal como se refleja en el caso. La situación de conflicto se produce tras la adquisición de un paquete minoritario de una empresa tecnológica americana por parte de una multinacional europea, Astera. Una de las directivas de la empresa Europea es nombrada directora en el consejo de administración de la empresa adquirida. Uno de los principios de buen gobierno por parte de los consejeros es el de "*bona fide*", "*good faith*" o "buena fé", que en derecho anglosajón se entiende como el esfuerzo de los consejeros por velar por los intereses de la empresa de la que son consejeros. El conflicto de intereses explota cuando la empresa adquirida decide firmar un contrato de servicios que choca frontalmente con la estrategia en Estados Unidos de Astera. Eso hace cuestionar la "*bona fide*" de la consejera de Astera. El caso se sitúa en el momento en que la empresa adquirida denuncia a la consejera de Astera por "malas prácticas".

■ Tarradellas, Joan "Astera Technologies Inc"

This case study on mergers & acquisitions deals with the difficulties that arise due to the composition and performance of the "internal" board members of a recently acquired company. It is a real case with fictitious names. The companies mentioned in the case and in real life have their main headquarters in Europe and the United States, operate in the information technology sector and are big companies as is reflected in the case. The conflict situation arises after the acquisition of a minor package of an American technology firm by a European multinational. One of the managers of the European company is appointed managing director of the Board of the acquired company. One of the principles of good management by board members is that of "bona fide" or "good faith" which in Anglo-Saxon law refers to the efforts of board members to look after the interests of the company they are board members of. The conflict of interests arises when the acquired company decides to sign a service contract that is contrary to Astera's strategy in the United States. This questions the "bona fide" of the Astera board member. The case begins when the acquired company reports an Astera board member for "bad practices".

Notas Técnicas

■ **Carenys, Jordi** “Precios de transferencia”

En este artículo se plantea la problemática de la fijación de precios de transferencia. En empresas descentralizadas los managers de los distintos centros de beneficios gozan de un amplio margen de autonomía. En organizaciones de cierto tamaño, donde existan varias divisiones, no es infrecuente que una división compre determinados bienes y servicios a otras divisiones de la propia empresa. En tal caso, será necesario fijar un precio de transferencia, que no será sino el precio de venta (o precio de compra para el comprador) asignado a los bienes o servicios cedidos. Por tanto, en estos casos la fijación del precio de transferencia juega un papel clave no sólo en la determinación del resultado de los centros de beneficios sino también en la evaluación del rendimiento de cada manager.

■ **Colomar Martínez, Antonio** “La tesorería como centro de aportación de valor económico en la empresa”

■ **Desuyo, Theresa** “eMarketing”

En un entorno de acceso ubicuo al conocimiento y la información, de rápidos cambios en las tecnologías de Internet y de un creciente dominio de los consumidores en el espacio online, los profesionales del marketing buscan cómo maximizar la recogida de datos beneficiándose de su análisis e interacción. Este trabajo destaca varias maneras como Internet ha influido en el marketing mix. Los precios son dinámicos y personalizados en función del perfil del consumidor o del comportamiento del usuario. Los precios y las innovaciones de producto se ponen a prueba en subastas inversas. Las huellas que los usuarios dejan con sus clics o sus posts en bitácoras constituyen herramientas de I+D para crear productos orientados al mercado. Algunas entidades crean redes para beneficiarse de las colaboraciones promocionales, como programas de afiliados. El marketing directo, la publicidad y la segmentación son más efectivos a medida que los desarrolladores crean nuevos modos de obtener y entregar conocimientos en línea. Los rápidos cambios de Internet retan a los profesionales a estar siempre al día y cautivan su atención con las incontables y cada día más efectivas posibilidades de llegar a los consumidores deseados.

Technical Notes

■ **Carenys, Jordi** “Transfer Prices”

This article looks at the issues involved in setting transfer prices. In decentralised companies the managers of different profit centres enjoy a great deal of autonomy. In organisations of a certain size, with various divisions, it is not infrequent for a division to buy certain goods and services from other divisions inside the same company. In such cases, the need arises to set a transfer price which is no other than the sales price (or purchasing prices for the purchaser) allocated to the transferred goods or services. In these cases therefore, setting the transfer price plays a key role not only for calculating the profit and loss of profit centres but also for evaluating the performance of each manager.

■ **Colomar Martínez, Antonio** “La tesorería como centro de aportación de valor económico en la empresa”

■ **Desuyo, Theresa** “eMarketing”

In the landscape of ubiquitous access to knowledge and information, quickly changing online technologies, and increasing consumer dominance in the internet space, marketers seek ways to maximize and profit from data gathering, analysis and interaction. This note highlights a number of ways the internet has impacted the marketing mix. Prices are made dynamic and personalized based on consumer profiles or user behaviour. Establishing price and product innovations are tested through reverse auctions. User trails left by the click of a mouse or blog posts are tools for research and development to create market-focused products. Entities create networks to benefit from promotional partnerships such as affiliate programs. Direct marketing, advertising and segmentation become more effective as developers create new ways for knowledge to be obtained and delivered online. Rapid changes in the internet challenge marketers to stay abreast of changes and attract them by the countless and more effective possibilities to reach desired consumers.

■ **Fernández Royo, Jordi** “Fidelización de clientes”

En esta nota técnica los temas que se tratan son los siguientes: principales definiciones de marketing; cadena de valor del cliente para situar las relaciones del consumidor dentro del proceso de marketing; valor de vida del cliente y otras herramientas de gestión que se pueden relacionar con la fidelización de clientes; concepto de fidelización en sentido amplio y en sentido estricto; lealtad como el último pero el más importante resultado que la compañía está buscando de las relaciones con el cliente; proceso para ganar y mantener la fidelización del cliente; diferentes pasos de dicho proceso; cómo reducir los abandonos de los clientes; cómo construir fuertes vínculos con los clientes.

■ **Gispert, Mónica** “Gestión de carteras de productos y marcas”

Esta nota técnica pretende resumir los aspectos más relevantes de la gestión de carteras de marcas o productos. Iniciándose en las técnicas más sencillas (análisis de ventas y beneficios), progresa hacia modelos más complejos de tipo estratégico-cuantitativo, específicamente, la Matriz de BCG y sus cuatro roles-tipo (vaca lechera, perro, etc). Se analizan seguidamente nuevos enfoques para la gestión de las relaciones entre marcas, más novedosos pero también más subjetivos, como son: los distintos roles estratégicos de cada marca en un portafolio, la dinámica de creación de nuevas marcas en un portafolio existente, y la eliminación de marcas cuando hay demasiadas.

■ **Halfmann, Mathias** “What is Management Consulting?”

El *consulting* está de moda: todo el mundo con una cierta experiencia puede llamarse consultor o consultora. Esta nota técnica explora qué se necesita para tener éxito o incluso para llegar a ser un consultor “perfecto”, y ofrece una introducción a algunos de los métodos de trabajo de las grandes empresas consultoras del mundo.

■ **Halfmann, Mathias** “Using the Pyramid Principle in Consulting Assignments”

La idea básica del principio de la pirámide es muy sencillo: identificar la pregunta y la respuesta claves a un problema organizacional. El principio de la pirámide ha sido desarrollado por Barbara Minto (una ex-consultora de McKinsey) y lo enseñan y aplican la mayoría de consultorías internacionales del mundo como el enfoque más importante para resolver los encargos de consultoría.

■ **Fernández Royo, Jordi** “Customer royalty”

This technical note looks at the following issues: the key definitions of marketing; the customer value chain in order to position consumer relations inside the marketing process; customer life value and other management tools which are related to customer loyalty; the concept of customer loyalty in the broader sense and stricter sense: loyalty as the ultimate yet most important result the company is seeking in its relations with customers; the process for winning and retaining customer loyalty; the different steps in this process; how to reduce customer attrition; how to build strong ties with customers.

■ **Gispert, Mónica** “Product and Brand Portfolio Management”

This technical note aims to sum up the key aspects of brand and product portfolio management. It begins by introducing the simpler techniques (sales and profit analysis) and goes on to look at more complex models of the strategic-quantitative type, and specifically the BCG Matrix and its four categories (dairy cow, dog, etc.) It then studies new approaches to managing relations between brands, more novel but also more subjective, such as: the different strategic roles of each brand in a portfolio, the dynamics of new brands creation in an already existing portfolio, and the elimination of brands when there are too many.

■ **Halfmann, Mathias** “What is Management Consulting?”

Consulting is in fashion: Everyone who has a certain expertise can call him or herself a consultant. This technical note explores what it takes to be a successful or even a “flawless” consultant and provides an introduction to some of the working methods of the world’s big consulting companies.

■ **Halfmann, Mathias** “Using the Pyramid Principle in Consulting Assignments”

The basic concept of the pyramid principle is very simple: find the key question and the key answer to a business problem. The pyramid principle has been developed by Barbara Minto – a former McKinsey consultant – and is taught and applied by most (international) consultancies around the world as the main approach to resolving consulting assignments.

■ Jaramillo, Elkin "Recursos y capacidades estratégicas"

La Nota utiliza el enfoque económico de la empresa para establecer las Ventajas Competitivas centrándose en los recursos y las capacidades, diferenciándose del enfoque estructural basado en los sectores empresariales que establecen estas Ventajas Competitivas en función de las necesidades o demandas del mercado. Se trata de poner en contacto al estudiante con la Teoría Basada en Recursos (*Resource-Based View*) como complemento a las conocidas Teorías de Porter.

■ Jorge Acosta, Alberto "La matriz DAFO dinámica"

La MATRIZ DAFO DINÁMICA – MDD – es una herramienta de gestión estratégica al servicio del Management, que al inducir a la proyección cuantitativa de las valoraciones de los distintos elementos que influyen en el estudio, aporta una muy valiosa información que tiene positivo impacto en los procesos de reformulación del posicionamiento estratégico de la empresa. Con ello se convierte en un instrumento muy útil también para la formulación estratégica y no solamente para la ejecución.

■ Moreiro Méndez, José Miguel "The GROW Model"

Un buen *coaching* permite al tutorizado ser más consciente de lo que puede hacer con su vida, preparándole para asumir más responsabilidad por ello. Normalmente, un buen *coach* o tutor ayuda al tutorizado a solucionar problemas, tomar mejores decisiones y aprender nuevas habilidades o progresar en la carrera profesional. Esto se consigue con sesiones estructuradas alrededor de preguntas. Un enfoque probado de gran ayuda es el modelo GROW. GROW es un acrónimo que significa *Goal – Reality – Options – Will* (Objetivo – Realidad – Opciones – Voluntad). El modelo constituye un marco simple pero potente para estructurar una sesión de coaching.

■ Olivé, Antoni "Gestión del circulante y credit Management"

La nota técnica empieza con unas pautas para analizar la cuenta de explotación y el balance de una empresa. A continuación se definen los principales conceptos que intervienen en la gestión del circulante: el fondo de maniobra (FM), los días de cobro, de existencias y de pago, el ciclo de caja y las necesidades operativas de fondos (NOF). Los excedentes de tesorería y la deuda a corto se calculan a partir del FM y las NOF. Se proponen acciones para reducir los días de cobro y existencias y para aumentar los días de pago. Se presenta el "modelo Carrefour" como anomalía en la gestión del circulante, así como las facilidades operativas de fondos (FOF), término acuñado por el autor de la nota técnica. Finalmente, se dan indicaciones para gestionar adecuadamente el riesgo de crédito a clientes.

■ Jaramillo, Elkin "Strategic Resources & Capabilities"

The Note looks at the company using an economic approach to identify Competitive Advantages by focusing primarily on resources and capabilities in contrast to the structural approach based on the business sectors which establish these Competitive Advantages in accordance with market needs and demands. The idea is to introduce students to the (*Resource Based View*) as a complement to the widely known Porter Theories.

■ Jorge Acosta, Alberto "La matriz DAFO dinámica"

The DYNAMIC SWOT MATRIX – DDM – is a strategic management tool at the service of Management which is used for the quantitative forecasting of the estimates of the different elements involved in the study, thus contributing very valuable information which has a positive impact on the processes involved in reformulating the company's strategic positioning. It therefore also becomes a very useful tool for strategic formulation and not just for strategic action.

■ Moreiro Méndez, José Miguel "The GROW Model"

Good coaching lets a coachee become more aware of what he can do with his life and prepares him to take more responsibility for it. A coach will typically help solve problems, make better decisions and learn new skills or progress in your career. This is achieved through sessions structured around questioning. One proven approach that helps with this it's the GROW model. GROW is an acronym standing for *Goal – Reality – Options – Will*. The model is a simple yet powerful framework for structuring a coaching session.

■ Olivé, Antoni "Gestión del circulante y credit Management"

The technical note begins by presenting guidelines for analysing a company's operating account and the balance sheet. It then goes on to define the key concepts involved in working assets: working capital (WC), day sales outstanding, number of days' stock held and payment days, cash conversion cycle, and operational funding needs (OFN). Cash surpluses and short term debt are calculated by means of the WC and the OFN. It puts forward measures in order to reduce the day sales outstanding and number of days' stock held and increase payment days. It presents the "Carrefour model" as an anomaly in working asset management as well as the operational funds credit facilities (FOF), a term coined by the author of this technical note. Finally it sets down recommendations as to how to appropriately manage customer credit.

■ **Pobre Nieto, Ventura**

“La gestión del Turnaround”

En el ciclo de vida de las empresas, la fase de “revitalización” se presenta antes y más frecuentemente, quizás porque los entornos en los que las empresas operan son mucho más abiertos y cambiantes, y porque generalmente, la vida de los productos o servicios realizados es más corta. El documento revisa los aspectos claves de la gestión de la compañía en crisis, el diseño de la salida y la gestión del cambio. Se repasan actividades necesarias a realizar desde el momento que aparece la crisis, desde una perspectiva muy práctica, dando especial importancia al papel del manager a cargo del proceso, y haciendo especial hincapié en la gestión del personal en momentos de crisis y cambio.

■ **Torras Arruga, Luís**

“Algunos dilemas sobre la gestión del cambio”

El artículo analiza las barreras que afrontan los directivos cuando quieren implementar cambios en su organización, y por qué los empleados suelen tener una percepción distinta de las implicaciones de un proceso de cambio. Cada persona desarrolla un contrato implícito y único con la organización. Este contrato le permite formular una proposición de valor diferente a la del resto de sus colegas, definiendo un perfil específico. Gestionar los distintos perfiles es una de las claves para el éxito de los procesos de cambio.

■ **Van Zoggel, Jeroen**

“Trabajo en equipo”

En esta nota técnica se repasan los principales motivos por los que en la sociedad actual el trabajo en equipo se ha convertido en piedra angular de la competitividad empresarial. A continuación se exploran las diferencias fundamentales entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, y cuáles son las tareas críticas del liderazgo de equipos. Se presenta una hoja de ruta para orientar a directivos y profesionales en sus esfuerzos de convertir un grupo de individuos en un equipo eficaz. También se comentan algunas de las barreras y errores de percepción más habituales que dificultan la consecución de una situación óptima de trabajo en equipo. Por último, se presentan qué tipo de intervenciones han de plantearse dentro del marco de los sistemas de disposición de recursos humanos, para estimular la creación de una cultura empresarial basada en los valores del trabajo en equipo.

■ **Pobre Nieto, Ventura**

“La gestión del Turnaround”

In the life cycle of companies the turnaround phase nowadays presents itself earlier and more frequently, perhaps because the environments in which companies operate are much more open and changing, and because, generally speaking, the life of products and services rendered is shorter. The document reviews the key aspects of managing a company in crisis, the design of its recovery and how to manage change. It points out the essential measures that need to be implemented from the very moment the crisis sets in, from a very practical perspective, and it highlights the role of the manager in charge of the process. It also places special emphasis on personnel management in times of crisis and change.

■ **Torras Arruga, Luís**

“Dilemmas about how to manage change”

The article analyses the barriers managers face when they want to implement change in their organisation and the reasons why employees usually have a different perception of the implications of the change process. Each individual develops a unique implicit contract with the organisation. This contract allows him or her to formulate a value proposition different from the rest of the colleagues. This value proposition defines a specific profile. Managing the different profiles is one of the main keys to a successful process of change.

■ **Van Zoggel, Jeroen**

“Team Work”

This technical note outlines the main reasons why team work in today's society has become a cornerstone of corporate competition. It then goes on to explain the fundamental differences between group work and team work and points out the crucial tasks of team leadership. It presents a set of guidelines to help managers and professionals in their efforts to turn a group of individuals into an effective team. It also comments on some of the most common obstacles and misconceptions which stand in the way of attaining an optimum team work scenario. Finally, it puts forward a series of initiatives which need to be implemented in the human resources area to nurture the creation of a corporate culture based on team work values.

Noticias institucionales

EADA ha incorporado este curso académico a tres nuevos investigadores seniors a su claustro de profesores:

- **Aline Masuda**, es Doctora en Psicología Industrial y Laboral por la State University de Nueva York y se ha incorporado como profesora a tiempo completo al área de Dirección de Personas de EADA. La doctora Masuda realiza investigación en el área de satisfacción de empleados, motivación y valores culturales, liderazgo global y competencia cultural. Con anterioridad, trabajó en proyectos de investigación en IBM y fue investigadora post-doctoral en IESE. Aline Masuda ha publicado diversos trabajos en temas de liderazgo y conciliación laboral/vida personal.
- **Elisabeth Garriga**, es Doctora en General Management y Master en Management Science por IESE. Está especializada en Responsabilidad Social Corporativa y ha sido profesora visitante en la Universidad Argentina de la Empresa en Buenos Aires, en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, y en CEIBS (Shanghai, China). La doctora Garriga se ha incorporado como profesora a tiempo completo al área de Política de Empresa de EADA; con anterioridad fue investigadora asociada en la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo en IESE.
- **Manu Carricano**, está finalizando su doctorado en la Universidad Montesquieu de Burdeos (Francia), institución en la que cursó con anterioridad un Master en Dirección de Empresas. Carricano es un investigador especializado en los mecanismos de fijación de precios, y posee un sólido curriculum en investigación de mercados. Ha publicado el libro “Análisis de Datos con SPSS” (Pearson Education) y numerosos trabajos relativos a los mecanismos de formación de precios. Actualmente es copresidente del Club Pricing de ADETEM, la asociación profesional de Marketing de Francia. Manu Carricano se ha incorporado como profesor a tiempo completo al área de Marketing de EADA; anteriormente era profesor de Marketing en el Institut des Hautes Etudes Economiques et Commerciales, de Francia.

Institutional News

This academic year EADA has incorporated three new senior researchers onto its teaching faculty:

- **Aline Masuda** is a Doctor in Industrial and Labour Psychology from New York State University and has joined the full time teaching staff in EADA's People Management department. Doctor Masuda does research in the areas of employee satisfaction, motivation and cultural values, global leadership and cultural competency. Prior to this, she worked on research projects in IBM and was a post-doctoral researcher in IESE. Aline Masuda has published various papers on leadership and the reconciliation of work and family life.
- **Elisabeth Garriga** is a Doctor in General Management and a Master in Management Science from IESE. She has specialised in Corporate Social Responsibility and has taught as a visiting professor in Universidad Argentina de la Empresa in Buenos Aires, in Universitat Pompeu Fabra in Barcelona, and in CEIBS (Shanghai, China). Doctor Garriga has been taken on as a full time professor in the EADA Business Policy area; prior to this she was an associate researcher in “La Caixa” Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in IESE.
- **Manu Carricano** is completing his doctorate at Montesquieu University of Bordeaux (France), after taking a Master in Business Management at the same university. Carricano's research is specialised in pricing, and he has a solid background in market research. He has published the book “Data analysis with SPSS” (Pearson Education) as well as numerous papers on pricing mechanisms. He is currently co-president of Club Pricing of the ADETEM, the Professional Marketing Association of France. Manu Carricano has joined the EADA Marketing department as a full time professor; before this he was a professor in Marketing at the Institut des Hautes Etudes Economiques et Commerciales, in France.

- El 10 de junio de 2009, EADA presentó en el Hotel Majestic de Barcelona, la jornada: “Nuevos horizontes en el sector de Retail”, inaugurando el nuevo Centro de Retail Management. La misión del Centro de Retail Management de EADA es impulsar la innovación y la excelencia en la gestión de todo tipo de organizaciones que vendan directamente al consumidor final, con el fin de mejorar su eficiencia y competitividad. Los proyectos de investigación -propios o en colaboración con organismos públicos y empresas- constituyen el núcleo central de la actividad del Centro de Retail Management, y están dirigidos a la generación y difusión de conocimiento relevante para la Industria de Retail. Como vínculo natural entre el mundo académico y el empresarial, el Centro de Retail Management de EADA facilita a empresas y profesionales el acceso a los recursos, la información y el conocimiento más avanzado del sector, a través de foros de tendencias, publicaciones, redes de contactos, participación en eventos... etc. El centro de Retail Management de EADA mantiene acuerdos de colaboración con empresas y entidades a través de: diferentes planes de patrocinio, como soporte a los programas de formación y proyectos de investigación, becas profesionales y de investigación, participación de ponentes en sesiones prácticas, información para la elaboración de proyectos y casos prácticos. A su vez, los beneficios que las empresas obtienen de la colaboración con el Centro de Retail Management abarcan los siguientes ámbitos: acceso a la bolsa de trabajo de profesionales especializados en Retail, establecimiento de una red de contactos con compañías líderes del sector, visibilidad de marca entre la comunidad de alumnos de EADA y empresas asociadas, diseño y elaboración de proyectos académico-empresariales por parte de los alumnos, participación en conferencias y seminarios, acceso a las investigaciones, publicaciones y miembros del Centro. Los directores del centro son: Xavier Bordanova y Estrella Fernández y los miembros que lo componen son: Alexis Mavrommatis, Manu Carricano, Lourdes Pérez, Martin Rahe, Elisabeth Garriga, Antonio Olivé, Aline Masuda y David Román. Los proyectos en curso son: Green Retailing, Brand Personality, Estrategias competitivas del comercio independiente, City Retailing, Tecnologías de medición del comportamiento del consumidor en el punto de venta, Estrategia de Canales, Retail en el sector de la tecnología de consumo e Innovación en Retail.
- El Departament de Treball de la Generalitat ha concedido la Medalla al Trabajo Presidente Macià 2009 a Dña Irene Vázquez, Fundadora de EADA y Presidenta de Honor del Patronato. Este galardón también ha sido concedido a Dña. Carmen Mur, presidenta de MANPOWER y miembro también del Patronato de EADA. El gobierno reconoce los méritos laborales de 19 personas y 10 empresas y entidades con las Medallas y Placas President Macià. Estos galardones son un reconocimiento a los trabajadores y a los empresarios que se han distinguido por la dedicación, constancia y espíritu de iniciativa en el trabajo. También quieren recompensar su contribución al impulso de la economía catalana. Estos galardones también son un reconocimiento a los trabajadores y a los empresarios que se han distinguido por la dedicación, constancia y espíritu de iniciativa en el trabajo, y a las empresas y entidades que han adoptado mejoras e iniciativas de progreso en el orden laboral. La concesión de estos galardones, creados en 1938, está abierta a cualquier persona o entidad.
- On June 10th 2009, EADA presented the day forum: “New horizons in the Retail Sector” in Hotel Majestic in Barcelona, to inaugurate its new Retail Management Centre. The EADA Retail Management Centre's mission is to promote innovation and excellence in the management of all types of organisations that sell directly to end consumers, with the aim of improving their efficiency and competitive edge. The research projects -the Centre's own as well as joint projects in collaboration with public bodies and companies- constitute the core of the Retail Management Centre's activities and are targeted at generating and spreading relevant knowledge for the Retail industry. As a natural link between the academic world and business, the EADA Retail Management Centre provides companies and professionals with easier access to resources, information and up-to-date sector knowledge by means of forums on sector trends, publications, contact networks, participation in events, etc. The EADA Retail Management centre holds collaboration agreements with different companies and bodies via different sponsorship schemes, such as support for training programmes and research projects, professional and research scholarships, speaker participation in practical sessions, information for designing projects and practical case studies. In addition, companies obtain the following benefits from their collaboration with the Retail Management Centre: access to the job pool of professionals specialised in Retailing, access to a contact network of flagship companies in the sector, brand visibility among the EADA student community and associated companies, the preparation and finalisation of academic-corporate projects by students, participation at conferences and seminars, access to research studies, publications and the Centre's members. The Centre's directors are: Xavier Bordanova and Estrella Fernández and its members are: Alexis Mavrommatis, Manu Carricano, Lourdes Pérez, Martin Rahe, Elisabeth Garriga, Antonio Olivé, Aline Masuda and David Román. Ongoing projects are: Green Retailing, Brand Personality, Competitive strategies of independent retailers, City Retailing, Technologies for measuring consumer behaviour at the point of sale, Channels Strategy, Retailing in the consumer technology sector and Innovation in Retailing.
- The Labour Department of the Generalitat awarded the President Macià 2009 Labour Medal to Ms Irene Vázquez, Founder of EADA and Honorary President of the Board of Trustees. This medal was also awarded to Ms Carmen Mur, CEO of MANPOWER and also a member of the Board of Trustees of EADA. With the President Macià Medals and Plaques the government gives recognition to the work merits of 19 people and 10 companies and organisations. These awards constitute recognition to the workers and entrepreneurs who have stood out for their dedication, perseverance and spirit of initiative in their work, and to companies and organisations that have introduced improvements and new initiatives in the work sphere. They also acknowledge their contribution to the Catalan economy. These awards, which were set up in 1938, can be awarded to any person or institution.

- En relación al acuerdo que AEEDE mantiene con ICEX -Instituto Español de Comercio Exterior, este año se realizaron dos artículos para la revista "Experiencias" (revista semestral que publica ICEX). El primer artículo tiene por título "Internacionalización y alianzas: ¿Una combinación eficaz?", escrito por Mariano Najles y el segundo "Los retos de la empresa española en el mercado internacional", escrito por Martin Rahe y Mariano Najles. EADA participó como miembro de la comisión organizadora del Evento Anual que realizó ICEX para presentar el balance del Centro Virtual de Internacionalización, que se realizó dentro del marco de Exporta 2009 en Zaragoza el 18 de junio. Este evento anual congrega a empresas y organismos relacionados con la internacionalización de empresas españolas.

- EADA, Pricing Club de ADETEM (asociación francesa de marketing) y Pricing Solutions están organizando una conferencia sobre "F@st Pricing: captando todo el valor de tu iniciativa de precios" en París el 29 de enero 2010.

La conferencia "F@st Pricing" pretende combinar la perspectiva de los académicos y de los profesionales sobre temas asociados a los precios en una economía en constante movimiento.

Un destacado panel de conferenciantes académicos (Fordham University, London Business School, HEC...) y expertos del mundo empresarial (Schneider Electric, Syngenta, Michelin, Zilliant...) presentarán las últimas novedades en precios bajo tres temas principales como son: control, valor y optimización.

Este acto es una gran oportunidad para el networking con otros investigadores y profesionales y para intercambiar ideas y experiencias. Esperamos verte en París!

Contactar con: Dr. Manu Carricano, mcarricano@eada.edu

- Impulsada por la Dirección de Investigación, el pasado día 5 de junio tuvo en EADA la primera reunión de los miembros del Research Advisory Board, constituido el pasado mes de junio. El tema central de la reunión era la producción académica y la generación de conocimiento en base a la colaboración entre los profesores de EADA y con el profesorado de otras instituciones internacionales. En esta reunión participaron además de la Dirección Académica y de Investigación, Estrella Fernández (profesora de Marketing) y Dra. Elisabet Garriga (profesora de Política de Empresa) que están impulsando los Centros de Retailing y Responsabilidad Social y Sostenibilidad respectivamente. Los miembros que componen el RAB son:

- **Salim Chahine**, American University of Beirut-AUB Doctor por la Universidad de Aix-Marseille III, profesor asociado de Finanzas. Investigador visitante: The Johnson School, Cornell University, King's College, The University of London. Profesor visitante: Programa MBA, EADA, Barcelona. Miembro de: Consejo editorial del Journal of Management Studies.

- **Ludovic Dibiaggio**, CERAM Sophia Antipolis. Doctor por la Universidad de Niza - Sophia Antipolis, decano asociado de Investigación, profesor ayudante de Economía. Miembro investigador: CENTRIM, University of Brighton, CNRS.

- Two articles were written this year, as part of the agreement that AEEDE holds with ICEX -Instituto Español de Comercio Exterior, for the journal "Experiencias" (semesterly journal brought out by ICEX). The first article under the heading "Internationalisation and alliances: An effective combination?", was written by Mariano Najles and the second, "Spanish companies' challenges in the international market", was written by Martin Rahe and Mariano Najles.

EADA took part as a member on the organising committee of the Annual Event organised by ICEX in order to present the balance sheet of the Centro Virtual de Internacionalización, which was set up as part of Exporta 2009 in Zaragoza on June 18th. This annual event brings together companies and organisations involved in the internationalisation of Spanish companies.

- EADA, the Pricing Club at ADETEM (French Marketing Association) and Pricing Solutions are organising a conference on the theme "F@st Pricing: capture the full value of your pricing initiative" in Paris on January 29th 2010.

The Conference "F@st Pricing" aims to combine views of academics and professionals on issues associated with pricing in a fast moving economy.

An excellent panel of keynote speakers (Fordham University, London Business School, HEC.) and experts from the business world (Schneider Electric, Syngenta, Michelin, Zilliant.) will present the latest breakthroughs in pricing under three major headings, which are: control, value and optimization.

This event is a great opportunity for networking with other researchers and professionals and to exchange ideas and stories. We hope to see you in Paris!

Contact: Dr. Manu Carricano, mcarricano@eada.edu

- The Research Department called the first meeting of the members of the Research Advisory Board, which was constituted last June. The meeting was held on June 5th in EADA. The main topic of the meeting was academic production and generating knowledge through collaboration between EADA faculty and the faculty of other international institutions. Taking part in the meeting in addition to the Academic Department and the Research department were Estrella Fernández (Marketing professor) and Doctor Elisabet Garriga (professor in company policy) who are organising the Centres for Retailing and Social Responsibility and Sustainability, respectively. The members of the RAB are:

- **Salim Chahine**, American University of Beirut-AUB Ph.D. Aix-Marseille III University, Associate Professor of Finance. Visiting Researcher: The Johnson School, Cornell University, King's College, The University of London. Visiting Professor: MBA Program, EADA Business School, Barcelona. Memberships: Editorial board member of the Journal of Management Studies.

- **Ludovic Dibiaggio**, CERAM Sophia Antipolis. PhD University of Nice - Sophia Antipolis, Associate Dean for Research, Assistant Professor of Economics. Research fellow: CENTRIM, University of Brighton, CNRS.

- **Juan Florin**, University of New Hampshire. Profesor de Estrategia e Iniciativa Emprendedora, Doctor por la University of Connecticut. Revisor ad hoc: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Management Science, Journal of Business Venturing, Academy of Management Learning and Education. Revisor: Academy of Management National Meeting, ENT, divisiones BPS e IM, Academy of International Business Meetings, BALAS Conference.
- **Marc Ingham**, Universidad Internacional de Mónaco. Doctor por la Universidad de París IX Dauphine, profesor de Estrategia e Innovación. Profesor visitante: Université de Louvain - Louvain School of Management (Bélgica), University Antwerp Management School (Bélgica), Universidad Diego Portales (Chile), Eurecom, HEC- París, EDHEC Business School, Lille-Nice (Francia), Hitotsubashi University (Japón), LETI-LIM S. Petersburgo (Rusia), EADA (España), CEIBS (China). Investigador asociado: CRECIS Centre for Research on Change, Innovation and Strategy -UCL- Louvain School of Management.
- **Chinnappa Jayachandran**, School of Business, Montclair State University. Doctor por la Universidad de Madras, profesor de Empresa y Marketing Internacionales. Presidente/director fundador: The Society of Global Business and Economic Development, The Centre for International Business, International Trade Counseling Centre.
- **Grant Michelson**, Audencia. Director de Investigación, doctor por la Universidad de Sydney, Australia. Profesor visitante: Texas A&M University. Miembro investigador honorario: Manchester Metropolitan University. Campos de investigación: Comportamiento Organizacional, Responsabilidad Social Corporativa.
- **Jeryl Whitelock**, Bradford University School of Management. Profesora de Marketing Internacional Marketing. Asociaciones: miembro del RSA, miembro del Chartered Institute of Marketing, miembro del comité de investigación de la Academy of Marketing, miembro del panel de marketing del ESRC, miembro de la Academy of International Business (AIB), Academy of Marketing, European Marketing Academy, Academy of Marketing Science.
- **Juan Florin**, University of New Hampshire. Professor of Strategy and Entrepreneurship, PhD University of Connecticut. Ad hoc reviewer: Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Management Science, Journal of Business Venturing, Academy of Management Learning and Education. Reviewer: Academy of Management National Meeting, ENT, BPS and IM Divisions, Academy of International Business Meetings, BALAS Conference.
- **Marc Ingham**, International University of Monaco. PhD University of Paris IX Dauphine, Professor of Strategy and Innovation. Visiting Professor: Université de Louvain - Louvain School of Management (Belgium), University Antwerp Management School (Belgium), University Diego Portales (Chile), Eurecom, HEC- París, EDHEC Business School, Lille-Nice (France), Hitotsubashi University (Japan), LETI-LIM St Petersburg (Russia), EADA (Spain), CEIBS (China). Associate Researcher: CRECIS Centre for Research on Change, Innovation and Strategy -UCL- Louvain School of Management.
- **Chinnappa Jayachandran**, School of Business, Montclair State University. PhD University of Madras, Professor of International Business and Marketing, Founding President/Director: The Society of Global Business and Economic Development, The Centre for International Business, International Trade Counseling Centre.
- **Grant Michelson**, Audencia. Director of Research, PhD University of Sydney, Australia. Visiting Professor: Texas A&M University. Honorary Research Fellow: Manchester Metropolitan University. Research Fields: Organizational Behaviour, Corporate Social Responsibility.
- **Jeryl Whitelock**, Bradford University School of Management. Professor of International Marketing. Associations: Fellow of the RSA, Fellow of Chartered Institute of Marketing, Member of Academy of Marketing research committee, Member of ESRC marketing panel, Member of Academy of International Business (AIB), Academy of Marketing, European Marketing Academy, Academy of Marketing Science.

Call for Papers

El tercer simposium de investigación de la SGBED pretende consolidar el éxito de las dos ediciones anteriores y lanzar una nueva dirección de investigación. El éxito de las dos convocatorias anteriores se debió sobre todo a la activa participación de los miembros del comité ejecutivo de la SGBED y al generoso patrocinio de la organización anfitriona. Se espera que, como en las ediciones anteriores, un tema cohesivo y de actualidad garantice que los *papers* seleccionados puedan unirse en forma de libro. Se espera que unos 50 investigadores de todo el mundo participen y presenten sus conclusiones. El simposium será presidido por el profesor Martín Rahe de EADA, Barcelona, el profesor C. Jayachandran de Montclair State University, EEUU, y el profesor V. Nagadevara del Indian Institute of Management, Bangalore.

Tema del simposium: La economía global dinámica y competitiva de la actualidad ha llevado a cuestionar las nociones predominantes de fuentes de ventaja competitiva. Grandes gigantes industriales otrora invencibles han caído porque aquello que les había llevado al dominio en el pasado dejaba de ser relevante en el entorno competitivo actual. La única fuente de ventaja que se ha demostrado un pilar inquebrantable de dominio económico es la innovación. Desde el concepto schumpeteriano de “destrucción creativa” hasta la noción de “tecnología disruptiva” de Clayton Christensen, la innovación ha jugado y continúa jugando un importante papel en la hoja de resultados de las empresas de éxito. Sin embargo, las nociones convencionales de innovación se han cuestionado, y recientemente ha surgido un sinfín de variaciones del concepto. Por ejemplo, académicos como Henry Chesbrough han planteado la cuestión de dónde se lleva a cabo más eficientemente la innovación (internamente o fuera de las paredes de la organización, en colaboración con otras empresas).

En vistas de la importancia de la innovación para la ventaja competitiva y del hecho de que la innovación ha sufrido una transformación radical en lo referente a cómo, dónde, cuándo y por quién se realiza, resulta importante que exista un foro en el que los académicos interesados presenten sus investigaciones sobre el tema y se relacionen con otras personas igualmente interesadas en este campo. Éste es el propósito del tercer simposium de investigación. Invitamos a la presentación de *papers* teóricos y prácticos, así como de estudios de caso sobre el tema del simposium: “Nuevas tendencias en innovación.”

Temas propuestos: Los siguientes campos encajarían con el tema del simposium. No se trata de una lista exhaustiva, por lo que no debería considerarse como tal.

- Innovación abierta
- Consorcios de investigación
- Tecnologías disruptivas
- El *outsourcing* de innovación
- Las instituciones académicas como líderes en innovación
- Gestión del conocimiento
- La creatividad y su gestión
- La organización de aprendizaje
- Innovación de procesos versus innovación de productos
- La batalla de los estándares y el dominio del diseño (Betamax vs. VHS; BluRay vs. HD-DVD, etc.)
- La protección de la innovación (cuestiones relacionadas con la propiedad intelectual)
- Equipos de desarrollo de nuevos productos

Call for Papers

The III Symposium of the Society for Global Business and Economic Development (SGBED) will be held in EADA in the coming academic year on June 17th and 19th, 2010. The theme chosen by the association for this, its third symposium, is “Emerging Trends in Innovation”.

The third research symposium of the SGBED aims to consolidate the success of the previous two symposia and launch a new direction for theme-focused research. The success of the previous two symposia has mainly been due to the active participation of the executive committee members of the SGBED and the generous sponsorship of the host organization. It is hoped that like the previous two symposia, a cohesive and current theme will ensure that selected papers are brought together as a book. It is hoped that about fifty researchers from around the world will participate and present their research findings. The symposium will be chaired by Professor Martín Rahe of EADA, Barcelona, Professor C. Jayachandran of Montclair State University, USA, and Professor V. Nagadevara of the Indian Institute of Management, Bangalore.

Symposium Topic: In a highly dynamic and competitive global economy, prevailing notions of sources of competitive advantage have come under fire. Once unassailable industry giants have been felled as these erstwhile giants found that what had propelled them into dominance in the past was no longer relevant in today's competition. The one source of advantage, the one unshakeable pillar of economic dominance has, however, been innovation. From Schumpeter's concept of “creative destruction” to Clayton Christensen's notion of “disruptive technology,” innovation has played, and continues to play a major role in the performance of successful firms. However, conventional notions of innovation have been challenged and the recent times have seen myriad variations of the concept. For example, the question of where innovation is most efficiently performed (in-house versus outside an organization's walls, in partnership with other firms) has been posed by scholars such as Henry Chesbrough.

In view of the continuing importance of innovation for competitive advantage and the fact that innovation has undergone radical transformation in how, where, when, and by whom it is conducted, it is important that there be a forum for interested scholars to present their research on this topic and interact with others who share an interest in the topic. That is the purpose of the third research symposium. We invite theoretical and empirical research papers as well as case studies on the symposium's theme of “Emerging Trends in Innovation.”

Suggested Themes for Proposal: The following are suggested topics that would fit under the symposium's theme. This is not, by any means, an all-inclusive list and should not be construed as such.

- Open innovation
- Research consortia
- Disruptive technologies
- Outsourcing innovation
- Academic institutions as lead players in innovation
- Knowledge management
- Creativity and its management
- The learning organization
- Process vs. product innovation
- Standards battle and design dominance (Betamax vs. VHS; BluRay vs. HDDVD.)
- Protecting innovation (intellectual property issues)
- New product development teams

Call for Papers

Call for Papers

Envío de propuestas: Se invita a la comunidad académica a enviar sus propuestas de investigación/ trabajos en curso (resumen que describa la propuesta, incluyendo la metodología en un máximo de dos páginas, incluyendo ilustraciones y referencias). Las propuestas pasarán por un *peer review* para evaluar su idoneidad. En una segunda etapa, los autores cuyas propuestas hayan superado la evaluación de sus colegas podrán enviar sus *papers* completos y se considerará su inclusión en un libro de los mejores *papers* del simposium.

Plazo máximo para propuestas/ *papers* completos: 31 de enero de 2010.

Plazo máximo para *papers* completos, para su consideración para el libro: 1 de agosto de 2010.

Proposal Submissions: Scholars are invited to submit research proposals/works in progress (summary that describes the research proposal, including the methodology in no more than two pages including figures and references) for a peer review to evaluate suitability. At the second stage, authors (whose proposals have passed the peer evaluation) may submit complete papers for consideration for inclusion in a book of the symposium's best papers.

Deadline for Proposals/Full Paper: January 31, 2010.

Deadline for Full Papers for Consideration for Book: August 1, 2010.

Si está interesado en algún material, puede ponerse en contacto con iberasategui@eada.edu

C/ Aragó, 204.
08011 - Barcelona - España.
Tel: +34 934 520 844
Fax: +34 933 237 317
info@eada.edu - www.eada.edu

If you have any queries, contact iberasategui@eada.edu

C/ Aragó, 204.
08011 - Barcelona - España.
Tel: +34 934 520 844
Fax: +34 933 237 317
info@eada.edu - www.eada.edu