

BOLETÍN DE INVESTIGACIÓN RESEARCH NEWSLETTER Nº 17

Agosto 2009 - Julio 2010
August 2009 - July 2010



EADA

Where business people grow



Contribuciones Académicas

• Journals	3
• Working Paper Series	16
• Conferencias y seminarios	17
• Libros y capítulos de libros	30
• Tesis doctorales	34

Contribuciones de Management

• Artículos y revistas	35
• Conferencias y seminarios	37
• Libros y capítulos de libros	38
• Estudios e informes	41

Desarrollo Pedagógico

• Casos	46
• Notas técnicas	49

Noticias Institucionales

54

Academic Contributions

• Journals	3
• Working Paper	16
• Conferences and Seminars.....	17
• Books and Book Chapters	30
• Doctoral Theses	34

Management Contributions

• Reviews and Magazines	35
• Conferences and Seminars.....	37
• Books and Book Chapters	38
• Studies and Reports	41

Pedagogical Development

• Cases.....	46
• Technical Notes	49

Institutional News.....

Journals

■ **Carenys, J. (2010)**

Management control systems: a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*, (forthcoming).

El propósito de este artículo es revisar la literatura existente sobre los sistemas de control de gestión en las organizaciones. Se realiza una revisión histórica de las distintas tendencias aparecidas en la literatura en lo referente a estos sistemas de control organizacionales, teniendo en cuenta sus características. Los primeros estudios veían los sistemas de control como unos sistemas cibernéticos y formales, y se centraban en los sistemas de información financiera y contable. Con posterioridad, esta perspectiva se enriqueció con las diferentes contribuciones de otras tendencias de pensamiento, centradas en analizar la influencia de los aspectos psicológicos y culturales como variables clave en el control de las organizaciones.

■ **Carricano, M.X.; Bressoud, E. (2009)**

A journey to the center of buzz: is internet secondary data relevant? *Décisions Marketing*, (forthcoming).

La Web 2.0 permite acceder 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 los datos secundarios obtenidos con un motor de búsqueda automatizado. La convergencia de los resultados de ambos estudios es un indicador de las discrepancias entre ambos métodos. El artículo demuestra el interés de un enfoque de este tipo cuando un acceso rápido y barato a la información es preferible a la precisión.

■ **Mondéjar-Jiménez, J.A.; Carricano, M.X.; Mondéjar-Jiménez, J. (2009)**

Reference price in a virtual experimental context: Analysis cross-cultural. *African Journal of Business Management*, 3 (10), 621-623.

El precio de referencia como estándar con el que se juzga el precio de compra de un producto es uno de los constructos más estudiados en las investigaciones sobre decisiones estratégicas de precios. El principal objetivo de este trabajo es analizar el efecto de las influencias temporales y contextuales sobre la formación de precios de referencia durante el proceso de compra por parte de los consumidores, utilizando para ello un experimento simulado. Hemos desarrollado una herramienta denominada SSPD para medir las influencias contextuales y temporales sobre 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 y nuevas posibilidades de medición.

Journals

■ **Carenys, J. (2010)**

Management control systems: a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*, (forthcoming).

The basic intention of this article is to review the background literature on management control systems in organisations. It conducts a historical revision of the different trends in the literature on control systems in organisations, in accordance with their common characteristics. The earliest studies conducted on control systems saw them as cybernetic and formal systems, focused on the use of financial and accounting information systems. Subsequently, this viewpoint was enriched with different contributions by other trends of thought which centred on analysing the influence of psychosocial and cultural aspects as key variables in the control of organisations.

■ **Carricano, M.X.; Bressoud, E. (2009)**

A journey to the center of buzz: is internet secondary data relevant? *Décisions Marketing*, (forthcoming).

Web 2.0 provides access to large amounts of data from spontaneous participation of 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 between the two studies represents a measure of the discrepancy between the two methods. It shows the interest for such an approach when a cheap and fast access to information is preferred to accuracy.

■ **Mondéjar-Jiménez, J.A.; Carricano, M.X.; Mondéjar-Jiménez, J. (2009)**

Reference price in a virtual experimental context: Analysis cross-cultural. *African Journal of Business Management*, 3 (10), 621-623.

The reference price, viewed as a standard against which the purchase price of a product is judged is one of the most studied constructs in research on strategic pricing decisions. The main objective of the current work is therefore to examine the effect of contextual and temporal influences on consumers' reference price formation during the buying process, using a simulated experiment. We developed a tool called SSPD as a way to measure 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 and new measurement possibilities.

■ Garriga, E. (2009)

Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role. *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 623-637.

En el campo de la teoría de los *stakeholders*, la mayor parte de las investigaciones sobre cooperación se han centrado en el ámbito de la colaboración interorganizacional a nivel diádico, excluyendo los datos relacionales o de red. Éstos son importantes porque las empresas no responden simplemente a cada *stakeholder* de manera individual, sino a la interacción de influencias de todo el conjunto de *stakeholders*. Este artículo pretende analizar el proceso de cooperación entre la empresa y sus *stakeholders* teniendo en cuenta los datos relacionales, y describir el papel de la empresa en tales procesos de cooperación. La evidencia empírica la proporciona un estudio de caso inductivo en profundidad sobre la empresa 'Gas-Nat' y sus *stakeholders*, que cooperan con ella en el 'programa de gasoductos' de Argentina. Para ello, se combinan datos sociométricos cuantitativos y datos cualitativos de la teoría y de observaciones etnográficas. La investigación sugiere un modelo de cooperación con los *stakeholders* basado en factores estructurales (posición del *stakeholder*) y relacionales (proceso marco). Los resultados indican que la cooperación con los *stakeholders* depende no sólo de la posición de éstos, sino también de la estructura de oportunidades políticas de la red y del proceso marco. La estructura de red puede crear un contexto de cooperación selectiva, pero no la determina explícitamente, lo que no coincide con las investigaciones previas en el campo de las redes de *stakeholders*. Se comprueba que, en el proceso de cooperación, la empresa juega un papel de *tertius iungens*, que implica incorporarse, unirse o conectarse, y que es distinto del papel *tertius gaudens* que propone la literatura existente sobre redes.

■ Garriga, E. (2010)

Stakeholder Social Capital: a new approach to stakeholder theory, *Business Ethics: a European Review*, (forthcoming).

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 esta teoría. Sin embargo, pese a las últimas investigaciones el capital social de los *stakeholders* no se ha definido adecuadamente ni ha sido desarrollado de forma sistemática. Este trabajo pretende llenar este vacío. Definimos el capital social de los *stakeholders* teniendo en cuenta las especificidades de la teoría de los *stakeholders*, de lo que se deriva que ese concepto viene definido por cuatro dimensiones (valoración, relacional, cognitiva y estructural) en lugar de tres (relacional, cognitiva, estructural). El enfoque sistemático se presenta desde tres perspectivas: descriptiva, instrumental y normativa. La perspectiva descriptiva implica mapear las redes de *stakeholders* así como una tendencia a relaciones más que a grupos. La perspectiva instrumental, basada en un marco relacional, se centra en los factores impulsores de rentas relacionales que existen en la red. Por su parte, la perspectiva normativa pretende impulsar una visión relacional de la sociedad.

■ Garriga, E. (2009)

Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role. *Journal of Business Ethics*, 90 (4), 623-637.

In stakeholder theory, most research on cooperation has been focused on inter-organizational collaboration field centered at the dyadic level, excluding the relational or network data. Relational or network data are important as the firms do not simply respond to each stakeholder individually but to an interaction of influences from the entire stakeholder set. The purpose of this article is to analyze the cooperation process among the firm and its stakeholders by considering the relational data and to describe the role of the firm in such cooperation processes. The empirical evidence is provided by an inductive in-depth case study on the company 'Gas-Nat' and its stakeholders cooperating on the 'natural gas pipeline program' in Argentina. To do so, I combined both quantitative sociometric data and qualitative data from grounded theory and ethnographic observations. This research suggests a stakeholder cooperation model based on structural (stakeholder's position) and relational factors (framing process). The results indicate that stakeholder cooperation is not just determined by stakeholder position, but they can vary depending on the political opportunity structure in the network and on the framing process. It was found that network structure may create a context for selective cooperation but doesn't explicitly determine it which is different from the previous research in stakeholder network literature. The role of the firm in the cooperation process was found as a *tertius iungens* role which implies to join, unite, or connect, and it is different from the existing prominent network literature of *tertius gaudens*.

■ Garriga, E. (2010)

Stakeholder Social Capital: a new approach to stakeholder theory, *Business Ethics: a European Review*, (forthcoming).

In this paper, we present a systematic approach of Stakeholder Theory based in social capital. Social capital is a relatively novel concept in stakeholder theory. However spite of the recent research stakeholder social capital has not properly defined nor systematically developed. This paper wants then to fill this gap. In our approach, we define stakeholder social capital taking into account the specificities of the stakeholder theory which implies that stakeholder social capital concept is defined by four dimensions (valuation, relational, cognitive, and structural) instead of three (Relational, cognitive, structural). We present the systematic approach is presented by three perspectives: descriptive, instrumental and normative following. The descriptive perspective implies to map the stakeholder networks and implies a shift towards relationships rather than groups. The instrumental perspective based on relational view framework focuses on the drivers of relational rents that exists in the network and the normative perspective aims to foster a relational view of society.

- **McNall, L.A.; Nicklin, J.; Masuda, A.D.; D'Agnisto, A.; Mishra, V. (2010)**

A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *The Journal of Business & Psychology*, 25 (3), 381-396.

A través de técnicas de meta análisis, este estudio examina la relación entre el enriquecimiento trabajo-familia (ETF) y el enriquecimiento familia-trabajo (EFT), por un lado, y sus consecuencias laborales, no laborales y relacionadas con la salud, por otro. Se llevó a cabo una revisión meta analítica de 21 estudios (54 correlaciones) del ETF y 25 estudios (57 correlaciones) del EFT. Concluimos que tanto el ETF como el EFT están positivamente relacionados con la satisfacción en el trabajo, el compromiso afectivo y la satisfacción familiar, pero no con las intenciones de cambiar de empleo. El ETF está más intensamente relacionado con las variables relacionadas con el trabajo, y el EFT con las variables no relacionadas con el trabajo. También se observa 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 la etiqueta del constructo (por ejemplo, enriquecimiento, facilitación, desbordamiento positivo). El trabajo indica que las organizaciones deben plantearse no sólo cómo reducir los conflictos, sino también cómo aumentar el enriquecimiento, lo que impulsará muchas variables de resultados importantes. Se trata del primer estudio sobre el lado positivo de la interfaz trabajo-familia.

- **Masuda, A.D.; Kane, T.; Shoptaugh, C.F.; Minor, K. (2010)**

The role of a vivid and challenging "personal vision" on goal hierarchies. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144 (3), 221-242.

Este trabajo analiza la visión personal y el papel que juega en la motivación humana. Se examina el concepto de la visión personal en las jerarquías de objetivos, se describen los elementos que las constituyen, y se analiza el efecto de la visión personal imperiosa de los estudiantes sobre la calidad de los objetivos proximales. El hecho de pedir a los participantes que describieran su visión personal esperada o imperiosa no influyó en la dificultad e intensidad de la misma. De hecho, las diferencias individuales anulaban las manipulaciones, y algunos estudiantes conceptualizaban una visión personal más exigente e intensa que otros. Los estudiantes que de manera espontánea describían una visión personal exigente e intensa también se fijaban unos objetivos académicos concretos más ambiciosos. Los estudiantes que conceptualizaban una visión personal intensa se mostraron más comprometidos con sus objetivos semestrales.

- **McNall, L.A.; Nicklin, J.; Masuda, A.D.; D'Agnisto, A.; Mishra, V. (2010)**

A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *The Journal of Business & Psychology*, 25 (3), 381-396.

This study investigated 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. This is the first meta-analysis on the positive side of the work-family interface.

- **Masuda, A.D.; Kane, T.; Shoptaugh, C.F.; Minor, K. (2010)**

The role of a vivid and challenging "personal vision" on goal hierarchies. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144 (3), 221-242.

This study examines personal vision and its role in human motivation. It examines the concept of personal vision within goal hierarchies, describes the elements that constitute goal hierarchies, and examines the effect of students' compelling personal vision on the quality of proximal goals. Asking participants to describe their expected or compelling personal vision did not influence the difficulty and vividness of such vision. Instead, individual differences overrode the manipulations with some students conceptualizing a more challenging and vivid personal vision compared with others. Students who naturally set a challenging and vivid personal vision also set more difficult and specific college goals. Students who conceptualized a vivid personal vision were more committed to their semester goals.

- **McNall, L.A.; Masuda, A.D.; Nicklin, J. (2010)**

Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction/Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144 (1), 61-81.

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, los 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.

- **Sales, X. (2010)**

Managing Risks from a Management Control Approach, *Corporate Ownership & Control Journal*, 7.

La intención de este trabajo conceptual es mostrar el uso de un enfoque de control de gestión a la gestión de los riesgos estratégicos. Este trabajo teórico presenta y conceptualiza el riesgo estratégico, clasifica los riesgos estratégicos (se utilizan ejemplos de la industria financiera) y presenta un marco de control de gestión para gestionar estos riesgos de manera estratégica.

El trabajo ilustra la necesidad de identificar de forma proactiva los riesgos estratégicos y de integrar las herramientas de gestión de riesgos en la gestión estratégica global de la empresa. Se sugiere que la gestión de riesgos es fundamental para la supervivencia de una organización; debe tener un enfoque estratégico en toda la empresa y el respaldo de la alta dirección de la organización.

El trabajo también sugiere que los accionistas son los responsables de la forma en que sus empresas gestionan los riesgos a los que se enfrentan. La reciente crisis financiera ha generado un gran debate entorno a lo que los reguladores pueden hacer o podrían haber hecho, pero se olvidan de los sistemas de control adecuados por los propietarios (accionistas) para influir y controlar el comportamiento de los directores de sus propias empresas.

- **McNall, L.A.; Masuda, A.D.; Nicklin, J. (2010)**

Flexible Work Arrangements and Job Satisfaction/Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144 (1), 61-81.

The present study examined 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.

- **Sales, X. (2010)**

Managing Risks from a Management Control Approach, *Corporate Ownership & Control Journal*, 7.

It is this conceptual paper's intention to show the use of a management control approach to managing strategic risks. This theoretical work presents and conceptualizes strategic risk, categorizes strategic risks (examples taken from financial industry are used) and presents a management control framework to manage with these risks strategically.

The paper illustrates the need to identify strategic risks proactively and to integrate risk management tools into overall company strategic management. It suggests that risk management is critical for an organization's survival; it needs to have a company-wide strategic approach and backed by the top management of the organization.

The paper also suggests that shareholders are ultimately responsible for the way the risks their companies face are managed. The recent financial crisis has generated a considerable amount of discussion around what regulators can do or could have done, while forgetting proper controls system by owners (shareholders) to influence and control the behavior of the managers of their own companies.

- **Tarradellas-Espuny, J.; Salamero-Salas, A., Martínez-Costa, C. (2009)**
An option-priced based model to property value new aircraft units. Influence of airline planned profitability, fuel prices and CO2 emission legislation. *Revista Dyna*, 84 (7), 71-72.

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, o ETS). En 2008 se aprobó finalmente la legislación. Las opciones reales parecen constituir un buen método para capturar el efecto de la nueva legislación sobre la valoración de 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. Este trabajo intenta determinar si el efecto del ETS sobre la valoración de los derechos de compra de aviones es suficientemente importante (en términos monetarios) como para incluir la nueva legislación en un modelo complejo de opciones reales que los autores han propuesto recientemente. La investigación concluye que, si bien el efecto del ETS justifica su inclusión en el modelo, la calidad de las series de datos históricos disponibles sigue planteando objeciones. En particular, debe abordarse con precaución la suposición de eficiencia en el mercado del carbono en los últimos años.

Trabajos de profesores no titulares

- **Cambra-Fierro, J.; Polo, Y. (2009)**
A relational approach of the supply function: an extension to the new ventures phenomenon in the Small and Medium Enterprise (SME) context. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (5), 411-431.

El interés mostrado en gestionar correctamente las relaciones que las empresas establecen con sus proveedores representa el primer paso para garantizar que el producto cumplirá los estándares deseados, y aumenta las posibilidades de que esto sea así.

Esta investigación propone un modelo que explica la orientación a largo plazo de las relaciones entre las empresas y sus proveedores en el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), dado que éstas presentan perfiles diferentes a los de las grandes empresas y por tanto exigen una especial atención.

Partimos de que la evolución y la experiencia de las empresas afectan a sus procesos de planificación y gestión, y en particular a su función de aprovisionamiento. Para analizar el efecto de la experiencia, tomamos como referencia el concepto de las nuevas iniciativas empresariales. La muestra global se divide en dos submuestras: “nuevos negocios” y “formas ya consolidadas”. También se analizan las implicaciones que se derivan de nuestra investigación, sus limitaciones y propuestas de futuras investigaciones.

- **Tarradellas-Espuny, J.; Salamero-Salas, A.; Martínez-Costa, C. (2009)**
An option-priced based model to property value new aircraft units. Influence of airline planned profitability, fuel prices and CO2 emission legislation. *Revista Dyna*, 84 (7), 71-72.

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, or ETS). In 2008 the new scheme got the final approval. Real options appear to be a convenient methodology to capture the extra value brought by the new legislation on new airplane 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. This paper tries to determine if the impact of ETS in the valuation of aircraft purchase rights is significant enough -in monetary terms- to include the new legislation in a complex real-option model already proposed by the authors recently. The research concludes that even the impact of ETS justifies its inclusion in the model, the quality of the available sets of historical data still raises some questions. Particularly, the assumption of market efficiency for the Carbon Pool over the recent years needs to be treated with caution.

NON-core faculty contributions

- **Cambra-Fierro, J.; Polo, Y. (2009)**
A relational approach of the supply function: an extension to the new ventures phenomenon in the Small and Medium Enterprise (SME) context. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (5), 411-431.

The interest in correctly managing the relationships that companies establish with their suppliers increases and represents the first step toward ensuring that the product will comply with the desired standards.

This research proposes a model that explains the long-term orientation of firm-suppliers relationships, specifically focused on the Small and Medium Enterprise (SME) context. This is because SMEs present different profiles to bigger firms and therefore they require special attention.

We consider that the evolution of firms and their experience are also factors that affect the planning and managing processes of companies and their supply function, in particular. To analyze the effect of experience, we take the new ventures concept as a reference. The global sample is divided into two subsamples: “new ventures” and “established forms”. The implications that derive from our research, its limitations and proposals for future research are also discussed.

- **Cambra-Fierro, J.; Polo, Y. (2010)**
Post-Satisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, (forthcoming).

El objetivo de esta investigación es analizar el concepto de orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento. Queremos analizar las interacciones entre satisfacción y compromiso desde el punto de vista de las relaciones entre empresas y proveedores. También se analizan diversas implicaciones relacionadas con la confianza. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, ofreciendo un conjunto de escalas para analizar la orientación a largo plazo de las relaciones entre empresas así como sus principales antecedentes. También se analizan las relaciones causales, probando un modelo basado en ecuaciones estructurales. Las principales conclusiones son las siguientes: La cooperación, la comunicación, la satisfacción, la confianza y el compromiso explican la orientación a largo plazo de la función de aprovisionamiento. El uso de sólo dos variables en la escala de cooperación puede plantear problemas a la hora de especificar el modelo, pero los pre-tests recomendaron esta opción. La escala puede utilizarse dado que hemos verificado las condiciones de validez especificadas por Baumgartner y Homburg (1996) para estos casos. Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas son tanto clientes como proveedoras de una cadena de suministros, los empresarios pueden utilizar las conclusiones de la investigación para gestionar las relaciones a largo plazo tanto con clientes como con proveedores. Se analizan diversas implicaciones sobre cómo comunicar y cooperar con los clientes, por qué los clientes confían en los proveedores, cómo los clientes perciben la satisfacción y cómo se comprometen con sus proveedores. Algunos trabajos indican que los factores que determinan las relaciones entre las empresas y sus proveedores tienen que estudiarse en profundidad, y que deben validarse nuevos modelos que expliquen estas relaciones. Un trabajo anterior propone que la satisfacción es uno de los elementos clave que determinan la orientación a largo plazo de las relaciones de aprovisionamiento. Así pues, combinando la satisfacción y el compromiso, ofrecemos un modelo adicional que complementa las investigaciones anteriores.

- **Cambra-Fierro, J.; Ruiben, R. (2010)**
Notions for the successful Management of the supply chain: learning with Carrefour in Spain and Carrefour in China. *Supply Chain Management: an International Journal*, (forthcoming).

Este trabajo propone un marco que tiene en cuenta diversos conceptos clave a la hora de diseñar y gestionar las cadenas de suministros, en el contexto tanto nacional como internacional. Para facilitar la comprensión, ilustramos dicho marco con el caso de la experiencia de Carrefour en España y China, explicando las estrategias globales y analizando las similitudes y diferencias en la gestión de la cadena de suministros en ambos países. Aplicación de los conceptos básicos de la gestión de la cadena de suministros a una empresa líder en distribución. La idea de “pensar globalmente y actuar localmente” también es de aplicación en la gestión de las cadenas de suministros. Los directivos pueden identificar los procesos clave y considerar las posibles contribuciones de cada uno de ellos a la eficiencia de la cadena. Este estudio de caso también puede usarse como ejemplo de buena gestión de la cadena de suministros por parte de una empresa líder en su sector. El trabajo presenta el ejemplo de una empresa líder basado en datos reales.

- **Cambra-Fierro, J.; Polo, Y. (2010)**
Post-Satisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, (forthcoming).

The purpose of this research paper is to analyse the concept of the long-term orientation of supply relationships. We want to analyse interactions between satisfaction and commitment with the relational perspective of firm-supplier relationships. Some implications related to trust are also considered. A quantitative approach is taken. This paper offers a set of scales to analyse the long-term orientation of inter-firm relationships and its main antecedents. Causal relations are also analysed by testing a model based on structural equations. The main findings are: Cooperation, communication, satisfaction, proved trust and commitment explain the long-term orientation of the supply function. The use of only two variables in the cooperation scale may cause problems for the specifications of the model, but the pre-tests recommended this option. The scale can be used since we have verified the validity conditions imposed by Baumgartner and Homburg (1996) for such cases. Considering that most companies are customers as well as suppliers within a supply chain, practitioners can use the findings of this research to manage long-term relationships with both customers and suppliers. Several implications about how to communicate with customers, how to cooperate with customers, why customers trust suppliers, how customers perceive satisfaction and how customers commit to suppliers are discussed. Some works indicate that the factors determining company-supplier relationships have to be thoroughly studied and additional models explaining these relationships have to be tested. A previous work proposes that satisfaction is one of the key elements that determines the long-term orientation of supply relationships. Therefore, combining satisfaction and commitment, we offer an additional model that complements previous research.

- **Cambra-Fierro, J.; Ruiben, R. (2010)**
Notions for the successful Management of the supply chain: learning with Carrefour in Spain and Carrefour in China. *Supply Chain Management: an International Journal*, (forthcoming).

This paper proposes a framework that considers some key concepts to design and manage supply chains in both national and international contexts. For a better understanding, we illustrate this framework with the case of Carrefour in both Spain and China. We explain global strategies in both countries. We also discuss similarities and differences in the supply chain management in both contexts. Application of core SCM concepts to a leader distribution firm. “Thinking global and acting local” is also of application in the management of supply chains. Managers may identify key processes and consider the possible contributions of each to the efficiency of their own chains. This case study could be also used as an example of the successful management of the supply chain of a company leader in its sector. The present paper illustrates a leader company based on real data.

- Gabay, G.; **Florès, L.**; Moskowitz, H.; Maier, A. (2010)
Creating technology-based merchandising ideas for hair coloring through weak signals, concept optimization and mind-set segmentation. *The Journal of Consumer Marketing*, 27 (3), 211-223.

Este trabajo presenta una segmentación por respuestas/conceptos utilizada para identificar distintas “mentalidades” de clientes. En base a esta segmentación, la empresa puede interactuar con el cliente para identificar el segmento al que pertenece y ofrecerle los productos y el *merchandising* adecuados. Esta innovadora investigación aborda la creación de nuevas ideas de productos “totalmente nuevos” y la segmentación de los encuestados en distintos grupos, en base a sus mentalidades. Los resultados de la segmentación ofrecen a fabricantes y comerciantes la oportunidad de afinar el desarrollo de nuevos productos y el *merchandising*. Una de las preguntas recurrentes, sin embargo, es cómo identificar estos segmentos en la población. Las técnicas de *data mining* buscan reglas de asignación que colocan a las personas en base a una regla de decisión. Las variables utilizadas en la regla de decisión proceden de la información externa sobre el encuestado, que éste puede haber proporcionado previamente, o de las pautas que presentan las adquisiciones que el individuo ha hecho en el transcurso del tiempo. El objetivo es aumentar la probabilidad de clasificar correctamente a una nueva persona como miembro de uno de tres segmentos, y de esta manera presentarle una mejor oferta, se trate de un producto mejorado o de una mejor experiencia de compra.

- Frisou, Yldiz; **Florès, L.** (2010)
Loyalty program linking two rival retailers: effects on the user’s buying behaviour? *Journal of Marketing Trends*, (forthcoming).
- Belvaux, B.; **Florès, L.** (2010)
L’utilisation des «proxies» du web pour la prédiction des marchés. Une application au marché cinématographique, *Décisions Marketing*, 57, 9-18.

Este trabajo demuestra el valor de los proxies de Internet a la hora de pronosticar tendencias en el mercado. Relativamente baratos y fáciles de recoger, estos indicadores ofrecen la capacidad de analizar rápidamente el interés de los consumidores por tendencias, marcas o productos específicos evitando sesgos de exageración. En conjunto, parecen ser buenos indicadores de las tendencias del mercado.

- Gabay, G.; **Florès, L.**; Moskowitz, H.; Maier, A. (2010)
Creating technology-based merchandising ideas for hair coloring through weak signals, concept optimization and mind-set segmentation. *The Journal of Consumer Marketing*, 27 (3), 211-223.

The purpose of this paper is to demonstrate a concept-response segmentation used to identify different customer “mind-sets”. Based on this segmentation, in a merchandising situation, one can interact with the customer to identify the segment to which the customer belongs and in turn offer the proper product and merchandising. The innovative research deals with the creation of “new to the world” product ideas and the segmentation of respondents into different groups, based on their mind-sets. The segmentation results provide the manufacturer and the trade with an opportunity to fine-tune the development of the new product and its merchandising. One of the recurring questions, however, is how to find these segments in the population? Data mining works by searching for assignment rules that put people into the segments based on a decision rule. The variables used by the decision rule come from external information about the respondent, which the respondent may have provided previously, or patterns of purchases that the individual may have made over time. The objective is to increase the chances of correctly classifying a new individual as a member of one of the three segments, and by so doing present the prospect with a better offer, whether an improved product or shopping experience.

- Frisou, Yldiz; **Florès, L.** (2010)
Loyalty program linking two rival retailers: effects on the user’s buying behaviour? *Journal of Marketing Trends*, (forthcoming).
- Belvaux, B.; **Florès, L.** (2010)
L’utilisation des «proxies» du web pour la prédiction des marchés. Une application au marché cinématographique, *Décisions Marketing*, 57, 9-18.

This paper shows the value of web proxies to forecast market trends. Relatively easy to collect and inexpensive, these metrics offer the ability to quickly analyze consumers’ interest towards specific trends, products or brands while avoiding claimed overstatement bias. Overall, these measures appear to be good indicators of in market trends.

- **Revilla, E.; Knoppen, D.E.F. (2010)**
Contextual Antecedents and Performance of Team Vision in Product Development. *The International Journal of Production and Operations Management*, (forthcoming).

Para lograr un mejor desarrollo de productos, el desarrollo de mecanismos organizacionales que impulsen la visión de equipo parece ser esencial. A la vista de ello, hemos construido y comprobado empíricamente un modelo conceptual (input - proceso - output) de la visión de equipo en el ámbito del desarrollo de productos para identificar la relación entre antecedentes contextuales como la confianza o la cultura de aprendizaje (inputs), la visión de equipo (proceso) y el rendimiento en términos de resultados del proceso (es decir, efectividad de los equipos) y de resultados de productos (es decir, valor para el cliente). Los datos se han extraído de una muestra de 80 equipos españoles de desarrollo de productos. Los datos se analizan con un análisis factorial y un análisis longitudinal basado en puntuaciones compuestas, en un entorno Lisrel. Los resultados muestran que la visión de equipo, en combinación con un contexto organizacional basado en la confianza y la cultura de aprendizaje, tiene un efecto positivo en el desarrollo de productos. Este efecto es mayor en términos de resultados de proceso que en términos de resultados de producto. Por otro lado, el efecto de la cultura de aprendizaje sobre la visión de equipo y los resultados es mayor que el de la confianza. Estas conclusiones plantean nuevas preguntas de investigación sobre el papel de la visión de equipo en el desarrollo de productos. En este sentido, nuevos estudios que tuvieran en cuenta el desarrollo de un contexto organizacional impulsor de unas relaciones basadas en la confianza y de una cultura de aprendizaje contribuirían a extraer conclusiones adicionales. El trabajo proporciona a los directivos pruebas concluyentes de la necesidad de impulsar la visión de equipo en el ámbito del desarrollo de productos.

- **Knoppen, D.E.F.; Saenz, M.J. (2009)**
Collaboration Stimulation through Supply Chain Simulation. *International Journal of Procurement Management*, 2 (4), 403-414.

Este trabajo pretende desarrollar el marco teórico que subyace al Supply Chain Management Laboratory (scmLAB) creado por los autores. El objetivo último del scmLAB es estimular la colaboración entre las empresas participantes y, al mismo tiempo, estudiar el aprendizaje colaborativo y la toma de decisiones en un entorno de laboratorio. El método del scmLAB combina la investigación práctica con modelos de simulación a medida. El modelo teórico integra componentes conceptuales, relacionales y prácticos. La cognición situada hace que los comportamientos sean distintos en un entorno de laboratorio que al natural. Por ello, se plantean unas preguntas de investigación que permiten explorar estas diferencias. El trabajo revela que las mejoras en la cadena de suministros sólo pueden tener lugar a través del esfuerzo conjunto de las empresas implicadas, y que un método de intervención como el descrito puede facilitar cambios efectivos.

- **Revilla, E.; Knoppen, D.E.F. (2010)**
Contextual Antecedents and Performance of Team Vision in Product Development. *The International Journal of Production and Operations Management*, (forthcoming).

At the heart of realizing superior product development there seems to be the development of organizational mechanisms that fuel team vision. In light of this, we build and empirically test a conceptual model (input-process-output) of team vision at the product development level to establish the relationship between the contextual antecedents such as trust and learning culture (inputs), team vision (process) and product development performance in terms of process outcomes (i.e., team effectiveness) and product outcomes (i.e., value to customer). Evidence is drawn from a sample of 80 Spanish product developments. Data are analyzed through confirmatory factor analysis and path analysis based on composite scores, supported by Lisrel. Results show that team vision in combination with an organizational context, built upon a learning culture and trust, has a positive impact on product development performance. This influence is higher in terms of process outcomes than in terms of product outcomes. Also, the impact of learning culture on team vision and performance is higher than the impact of trust. Findings open up new research questions about the role of team vision within product development. Research studies taking into account the development of an organizational context that promotes trust-based relationships and a learning culture would be helpful in order to draw further conclusions. The paper provides managers with convincing evidence of the need to foster team vision in product development.

- **Knoppen, D.E.F.; Saenz, M.J. (2009)**
Collaboration Stimulation through Supply Chain Simulation. *International Journal of Procurement Management*, 2 (4), 403-414.

This paper aims to develop the theoretical framework underlying the Supply Chain Management Laboratory (scmLAB) set up by the authors. The overall aim of the scmLAB is to stimulate collaboration between the participating companies while, at the same time, study collaborative learning and decision-making in a laboratory setting. The method of the scmLAB combines action research and tailor-made simulation models. The theoretical model integrates conceptual, relational and action-driven components. Situated cognition causes behavioural processes to be distinct within the laboratory setting compared to the natural setting. Therefore, research questions have been developed that set the stage to explore these differences. The paper discloses that further supply chain improvement may only take place through the joint effort of the companies involved and that an intervention method such as the one described may facilitate an effective approach to change.

- **Knoppen, D.E.F.; Saris, W. (2009)**
Do we have to combine values in the Schwartz' Human Values Scale? A comment on the Davidov studies. *Survey Research Methods*, 3 (2), 91-103.

El trabajo aborda si es significativo agrupar los valores básicos del modelo de valores de Schwartz, un componente vital de la Encuesta Social Europea (ESE), presentando para ello un enfoque alternativo. La propuesta de agrupar los valores la plantean diversos estudios dirigidos por Eldad Davidov, que concluyen que sólo cuatro de los diez valores originales pueden estudiarse como tales (hedonismo, estimulación, autodirección y seguridad), mientras que los seis restantes deben agruparse en tres pares para resolver el problema de la falta de validez discriminante. El trabajo indica que el agrupamiento era necesario dada la estrategia de elección de ítems para la ESS. Los ítems para los distintos valores se eligen de tal modo que la correlación en el seno de cada valor es relativamente baja, y a veces las correlaciones con ítems de otros valores es más elevada. Esto lo mostramos en tres pasos: el primero se basa en un estudio alemán que busca la correlación entre los valores del Cuestionario de Valores Personales (CVP); en segundo lugar, se utiliza la selección que hace la ESE de un conjunto más amplio de ítems para demostrar que esta elección da pie a correlaciones entre los valores mucho más elevadas; tercero, se lleva a cabo un análisis con una elección alternativa del mismo conjunto de ítems que utiliza el CVP para demostrar que esta alta correlación no es necesaria. De este modo demostramos que la elevada correlación entre los valores de la ESE se debe a la selección de los ítems de la propia encuesta, y no es intrínseca a los valores estudiados.

- **Knoppen, D.E.F.; Christiaanse, E.; Huysman, M. (2010)**
Supply Chain Relationships: Exploring the Linkage between Inter-organisational Adaptation and Learning. *Journal of Purchasing and Supply Management*, (forthcoming).

Partiendo de la literatura existente, este trabajo pretende avanzar en la dimensión de proceso de la adaptación inter-organizacional que tiene lugar en las relaciones de la cadena de suministros. Así, la investigación resume y explica los distintos debates sobre la adaptación inter-organizacional y el aprendizaje existentes en la literatura, identificando el vínculo teórico entre ambos conceptos. Dos casos de estudio diádicos muestran que, en general, los procesos de aprendizaje subyacentes a las adaptaciones inter-organizacionales pueden clasificarse en base a la dirección del aprendizaje (“aprender de” frente a “aprender con”) y en base a su alcance (“aprendizaje incidental” frente a “aprendizaje gradual”). El carácter basado en la experiencia del aprendizaje ofrece una explicación del carácter auto-reforzante de la adaptación inter-organizacional, lo que constituye una alternativa a las explicaciones existentes en la literatura sobre las relaciones de las cadenas de suministros.

- **Knoppen, D.E.F.; Saris, W. (2009)**
Do we have to combine values in the Schwartz' Human Values Scale? A comment on the Davidov studies. *Survey Research Methods*, 3 (2), 91-103.

This paper addresses the question if it is meaningful to group basic values from the values model of Schwartz, which is a vital component of the European Social Survey (ESS), and presents an alternative approach. The suggestion to group values is raised in several studies led by Eldad Davidov, which more precisely conclude that only four of the original ten values can be studied as such (Hedonism, Stimulation, Self-direction, and Security), whereas the remaining six values have to be grouped in three pairs in order to solve the problem of a lack of discriminant validity. This paper indicates that the grouping was necessary because of the choice strategy of items for the ESS. The items chosen for the different values are chosen in such a way that the correlation within the value is relatively low and sometimes the correlations with items of other values is higher. We show this in three steps: the first one based on a German-study, looking for the correlation between the values in the original Portrait Values Questionnaire (PVQ). Secondly, the ESS selection from this wider set of items is used to show that this choice leads to much higher correlations between the values. Thirdly, an analysis with an alternative choice from the same PVQ set of items is done to show that this high correlation is not necessary. In this way we show that the high correlation between the values in the ESS is due to the selection of the items in the ESS and is not intrinsic to the values studied.

- **Knoppen, D.E.F.; Christiaanse, E.; Huysman, M. (2010)**
Supply Chain Relationships: Exploring the Linkage between Inter-organisational Adaptation and Learning. *Journal of Purchasing and Supply Management*, (forthcoming).

This paper aims to advance the process dimension of inter-organisational adaptation that takes places in supply chain relationships, building upon learning literature. Therefore, it summarizes and disentangles the different debates on inter-organisational adaptation and learning in the literature and establishes the theoretical linkage between both concepts. Two dyadic case studies show that the learning processes that underlie inter-organisational adaptations may be comprehensively classified based upon the direction of learning, resulting in “learning from” versus “learning with”, and based upon the span of learning, resulting in “incidental learning” versus “incremental learning”. The experiential nature of learning provides an explanation for the reinforcing character of inter-organisational adaptation, which is an alternative to explanations presented in literature on supply chain relationships.

Contribuciones Académicas

Academic Contributions

- **Mcneall, L.A.; Staton, J.M. (2010)**
Private eyes are watching you: Reactions to location sensing technologies. *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

El estudio explora las reacciones a las tecnologías de localización (location sensing technologies, o LSTs) que permiten a las organizaciones hacer seguimiento de la localización y movimientos de sus empleados, incluso cuando no están en la empresa. En particular, hemos analizado las relaciones entre dos características del seguimiento (el propósito y el control), las percepciones de invasión de la privacidad, y la justicia del propio seguimiento. El estudio se basó en un diseño factorial con 2 (propósitos) × 2 (controles) a partir de una muestra de 208 estudiantes universitarios. Las hipótesis del estudio se pusieron a prueba usando una regresión jerárquica. La capacidad de controlar el dispositivo de localización se relaciona con la justicia del seguimiento a través de la invasión de la privacidad, pero no observamos apoyo para el propósito del seguimiento. Los resultados subrayan la importancia de dar a los empleados una cierta sensación de control del seguimiento, y de proporcionarles unos “espacios protegidos” en los que pueden evitarlo. El estudio constituye el primer examen de las actitudes hacia las tecnologías de localización.

- **Mcneall, L.A.; Michel, J. (2010)**
A dispositional approach to work-school conflict and enrichment. *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

El estudio presenta un modelo basado en la disposición personal para abordar la interfaz trabajo-formación. En particular, hemos examinado la relación entre las auto evaluaciones personales y el hecho de mostrar una personalidad proactiva con el conflicto trabajo-formación, por un lado, y el enriquecimiento trabajo-formación, por otro, así como con diversos resultados laborales y formativos. Encuestamos a 314 estudiantes universitarios con empleo sobre sus experiencias a la hora de gestionar sus roles laborales y formativos. Un modelo de ecuaciones estructurales mostró que las auto evaluaciones estaban relacionadas tanto con el conflicto como con el enriquecimiento trabajo-formación, y también con los resultados formativos, mientras que el hecho de mostrar una personalidad proactiva se relacionaba con el enriquecimiento trabajo-formación y los resultados laborales y formativos, pero no con el conflicto trabajo-formación. Éste se relacionaba negativamente con el rendimiento en formación, mientras que el enriquecimiento trabajo-formación estaba positivamente relacionado con la satisfacción laboral y formativa, y también con el rendimiento en formación. Organizaciones, universidades e investigadores deben ser conscientes de que las variables relacionadas con la disposición personal influyen en las percepciones de los roles laborales y formativos, y también en importantes variables de resultados, y que pueden ser necesarias intervenciones adicionales para ayudar a los estudiantes a gestionar estos roles. Estudios pasados han demostrado que las características del puesto de trabajo influyen en la interfaz trabajo-formación, pero este trabajo es de los primeros en demostrar que los factores ligados a la disposición personal también están relacionados con el conflicto y el enriquecimiento trabajo-formación.

- **Mulvaney, M.K. 1; Mcneall, L.A.; Morrissey, R.A. (2010)**
A longitudinal investigation of work-family strains and gains, work commitment, and subsequent employment status among working mothers. *Journal of Family Issues*, (forthcoming).

- **Mcneall, L.A.; Staton, J.M. (2010)**
Private eyes are watching you: Reactions to location sensing technologies. *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

This study explored reactions to location sensing technologies (LSTs) which enable organizations to track the location and movements of employees, even off-site. In particular, we examined the relationships among two monitoring characteristics (i.e., purpose and control), perceptions of privacy invasion, and monitoring fairness. This study employed a 2 (purpose) × 2 (control) factorial design using 208 college students. Study hypotheses were tested using hierarchical regression. The ability to control the location sensing device was related to monitoring fairness via privacy invasion, but no support was found for monitoring purpose. The results underscore the importance of giving employees a sense of control over monitoring and providing them with “protected spaces” where monitoring can be avoided. This study offers the first examination of attitudes toward location sensing technologies.

- **Mcneall, L.A.; Michel, J. (2010)**
A dispositional approach to work-school conflict and enrichment. *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

The purpose of this study was to investigate a dispositional model of the work-school interface. In particular, we examined the relationship between core self-evaluations (CSEs) and proactive personality with both work-school conflict (WSC) and work-school enrichment (WSE) as well as a variety of work and school outcomes. 314 employed college students were surveyed about their experiences managing work and school roles. Structural equation modeling showed that CSEs were related to both WSC and WSE as well as school outcomes, whereas proactive personality was related to WSE and job and school outcomes but not WSC. WSC was negatively related to school performance, whereas WSE was positively related to school and job satisfaction as well as school performance. Organizations, universities, and researchers should be aware that dispositional variables influence perceptions of work and school roles as well as important outcome variables, and that further intervention efforts may be needed to help students manage work and school roles. Past studies have demonstrated that job characteristics influence the work-school interface, but this study is among the first to demonstrate that dispositional factors also relate to WSC and WSE.

- **Mulvaney, M.K. 1; Mcneall, L.A.; Morrissey, R.A. (2010)**
A longitudinal investigation of work-family strains and gains, work commitment, and subsequent employment status among working mothers. *Journal of Family Issues*, (forthcoming).

- **Roch, S.G.; Mcnall, L.A.; Caputo, P.M. (2010)**

Self-judgements of accuracy as indicators of performance evaluation quality: Should we believe them? *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

Este trabajo analiza hasta qué punto las evaluaciones de la propia precisión al evaluar e identificar comportamientos reflejan la realidad. También estudiamos la importancia de la motivación a la hora de determinar la calidad de las auto evaluaciones y la precisión de los evaluadores en lo relativo a sus propias evaluaciones e identificaciones de comportamientos.

En el estudio, 327 participantes observaron videos grabados de dos conferenciantes, evaluándoles e identificando sus comportamientos; también evaluaron la precisión de esas evaluaciones e identificaciones, así como su propia motivación. Se ofreció a los participantes tres tipos de incentivos monetarios. Las auto evaluaciones hacían referencia al grado en que los evaluadores identificaban correctamente comportamientos (precisión en la identificación de comportamientos) y al tipo de precisión en las evaluaciones más estrechamente relacionado con cada comportamiento (precisión diferencial, PD). Pese a que un número mayor de evaluadores motivados creía que sus evaluaciones e identificaciones de comportamientos eran más precisas, en realidad esto sólo era así para las identificaciones de comportamientos. Los incentivos financieros basados en la calidad de las auto evaluaciones sólo influían en la relación de éstas con la precisión al evaluar (PD). Si las organizaciones quieren mejorar la calidad del *feedback* de comportamientos o sus prácticas de evaluación, puede ser útil preguntar a los evaluadores/entrevistadores hasta qué punto creen haber identificado correctamente comportamientos o proporcionado evaluaciones precisas, especialmente si los evaluadores/entrevistadores están motivados a ser precisos. Este es uno de los primeros estudios que muestra que las auto evaluaciones pueden ser buenos indicadores de si los evaluadores identifican con precisión los comportamientos y ciertos tipos de precisión. Además, es el primer estudio que muestra que los evaluadores motivados proporcionan auto evaluaciones más precisas de la precisión en identificar comportamientos, e identificaciones de comportamientos más precisas.

- **Thurston, P. Mcnall, L.A. (2010)**

Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3) 201-228.

Este trabajo explora la estructura subyacente a las percepciones de justicia de los empleados en el contexto de las prácticas de evaluación del rendimiento que llevan a cabo las organizaciones. Se lleva a cabo un análisis confirmatorio que evidencia cuatro constructos de justicia distintos pero intensamente correlacionados. Los resultados dan apoyo a la hipótesis de relaciones entre la justicia procedimental y los comportamientos positivos hacia la organización a través de la satisfacción con el sistema de evaluación; entre la justicia distributiva y la satisfacción con la evaluación; y entre la justicia interpersonal e informacional y unos comportamientos positivos hacia el superior a través de la satisfacción con el superior. El trabajo integra investigaciones previas sobre los efectos positivos de la justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional sobre las respuestas afectivas y de comportamiento hacia las evaluaciones de rendimiento.

- **Roch, S.G.; Mcnall, L.A.; Caputo, P.M. (2010)**

Self-judgements of accuracy as indicators of performance evaluation quality: Should we believe them? *Journal of Business & Psychology*, (forthcoming).

This paper explores how well raters' self-judgments of their rating and behavioral accuracy reflect reality. We also explore the role of motivation in determining the quality of raters' self-judgments and their rating and behavioral accuracy.

In this study, 327 participants watched two videotaped lecturers and provided ratings and behavioral identifications, along with self-judgments of the accuracy of these ratings and behavioral identifications and self-reported motivation. Three types of monetary incentives were also offered.

Raters' self-judgments were related to how well they identified behaviors (i.e., behavioral accuracy) and the type of rating accuracy arguably most closely associated with behaviors (i.e., differential accuracy (DA). Although more motivated raters believed that they provided both more accurate ratings and behavioral identifications, this was only the case for behavioral identifications. Financial incentives based on the quality of self-judgments only influenced whether self-judgments related to rating accuracy (DA). If organizations are interested in improving the quality of behavioral feedback or assessment practices relying on ratings, it may be useful to ask raters/interviewers to what extent they believe that they correctly identified behaviors or gave accurate ratings, especially if the raters/interviewers are motivated to be accurate. This is one of the first studies to show that raters' self-judgments can be useful indicators of whether they accurately recognized behavior and some kinds of accuracy. Furthermore, this is the first study to show that more motivated raters provide both more accurate self-judgments of behavioral accuracy and more accurate behavioral identifications.

- **Thurston, P.; Mcnall, L.A. (2010)**

Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3) 201-228.

The purpose of this paper is to explore the underlying structure of employees' justice perceptions in the context of their organizations' performance appraisal practices. The confirmatory factor analysis showed evidence of four distinct but highly correlated justice constructs. Results supported hypothesized relationships between procedural justice and helpful behaviors toward the organization via appraisal system satisfaction; distributive justice with appraisal satisfaction; and interpersonal and informational justice and helpful behaviors toward the supervisor via supervisor satisfaction. The paper integrates prior research concerning the positive effects of procedural, distributive, interpersonal, and informational justice on affective and behavioral responses towards performance appraisals.

■ **Sanchez Loppacher, J.; Cagliano, R.; Spina, G. (2010)**

Key drivers of buyer-supplier relationships in GSS. *International Journal of Procurement Management*, (forthcoming).

En su búsqueda de fuentes de ventaja competitiva global para prosperar en la nueva economía, las empresas multinacionales han recurrido a unas Estrategias de Aprovisionamiento Global que equilibran las oportunidades que presenta un sistema de compras centralizadas y globales, con la necesidad de explotación y ajuste local de los suministros. En este contexto, las relaciones con los proveedores ofrecen una importante oportunidad para que las empresas desarrollen una fuente estratégica de eficiencia y mejoren su ventaja competitiva global, convirtiéndose así en una variable de decisión clave para definir las Estrategias de Aprovisionamiento Global. La literatura existente muestra cómo las relaciones entre compradores y proveedores evolucionan de competitivas a cooperativas, pasando por varias etapas o modos sobre todo para responder a factores clave, como el producto adquirido o las características del mercado, y a la evolución del proceso de globalización. Esta investigación muestra cómo las pautas de comportamiento basadas en una Estrategia de Aprovisionamiento Global y relacionadas con la globalización de las fuentes de suministro y la centralización de las compras constituyen un factor clave de las estrategias de gestión de los proveedores.

■ **Sanchez Loppacher, J. (2010)**

Key factors in global supply headquarters – subsidiary Control Systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (forthcoming).

Según la literatura revisada, para formar eficientes Estrategias de Aprovisionamiento Global, las empresas multinacionales necesitan definir e implementar sistemas de control y seguimiento del resultado de aprovisionamiento global para poder garantizar consistencia en el abastecimiento mundial. El tipo de control utilizado por las empresas multinacionales para vigilar sus subsidiarias depende básicamente de factores asociados a la cultura organizacional, el nivel de internacionalización de la empresa, condiciones medioambientales y a la estabilidad económica local. Por este motivo, aunque las empresas generalmente prefieren sistemas de control personalizado en los casos de proximidad cultural, la interacción de otros factores relevantes tales como la evolución de la globalización de la empresa y la compra internacionalizada y las prácticas de aprovisionamiento, puede llevar a las empresas a usar mecanismos de control formales y burocráticos para complementar y apoyar las relaciones informales que surgen de la proximidad cultural.

■ **Sanchez Loppacher, J.; Cagliano, R.; Spina, G. (2010)**

Key drivers of buyer-supplier relationships in GSS. *International Journal of Procurement Management*, (forthcoming).

In their search for sources of global competitive advantage to succeed in the new economy, multinational companies have turned to Global Sourcing Strategies, balancing the opportunities coming from global, centralised purchases, and the need for local supply adjustment and exploitation. In this context, relationships with suppliers provide a significant opportunity for companies to develop a strategic source of efficiency and to enhance global competitive advantages, thus becoming a key decision variable in the definition of Global Sourcing Strategies. The literature shows that buyer-supplier relationships evolve from competitive to cooperative relationships, going through several stages or modes primarily to respond to key factors, such as purchasing product and market characteristics, and globalisation process evolution. This research work shows how Global Sourcing Strategy behaviour patterns related to supply source globalisation and purchasing centralisation constitute a key factor at play with Supplier Management Strategies.

■ **Sanchez Loppacher, J. (2010)**

Key factors in global supply headquarters – subsidiary Control Systems. *Journal of Manufacturing Technology Management*, (forthcoming).

According to the reviewed literature, in order to build effective and efficient global supply strategies (GSS), multinational companies (MNCs) need to define and implement adequate headquarters' control and follow-up systems for global supply management performance in order to guarantee world supply consistence and alignment. In turn, the type of control used by MNCs to oversee their subsidiaries is primarily dependent on factors associated with organizational culture, company internationalization level, environmental conditions and local economic stability. Thus, while companies generally prefer more personalised control systems in cases of headquarters-subsidiary cultural proximity, the interaction of other key factors -such as companies' globalisation evolution and internationalised purchasing and sourcing practices- may lead companies to resort to formal and bureaucratic control mechanisms to complement and support informal relationships stemming from cultural proximity.

■ **Whitelock, J.; Fastoso, F. (2010)**

Regionalization vs globalization in advertising research: Insights from five decades of academic study. *Journal of International Management*, 16 (1), 32-42.

Este trabajo es una respuesta a las demandas de más investigaciones en el ámbito de lo regional (frente a lo global) en el contexto de los negocios internacionales. Centrándose en una cuestión clave en gestión internacional (la decisión de estandarización), presentamos una revisión sistemática de los principales artículos publicados a lo largo de los últimos 50 años sobre la estandarización de la publicidad a nivel regional. Los resultados de la revisión muestran que, en la última década, los estudios utilizan frecuentemente un enfoque analítico más regional que internacional, lo que sugiere un cambio en las investigaciones coherente con la teoría de la regionalización. Sin embargo, el estudio también demuestra que las investigaciones sobre estandarización regional adolecen de falta de coherencia en relación a cómo debe definirse y medirse este fenómeno. Presentamos una conceptualización de los enfoques utilizados para medir la estandarización publicitaria internacional, proponemos una tipología de enfoques y analizamos sus implicaciones para el progreso de los conocimientos en este ámbito.

■ **Whitelock, J.; Whitelock, A.; Van Heerde, J. (2010)**

The influence of promotional activity and different electoral systems on voter turnout-a study of the UK and Germany Euro elections. *European Journal of Marketing*, 44 (3), 401-420.

Este estudio analiza cómo las campañas electorales (o actividades promocionales), en el marco de distintos sistemas electorales, influyen en el nivel de participación de los votantes. Para ello, utilizamos un análisis de regresión logística empleando datos de distintas encuestas procedentes del archivo de European Election Studies (EES). El trabajo emplea herramientas de la ciencia política y de marketing para lograr una mejor comprensión de por qué vota la gente.

Revisamos brevemente la literatura sobre marketing político y la literatura existente sobre participación de los votantes, subrayando los problemas teóricos y metodológicos con los que se han encontrado estudios previos, y explicamos la teoría del institucionalismo y las decisiones racionales, que subyace a todo el trabajo. A continuación se explicitan hipótesis desarrolladas a partir de la teoría, y se analiza la metodología empleada para comprobarlas. El cuarto apartado presenta y analiza las conclusiones; el quinto concluye con varias implicaciones y sugerencias de nuevas investigaciones.

■ **Whitelock, J.; Fastoso, F. (2010)**

Regionalization vs globalization in advertising research: Insights from five decades of academic study. *Journal of International Management*, 16 (1), 32-42.

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. (2010)**

The influence of promotional activity and different electoral systems on voter turnout-a study of the UK and Germany Euro elections. *European Journal of Marketing*, 44 (3), 401-420.

This study focuses on how party campaigning (or promotional activity) - driven by different electoral systems - plays a role in influencing voter participation, using a logistic regression analysis of individual survey data from the European Election Studies (EES) archive. This paper uses the tools of both political science and marketing studies in order to develop a fuller understanding of why people vote.

We briefly review the political marketing literature before outlining the existing literature on voter participation, highlighting the theoretical and methodological issues encountered by previous studies, and explicating the theory of rational choice institutionalism, which underpins this paper. Then, explicit hypotheses are developed from the theory, and the methodology used to test these hypotheses is discussed. The fourth section presents and analyses the findings, and the fifth concludes with some implications and suggestions for further research.

Working Papers

- **Carricano, M.X.; Trinqucoste, J.F.; Mondejar, J.A. (2010)**
“The Rise of the Pricing Function: Origins and Perspectives”.

- **Garriga, E. (2010)**
“Responsabilidad Social Empresaria: Una Oportunidad para el Desarrollo Humano”.

- **Masuda, A.D.; Lee, Y.; Cardona, P. (2010)**
“Multiple Cultural Identities in CQ and Global Leadership”.

- **Masuda, A.D.; McNall, L.A.; Nicklin, J.; Allen, T. (2010)**
“Examining the Constructs of Work-Family Enrichment and Positive Spillover”.

- **Morales, C. (2010)**
“Entrepreneurship and postmaterialistic values”.

- **Morales, C.; Marquina, P. (2010)**
“The influence of Social Corporate Responsibility on purchasing behaviour”.

- **Pérez, L.; Florín, J.; Whitelock, J. (2009)**
“The Rewards and Challenges of Knowledge Creation with Partners in B2B Relationships”.

- **Rahe, M.; Nama, Y. (2009)**
“A Study of Management Control Systems in the Context of Private Equity Investment”.

Trabajos de profesores no titulares NON-core faculty contributions

- **Florès, L. (2010)**
“Adaptive concept screening: an alternative to traditional concept testing”.
“ABAM (Adaptive Brand Associations Maps), a new method to map brand associations”.
“Development and validation of a formative measure of Brand Equity”.
“Comparing two brand mapping methods (ABAM and BCM)”.

Conferencias y Seminarios

■ Carenys, J.; Sales, X.

“Performance management system: a case study using the Ferreira & Otley model”.

8th Annual International Conference on Accounting, 5-8 July 2010, Athens, Greece.

El estudio pretende explicar, analizando para ello la empresa objeto del caso, cómo un sistema de control y gestión del rendimiento puede utilizarse en un entorno minorista para crear las condiciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos. La empresa, Athletic United Merchandising (seudónimo), es una *joint venture* del sector minorista constituida por un líder global en el sector de la ropa deportiva y un importante equipo europeo de fútbol para gestionar sus derechos de *merchandising*. En las últimas décadas, la relación entre el sector minorista y el mundo del deporte ha desarrollado una gran importancia. Equipos y deportistas individuales se han convertido en cuasi-marcas y han impulsado las ventas de ropa deportiva con sus nombres a través de todo tipo de establecimientos minoristas. Este artículo utiliza el marco del Control de Gestión del Rendimiento a modo de herramienta de investigación para describir la estructura y funcionamiento de los sistemas de control y gestión del rendimiento de la empresa mencionada de una manera holística. Dicho marco pretende proporcionar una amplia visión de los principales aspectos del sistema de control y gestión del rendimiento, pero no de una manera normativa o prescriptiva. Como sugiere Scapens, esta investigación no compara prácticas de gestión con ideales teóricos, sino que aborda el estudio de la práctica *per se*.

Conferences and Seminars

■ Carenys, J.; Sales, X.

“Performance management system: a case study using the Ferreira & Otley model”.

8th Annual International Conference on Accounting, 5-8 July 2010, Athens, Greece.

This study aims to analyse, in the case company, how a control and performance management system can be used in a retail setting to create conditions to achieve strategic objectives. The case company, Athletic United Merchandising (AU Merchandising, pseudonymous), is a retailing joint venture between a global market leader in the sports apparel industry and a major European football team, in order to manage its merchandising rights. The relationship between retailing and sports has grown tremendously important over the past few decades. Sports teams as well as individual athletes have become quasi-brands, driving the sales of sports apparel bearing their names through retail outlets. This article will use the Performance Management Control (PMC) framework as a research tool to describe the structure and operation of the control and performance management systems of the case company in a holistic manner. The framework aims to provide a broad view of the key aspects of the control and performance management system but not in a normative or prescriptive way. As suggested by Scapens, this research is not concerned with comparing management practice against theoretical ideals but rather with the study of the practice *per se*.

■ **Carricano. M.X.;** Trinquencoste. J.F.;
Mondejar, J.A.

“L'émergence du métier de “Pricing Manager”: origines et perspectives”.

10ème Rencontres sur la Prospective des Métiers, 16 March 2010, Paris, France.

La prensa económica titulaba recientemente: “el director de precios: el nuevo hombre fuerte de la empresa?”. Nos interesamos en este artículo por este departamento emergente dentro de la organización, presentando los resultados de un estudio cualitativo llevado a cabo con 28 directores de precios procedentes de sectores diversos. Un análisis de contenido, basado en las opiniones de los directores de precios, aporta ciertas enseñanzas sobre los modos de fijación de precios dentro de la empresa, pero también y de manera más explícita, sobre el desarrollo de esta nueva función.

Tras haber presentado las principales características de este nuevo rol dentro de la empresa, presentamos los resultados de manera detallada en la segunda parte de este artículo. De tal análisis se pueden extraer brevemente los siguientes rasgos de este nuevo perfil:

El director de precios parece estar en el origen de la fijación de los precios “lista”. Pero estas decisiones se ven posteriormente modificadas por los otros miembros del proceso y especialmente por los comerciales. La ejecución de los descuentos y rápeles por el departamento de Ventas especialmente, altera con frecuencia el precio y afecta a las previsiones correlativas en términos de beneficios y volumen. El resultado es una miopía de la decisión de precios: una tarifa fijada claramente al inicio pero que pierde poco a poco su enfoque a medida que pasa de mano en mano.

A pesar de que la mayoría de trabajos empíricos domina el “costplus”, parece -así lo creen los directores de precios- que es más bien la competencia que juega un papel importante en la fijación de precios. Si se confirma que el análisis de la estructura de costes juega un rol importante como elemento de comparación, parece confirmarse que la elasticidad (el indicador) y la sensibilidad (lo que mide) juegan un papel clave en el cálculo del arbitraje entre precio y volumen.

“Enquete sur la fonction “pricing”: réalités et representations.

IAE Tours, France. 3eme Journee de Recherche. AFM 2010.

El cambio es inherente a todo y el Marketing no escapa a la regla. Es especialmente interesante observar las tendencias. Por lo tanto, hay que distinguir entre el Marketing de tendencias (sociológicas y de consumo) y las tendencias del Marketing propiamente dicho. En cuanto a este último el surgimiento de nuevos cargos (Responsable de Marca, Director o Responsable de Marketing Estratégico, Responsable de Precios) reflejan una importancia creciente según las funciones que tienen. Nos hemos interesado especialmente en el director de precios: su alcance, las razones de su surgimiento y los efectos esperados y probables de su desarrollo. El artículo tiene la intención de aclarar estos puntos y su finalidad es sencilla.

■ **Carricano. M.X.;** Trinquencoste. J.F.;
Mondejar, J.A.

“L'émergence du métier de “Pricing Manager”: origines et perspectives”.

10ème Rencontres sur la Prospective des Métiers, 16 March 2010, Paris, France.

The business press recently published the headline: “The Pricing Manager: the new strongarm of the company?”. The interest of this article lies in the increasing importance of the pricing department within organizations. The results of a qualitative study conducted with 28 pricing managers from different sectors are presented. An analysis of content, based on pricing managers' opinions, provides some lessons on pricing methods within the company, but also, and more specifically, on the emergence of this new function.

After presenting the key features of this new role within the company, detailed results are analysed in the second part of the article. Essentially, they can be expressed as follows, in order to determine the features of this new function:

The pricing manager sets the pricing rate but his/her decisions are later modified by other stakeholders and especially the sales team. The subsequent application of pricing by the sales department frequently affects pricing forecasts in terms of profitability and volume. The result is a short sighted pricing decision: a clear fixed rate at the beginning which gradually loses its focus as it gets passed along.

Although “cost plus” dominates most empirical studies, it seems that pricing managers believe that competitors' prices play an important role in pricing. If it is true that the analysis of cost structures plays an important role as a comparative element, it is also true that elasticity (the indicator) and sensitivity (the measuring tool) play a key role in determining tradeoffs between price and volume. Other variables have an influence on both initial pricing and maintaining prices; among them, the impact of a differentiation strategy, and the weight given to competitors' prices.

“Enquete sur la fonction “pricing”: réalités et representations.

IAE Tours, France. 3eme Journee de Recherche. AFM 2010.

Change is at the heart of everything and Marketing is no exception to the rule. It is particularly interesting to observe trends. However, we should distinguish between Trend Marketing (sociological and consumer) and trends of Marketing itself. In reference to the latter, the emergence of new professions (Brand Manager, Strategic Marketing Manager, Pricing Manager) reflects a growing emphasis on the functions they cover. We are particularly interested in the role of the pricing manager: scope, reasons for its emergence and the expected effects of development. The following article is intended to clarify these points.

Contribuciones Académicas Academic Contributions

- **Carricano. M.X.;** Gregoire, D.L.
"Model of Customer Selection Using Predictive Measures of Lifetime Value".

39th European Marketing Academy Conference, 1-4 June 2010, Copenhagen, Denmark.

En este trabajo, nuestro propósito ha sido adoptar un enfoque dinámico de la elección de los clientes, basado en una predicción del valor futuro de cada cliente individual. Los modelos basados en el valor del cliente a lo largo de toda su vida (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 de 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.

- **Carricano. M.X.**
"Towards the definition of key pricing indicators: an empirical study of pricing determinants in big business".

11th Behavioral Pricing Conference, 2009, Orlando, USA.

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. Este trabajo 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, distinguiendo entre variables medio-ambientales (determinantes), toma de decisiones (estrategia de precios, estructuras de precios y de líneas de producto) y sus consecuencias en términos del nivel de precios. A continuación, llevamos 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, sobre el proceso de toma de decisiones acerca de los precios de los nuevos productos. Analizamos variables medioambientales y sus efectos sobre el proceso de fijación de precios. Describimos la estructura de los determinantes 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 los precios.

El trabajo describe las prácticas de fijación de precios que las grandes empresas emplean en la actualidad, con informantes clave (principalmente directivos con responsabilidades sobre los precios) muy implicados en el proceso de fijación de precios.

- **Carricano. M.X.;** Gregoire, D.L.
"Model of Customer Selection Using Predictive Measures of Lifetime Value".

39th European Marketing Academy Conference, 1-4 June 2010, Copenhagen, Denmark.

Our purpose in this paper is to adopt a dynamic approach to 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.

- **Carricano. M.X.**
"Towards the definition of key pricing indicators: an empirical study of pricing determinants in big business".

11th Behavioral Pricing Conference, 2009, Orlando, USA.

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 paper 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 then conducted an empirical research on the determinants of the pricing process. This study consisted in 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 paper describes current pricing practices in leading companies with key informants (mainly pricing managers) highly involved in the pricing decision process.

- **De Llanos, E.; Rovira, T.; González, M^a.P.; Torrents, D.; Gené, T.; Mariné, A.; Peña, P.; Riu, C.; Fernández, J.**

“A qualitative analysis of factors contributing to work well-being of aged workers”.

23rd Annual Conference of the European Health Psychology Society, Pisa, 23 -26 September 2009.

Las contribuciones de los empleados de más edad serán esenciales para mantener el actual sistema español de Seguridad Social. Así pues, es necesario mejorar el conocimiento de los factores que contribuyen a su bienestar y a su satisfacción en el trabajo, y este es el propósito de esta investigación cualitativa, en el marco de la cual se organizaron 19 grupos de discusión con 137 participantes de más de 50 años de edad, y que trabajaban en diferentes sectores (educación, sanidad, servicios e industria). Tres preguntas abiertas inquirían sobre qué contribuye a su bienestar en el trabajo, las ventajas o desventajas de jubilarse anticipadamente, y propuestas de cambios que mejoraran sus condiciones laborales. Para organizar los datos se utilizó un proceso deductivo-inductivo de categorización, basado en modelos teóricos de los riesgos laborales psicosociales. Más allá de los factores potencialmente negativos ya conocidos (sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento y problemas de salud), se observaron problemas específicos de estos trabajadores: las difíciles relaciones con los trabajadores más jóvenes, especialmente en el sector sanitario, y la necesidad de ajustar las actividades a su edad y condiciones. Los resultados se relacionan con posibles intervenciones.

- **Garriga, E.**

“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 sometándose 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.

- **De Llanos, E.; Rovira, T.; González, M^a.P.; Torrents, D.; Gené, T.; Mariné, A.; Peña, P.; Riu, C.; Fernández, J.**

“A qualitative analysis of factors contributing to work well-being of aged workers”.

23rd Annual Conference of the European Health Psychology Society, Pisa, 23 -26 September 2009.

Contribution of aged workers will be crucial to maintain the actual Spanish social security system. Improving the knowledge of factors that contribute to their work satisfaction and well-being is therefore necessary, and that was the aim of this qualitative research, nineteen focus groups with 137 participants of more than 50 years old, and from different sectors (education, sanity, services and industry), were conducted. Three open-ended questions asked about what contributes to their work well-being, advantages or disadvantages of retiring early, and proposal changes to improve their work conditions. A deductive-inductive process of categorization was used to organize data, based on psychosocial work risks theoretical models. Beyond the well-knowing potentially harmful factors of work-loading, lack of recognition, and health problems, specific categories of these workers aroused: The difficult relationships with younger workers, especially on sanitary sectors, and the need of adjusting the activities to their age and conditions. Results are linked with potential interventions designs.

- **Garriga, E.**

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

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

In the beginning of the 90's, multinational companies with larger supply chains began to acknowledge their responsibility when it came to improving the working conditions of the workers in their suppliers' factories. This responsibility became operational via what is known as the compliance model: the drawing up and implementation of a code of conduct. According to this model, supplier companies were expected to comply with the code by subjecting themselves to checking and monitoring, mainly through social audits. Despite the growing interest around this issue, little is known about how effective the compliance model is, to the point that some critics have argued that it was designed not to protect labour rights or to improve working conditions but to limit the legal liability of global trademarks thus avoiding damaging their reputation. We put forward an alternative model with social capital as the mediating variable, which can help to improve both employees' working conditions and the company's economic results. Our empirical study was carried out within a multinational company, TAXTA, and its 11 suppliers in China. Based on a model of structural equations, our model confirms 4 hypotheses, finding a significant correlation between code of conduct, social capital and competitive edge within the company/*stakeholders* framework. The article is divided into four sections. In the first section, following a brief introduction to theory, we put forward the study hypothesis. In the second we outline the methodology and the sample. The third section explains the findings and analyses the main conclusions. In the final section, after presenting the conclusions, we suggest the main lines for future research and their limitations. This is the first empirical study that enables us to outline the impact of social capital on the compliance model and the economic results of suppliers.

“Tertius Iungens Orientation: Cooperation in stakeholder Networks”. BALAS (The Business Association of Latin American Studies), 24-26 March 2010, Barcelona, Spain.

Este trabajo presenta el papel que juega la empresa a la hora de desarrollar la cooperación en el seno de redes de *stakeholders*: el papel de *tertius iungens* (o “el tercero que se une”). El rol *tertius iungens* explica que el papel coordinador de la empresa se basa en aspectos tanto estructurales como de actitud. Los resultados de un estudio multimétodo de las redes de ‘Gas-Nat’ muestra unos valores comunes, normas de reciprocidad que son aspectos actitudinales, y densidad y frecuencia que son aspectos estructurales. La orientación *tertius iungens* contrasta con la *tertius gaudens* subrayada por la teoría de los agujeros estructurales (la teoría más habitual del capital social, que explica la ventaja de un intermediario o *broker* que puede hacer actuar a unos contra otros en su propio beneficio). Esta investigación amplía la literatura existente sobre las redes y el capital social en el ámbito de la teoría de los *stakeholders*.

“Sense-making of CSR and business ethics related concepts by small business leaders’ - A comparative international analysis”. European Academy of Management Conference 2010, 19-22 May 2010, Rome, Italy.

Esta investigación empírica inter-cultural estudia las percepciones que los propietarios y directivos de pequeñas empresas tienen sobre la RSC y otros conceptos éticos relacionados con la empresa en seis países europeos, utilizando para ello la técnica de la rejilla. El estudio se muestra escéptico sobre la universalidad del sentido de algunos conceptos académicos, advirtiendo que la adopción universal de la terminología anglosajona de gestión no debería darse por sentada.

■ Garriga, E.; Pèrez, L.

“Stakeholder capability: beyond stakeholder interest”. 3rd Bergamo-Wharton Joint Conference, 1-2 July, Bergamo, Italy.

Este trabajo aporta una nueva visión para comprender el comportamiento de los *stakeholders*, basada en el enfoque de las capacidades de Sen. Esta conocida teoría propone un escrutinio crítico de la racionalidad subyacente en economía. Ofrecemos pruebas teóricas y empíricas de que la capacidad de *stakeholder* permite comprender de manera más amplia y completa el comportamiento de los *stakeholders*.

“Tertius Iungens Orientation: Cooperation in stakeholder Networks”. BALAS (The Business Association of Latin American Studies), 24-26 March 2010, Barcelona, Spain.

This paper presents the role of the firm in building cooperation within stakeholder networks: the *tertius iungens* role (or “third who joins”). The *tertius iungens* explains a firm’s coordinator role based on both structural and attitudinal aspects. Results of a multimethod study of networks in ‘Gas-Nat’ show common values, norms of reciprocity which are attitudinal aspects and density and frequency which are structural aspects. This *tertius iungens* orientation contrasts with the *tertius gaudens* orientation emphasized in structural holes theory, which is the most common theory of social capital which explains the advantage of a broker who can play people off against one another for his or her own benefit. This research extends the existing investigation in networks and social capital within stakeholder theory.

“Sense-making of CSR and business ethics related concepts by small business leaders’ - A comparative international analysis”. European Academy of Management Conference 2010, 19-22 May 2010, Rome, Italy.

This cross-cultural empirical research studies the small-business owner-managers’ perceptions of CSR and business-related ethical concepts in six European countries, using the Repertory Grid Technique. This cross-cultural study sheds a sceptical light on the universality of sensemaking in academic concepts, and warns that the universal adoption of Anglo-Saxon management terminology should not be taken for granted.

■ Garriga, E.; Pèrez, L.

“Stakeholder capability: beyond stakeholder interest”. 3rd Bergamo-Wharton Joint Conference, 1-2 July, Bergamo, Italy.

This paper provides a new approach to understand stakeholder behaviour based on Sen Capability approach. Sen Capability approach is a well known theory that proposes critical scrutiny of economic underlying rationality. In this paper we are going to provide both theoretical and empirical evidence to stakeholder capability as a more complete and broader analysis to understand stakeholder behaviour.

Contribuciones Académicas

Academic Contributions

- **Masuda, A.D.;** Yin-teen, L.; Cardona, P. "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. (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.

- **Masuda, A.D.;** Lapierre, L.; Poelmans, S. "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.

- Yin-teen, L.; **Masuda, A.D.;** Cardona, P. "Multiple Cultural Identities in CQ and Global Leadership". Society for Industrial & Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

Las investigaciones previas sobre la inteligencia cultural se han centrado en la medición, predictores y resultados, pero no ha abordado las fronteras de estas relaciones. Este simposio aborda este hueco analizando los moderadores teóricos, contextuales y personales, de las identidades culturales, el estatus de mayoría, la flexibilidad y la diversidad en la red nomológica de la inteligencia cultural.

- **Masuda, A.D.;** Yin-teen, L.; Cardona, P. "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. (Cultural Intelligence in the global leadership context Professional Development Workshop).

As work environments go global, it is essential for employees to understand how they should carry out their work efficaciously within multicultural teams. More specifically, working in such culturally diverse environments may prove difficult when formal leadership is ambiguous or even absent. Cultural intelligence, defined as "a person's ability to work and manage effectively in diverse multicultural environments", can play an important role when it comes to fostering personal work performance and increasing one's likelihood of being considered a leader in these contexts. In this study we look into (1) how cultural identities contribute to the motivational dimension of cultural intelligence, and at (2) how cultural intelligence contributes to personal performance in multicultural teams increasing a person's chances of being perceived as a leader.

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

We present three collaborative international research projects which were commenced independently five years ago with the aim of investigating work and the family from an international and inter-cultural perspective. The symposium presents the findings to date from the three projects and explores their diverse theoretical and methodological approaches. It constitutes a unique opportunity for comparing and contrasting the dilemmas, choices and drawbacks of these projects, thus offering inspiration for (inter-cultural) researchers of the work-family binomial.

- Yin-teen, L.; **Masuda, A.D.;** Cardona, P. "Multiple Cultural Identities in CQ and Global Leadership". Society for Industrial & Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

Prior cultural intelligence research has focused on measurement, predictors and outcomes but has not addressed boundary conditions of these relationships. This symposium addresses this gap by exploring theoretically-driven person and contextual moderators of cultural identities, majority status, flexibility and diversity in the nomological network of CQ.

■ Masuda, A.D.

“Team and Leadership Global Identity as Predictors of Intra-Team Conflict and Creativity in Multicultural Teams”.

3rd Research Symposium, SGBED 17-18 June 2010, Barcelona, Spain.

A medida que se intensifica la globalización, se espera que los empleados sean capaces de trabajar con personas de distintos antecedentes culturales, étnicos y religiosos para alcanzar unos objetivos de negocio comunes. Es decir, se espera que los empleados sean capaces de trabajar en equipos multiculturales (EMC). Con la globalización, hoy más que nunca, los EMC están aumentando en número e importancia en empresas y gobiernos de todo el mundo. El uso de EMC en las organizaciones tiene ventajas. Por ejemplo, debido a su diversidad, los EMC fomentan la aparición de iniciativas creativas. Sin embargo, pese a estas ventajas, los EMC también pueden plantear problemas específicos. Así, en los EMC suelen aparecer conflictos internos y malentendidos. Los conflictos internos ocurren cuando “los miembros del equipo tienen opiniones discrepantes o son personalmente incompatibles”. Los investigadores han demostrado que los conflictos derivados de relaciones son negativos para el rendimiento y la moral del equipo, mientras que los derivados de tareas, si se gestionan adecuadamente, pueden ser beneficiosos. Este estudio propone un marco conceptual basado en la teoría de la identidad social, identificando diversos factores que fomentan la aparición de conflictos (derivados tanto de tareas como de relaciones) y de creatividad en el seno de los EMC. Concretamente, el trabajo propone que los líderes de equipo caracterizados por una intensa identidad global y una gran inteligencia cultural fomentarían una elevada identidad de equipo, lo que daría pie a menos conflictos derivados de relaciones, más conflictos derivados de tareas y más creatividad.

■ Mavrommatis, A.

“Contextual Effects on the Magnitude of Assortment Reduction in Grocery Retailing”.

AMA, 7-10 August 2009, Chicago, USA.

En el ámbito minorista, las decisiones de retirada de productos constituyen un aspecto importante de la gestión de productos. Sin embargo, la literatura existente aborda la retirada de productos desde la perspectiva del consumidor, centrándose en los efectos de un menor surtido sobre las percepciones y comportamientos de los consumidores. Este trabajo empírico pretende ampliar la literatura abordando las decisiones de retirada de productos desde la perspectiva 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 de los determinantes clave de las decisiones de retirada de productos en el sector minorista, dando pie a importantes implicaciones de gestión e investigación.

■ Masuda, A.D.

“Team and Leadership Global Identity as Predictors of Intra-Team Conflict and Creativity in Multicultural Teams”.

3rd Research Symposium, SGBED 17-18 June 2010, Barcelona, Spain.

As the world becomes interconnected, employees are expected to be capable of working with individuals from different cultural, ethnic and religious backgrounds in order to reach common business goals. That is, employees are expected to be capable of working in multicultural teams (MCT). With globalization, today more than ever, MCT are becoming more prevalent in businesses and governments around the globe. The use of MCT in organizations has its advantages. For example, because of its diversity, MCT lead to creative initiatives. However, despite this benefit, MCT can also pose unique challenges. Specifically, members in MCT have a tendency to experience intra-team conflict and misunderstandings. Intra team conflict occurs when “team members hold discrepant views or have interpersonal incompatibility”. Researchers have shown that relationship-based conflict is detrimental to team performance and morale while task-based conflict can be beneficial when properly managed. In this conceptual paper, I will propose a conceptual framework based on social identity theory identifying factors that promote task related and relationship related conflict and creativity in multicultural teams. Specifically, I propose that team leaders high in global identity and cultural intelligence would promote strong team identity which would lead to lower relationship conflict, higher task conflict and creativity.

■ Mavrommatis, A.

“Contextual Effects on the Magnitude of Assortment Reduction in Grocery Retailing”.

AMA, 7-10 August 2009, Chicago, USA.

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, C.

“Entrepreneurship and Postmaterialistic values”.
ISBE Conference, 3-6 Nov 2009 Liverpool, UK.

Una de las teorías predominantes sobre los cambios de valores en las sociedades avanzadas es la teoría de los valores postmaterialistas, desarrollada por Ronald Inglehart. Muchas investigaciones se han centrado en los valores postmaterialistas (libertad, logro de objetivos personales, auto expresión) y su relación con distintos fenómenos sociales y económicos; sin embargo, apenas se ha investigado la relación entre el postmaterialismo y la iniciativa emprendedora. Hemos diseñado un modelo para analizar la capacidad predictiva del postmaterialismo en lo referente a la iniciativa emprendedora. El indicador de postmaterialismo se extrae del índice de postmaterialismo de Inglehart, compuesto por 4 ítems y controlado por nivel de renta, edad, sexo y nivel de estudios. Para medir todas estas variables se utilizan datos de 20.000 individuos de 25 países de la OCDE, procedentes de la base de datos 1999-2004 de la World Value Survey. El postmaterialismo parece disminuir la probabilidad de que una persona sea emprendedora, pese a que este efecto depende de las variables incorporadas en el modelo. De hecho, son las personas materialistas, preocupadas por las necesidades materiales, las que tienden a crear más empresas. Estos resultados sugieren que, básicamente, los emprendedores son personas movidas por motivos económicos. La relación entre postmaterialismo e iniciativa emprendedora se ha estudiado sobre todo usando distintos países como unidad de análisis; la principal contribución de este trabajo es el hecho de considerar al individuo como unidad de análisis.

■ Morales, C.; Marquina, P.

“The influence of Social Corporate Responsibility on purchasing behavior”.
ADERSE. Responsabilité Social e de l’Entreprise. Groupe Sup de Co La Rochelle. Marzo 2010.

Este estudio pretende determinar la influencia de la responsabilidad social corporativa sobre el comportamiento de consumo de los estudiantes de programas Master de las escuelas de negocios CENTRUM y EADA. Para medir el comportamiento de los clientes en términos de su intención de comprar y para determinar cuánto están dispuestas a pagar las empresas por rasgos sociales concretos, utilizamos un modelo de decisiones discretas y un modelo logit binario. El experimento se llevó a cabo usando una muestra aleatoria de 238 estudiantes, 119 de CENTRUM y 119 de EADA. El trabajo valida empíricamente la relación positiva entre la RSC y el comportamiento de los consumidores de la muestra. Sin embargo, los resultados demuestran que los efectos de las competencias corporativas son mucho más intensos que los de la RSC.

■ Morales, C.

“Entrepreneurship and Postmaterialistic values”.
ISBE Conference, 3-6 Nov 2009 Liverpool, UK.

One of the predominant theories regarding changing in values in advanced societies is the postmaterialist values theory, developed by Ronald Inglehart. A lot of research has focussed on postmaterialistic values (freedom, fulfilment of personal objectives, self-expression) and their relation to different social and economic phenomena; however, there is little research on the relationship between postmaterialism and entrepreneurship. A model was drawn up to explore the predictive capacity of postmaterialism in entrepreneurship. The measure of postmaterialism was taken from Inglehart’s 4-item postmaterialism index and has been controlled by income level, age, gender and education level. Data from twenty thousand subjects from 25 OECD countries is used in the 1999-2004 database of the World Value Survey to measure all these variables. There is significant evidence that postmaterialism decreases a person’s likelihood of becoming an entrepreneur, although its impact varies depending on the variables incorporated into the models. It is in fact materialistic people, concerned about material needs who tend to create more companies. These results suggest that entrepreneurs are basically economic driven people. The relationship between postmaterialism and entrepreneurship has been studied using countries as unit of analysis; this paper’s main contribution is that it considers the individual as a unit of analysis.

■ Morales, C.; Marquina, P.

“The influence of Social Corporate Responsibility on purchasing behavior”.
ADERSE. Responsabilité Social e de l’Entreprise. Groupe Sup de Co La Rochelle. Marzo 2010.

The major focus of the study is to determine the influence of corporate social responsibility on the purchasing behavior of the master students from CENTRUM and EADA business schools. In an attempt to measure customer behavior in terms of their intent to purchase and establish how much customers are willing to pay for specific social features, a discrete choice modeling experiment and binary logit model is used. The experiment was conducted using a random sample of 238 students, 119 from CENTRUM and 119 from EADA. The research provides empirical validation of the positive relationship between corporate social responsibility and the sample consumers’ behavior. However the results demonstrate that the effects of corporate abilities are much stronger than that of corporate social responsibility.

Contribuciones Académicas Academic Contributions

- **Pérez, L.; Florín, J.; Whitelock, J.**
“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.

- **Pérez, L.; Florín, J.; Whitelock, J.**
“Innovation and Knowledge Creation”.
3rd Research Symposium SGBED, 17-19 June 2010, Barcelona, Spain.

El desarrollo de alianzas exitosas entre pequeñas empresas tecnológicas y sus clientes, de tamaño muy superior, con el propósito de aprender e innovar no es fácil. En muchos casos, estas relaciones acaban en una carrera por aprender que se juega en diversidad de condiciones. Sin embargo, el uso de estas alianzas por parte de empresas tecnológicas de alto crecimiento y reciente creación se ha convertido en una estrategia de crecimiento muy habitual. En esta investigación cualitativa analizamos el desarrollo de tres alianzas de aprendizaje entre empresas tecnológicas de reciente creación y líderes sectoriales (dos éxitos y un fracaso) para comprender en profundidad las dinámicas implicadas y proponer un modelo evolutivo de la creación de valor juntamente con los clientes.

- **Rahe, M.; Nama, Y.**
“Financial Crisis and Credit Crunch: Requirements for Effective Regulation”.
3rd Research Symposium, SGBED 17-19 June 2010, Barcelona, Spain.

Este trabajo analiza temas de comportamiento en los mercados financieros y plantea la cuestión de por qué los directivos financieros tienden a asumir unos riesgos excesivos. La investigación está basada en la teoría económica del comportamiento individual y arroja una luz en el debate desde una perspectiva del comportamiento. Es una investigación exploratoria y utiliza nuevas teorías institucionales y neoclásicas para dar una explicación a la reciente crisis financiera y económica. Además, se focaliza en aspectos tales como motivación, innovación y capital humano.

- **Pérez, L.; Florín, J.; Whitelock, J.**
“Sleeping with Elephants: Learning Alliances Between Technology Startups and Industry Leaders”.
Academy of Management, 7-11 August 2009, Chicago, USA.

The communication media and research studies on corporate alliances furnish us with inter-sectional data and case studies which point to a high percentage of failures and lead on to recommendations on how to improve the success rate of alliances. The success of an alliance constitutes an even greater challenge when big industry giants enter alliances with smaller companies in order to learn and innovate, which very often entails very unequal races for learning. Having said this, alliances have become one of the main growth strategies of technology startups. This qualitative research study analyses the development of three learning alliances between technology startups and industry leaders, two success stories and one failure, with the aim of understanding their specific dynamics and providing coherent empirical evidence using a model based on creating added value for customers.

- **Pérez, L.; Florín, J.; Whitelock, J.**
“Innovation and Knowledge Creation”.
3rd Research Symposium SGBED, 17-19 June 2010, Barcelona, Spain.

Developing successful alliances between small technology firms and their much larger customers with the intent of learning and innovating is challenging. In many cases, these relationships have ended 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 propose an evolutionary model of value creation with customers.

- **Rahe, M.; Nama, Y.**
“Financial Crisis and Credit Crunch: Requirements for Effective Regulation”.
3rd Research Symposium, SGBED 17-19 June 2010, Barcelona, Spain.

The paper analyses behavioral issues in financial markets and raises the question why financial markets carry systemic risks. The research is based on the economic theory of individual behavior and sheds light on the regulation debate from a behavioral perspective. The research is exploratory and uses neo-classical and new institutional theory in order to explain the recent financial and economic crisis. In doing so the research focuses on aspects of motivation, innovation and human capital.

Contribuciones Académicas

Academic Contributions

■ Tarradellas, J.; Garriga, E.

“An Option Pricing Based Model for Sustainability Strategy in Airline Industry in New EU CO2 Emission Legislation”.

International Association for Business and Society Annual Meeting, 25-28 March 2010, Alberta, Canada.

Desde que la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo publicó en 1987 el informe conocido como Informe Brundtland, los directivos corporativos y los académicos de gestión empresarial han estado abordando la cuestión de cómo y por qué las empresas deben incorporar las problemáticas medioambientales en su toma de decisiones estratégicas. Nosotros utilizamos un razonamiento basado en opciones reales para analizar las decisiones de inversión en medio ambiente. Caracterizamos la entrada en una nueva área tecnológica como una opción real, equiparable de algún modo a una oportunidad de inversión para la empresa, que más tarde puede tomar decisiones sobre seguir explotando ese área o salir de ella.

En los últimos años, el concepto de opciones reales ha despertado pasiones considerables en la literatura. Las investigaciones empíricas aportan evidencias de que el pensamiento basado en opciones reales es útil para un amplio rango de decisiones de inversión (por ejemplo, adquisición de *joint ventures*, inversiones de capital riesgo en alianzas de capital y adquisiciones, decisiones sobre licencias tecnológicas e inversiones en desarrollo tecnológico). Sin embargo, las opciones reales nunca se han utilizado para estudiar y analizar la estrategia de sostenibilidad de las empresas. Este trabajo desarrolla un modelo basado en opciones reales para medir el valor del derecho a comprar un nuevo avión en el marco de la nueva legislación europea sobre emisiones de CO2 y, potencialmente, en el marco de legislaciones similares de otros países. Las opciones reales constituyen un método conveniente para capturar el valor añadido de los derechos de compra de aviones nuevos: la compañía aérea ejercerá el derecho a adquirir el avión si el funcionamiento de éste genera créditos para contaminar no utilizados que la compañía puede vender en el mercado de emisiones a un precio mínimo. El uso de la teoría de precios de las opciones no es habitual en el sector aeronáutico, ni entre fabricantes ni entre compañías aéreas. Esto es coherente con las dificultades para adoptar estas técnicas que encontramos en otros sectores.

Trabajos de profesores no titulares

■ Revilla, E.; Sáenz M.J.; Knoppen, D.E.F.; Herrero, L.

“An empirical assessment of absorptive capacity configurations in supply chains”. European Operations Management Association (EUROMA) conference, 6-9 June 2010, Oporto, Portugal.

Este estudio analiza cómo los socios de una cadena de suministros desarrollan capacidad de absorción en términos de tres procesos de aprendizaje (exploración, asimilación y explotación). Proponemos y evaluamos empíricamente una taxonomía que clasifica las relaciones de la cadena de suministros en base a las diferencias en la capacidad de absorción. También analizamos las implicaciones de esta taxonomía para el rendimiento, utilizando para ello una muestra de 153 empresas que operan como proveedores clave del mismo comprador. Los resultados sugieren que los socios de la cadena de suministros que desarrollan capacidad de absorción en un contexto relacional no sólo registran mejores niveles de rendimiento operativo, sino que también generan nuevas ideas en creación y desarrollo de productos innovadores que satisfacen y superan las demandas de los clientes.

■ Tarradellas, J.; Garriga, E.

“An Option Pricing Based Model for Sustainability Strategy in Airline Industry in New EU CO2 Emission Legislation”.

International Association for Business and Society Annual Meeting, 25-28 March 2010, Alberta, Canada.

Since the World Commission on Environment and Development Report of 1987 (commonly known as the Brundtland Commission Report) was published, corporate managers and management scholars have been grappling with the question of how and why corporations should incorporate environmental concerns into strategic decision making. Since the Brundtland Commission Report raised the management of environmental concerns to a strategic issue for the corporation, managers and management scholars have been debating the role of environmental strategy in the repertoire of strategic management. Spite of the benefits of such initiatives, we use a real options reasoning as a way to examine investment decisions on environment. We characterizes the initial foray into a new technological area as a real option, which creates a somewhat proprietary opportunity for investing the firm to make later decisions such us to further exploit or exit the area.

The real options concept has created a considerable excitement in the management literature in recent years. Empirical investigations have found evidence of real options thinking in a range of investment decisions including joint venture acquisition, venture capital investments in equity alliances and acquisitions, technology licensing decisions and investments in technology development. But never has it been applied to study and analyze a firm's sustainability strategy. This paper develop a real-option based model for measuring the value of the right to buy a new aircraft within the new EU legislation on CO2 emissions and, potentially, on other similar future worldwide legislations. Real options appear to be a convenient methodology to capture the extra value of the new aircraft purchase rights: The airline will ensure exercise the right to buy 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. The use of option pricing theory is rare in the airline industry, both among aircraft manufacturers and airlines. This is consistent with the difficulties found in other industries in adopting option-based valuation techniques.

NON core faculty contributions

■ Revilla, E.; Sáenz M.J.; Knoppen, D.E.F.; Herrero, L.

“An empirical assessment of absorptive capacity configurations in supply chains”. European Operations Management Association (EUROMA) conference, 6-9 June 2010, Oporto, Portugal.

This study aims to investigate how supply chain partners develop absorptive capability in terms of three learning processes (exploration, assimilation and exploitation). We propose and empirically assess a taxonomy that classifies supply chain relationships based on differences in absorptive capacity. We also explore the performance implications of this taxonomy in 153 companies, operating as key suppliers of the same focal buyer. The results suggests that supply chain partners which develop absorptive capability in a relational context, not only have better levels of operational performance, but also create new ideas for the creation/development of innovative products that satisfy and exceed customers' demands.

- **Knoppen, D.E.F.; Bernardes, E.; Brandon-Jones, A.; Dabhilkar, M.; Luzzini, D.; Ronchi, S.; van Raaij, E.; Team, I.P.S.**
“Analysis of equivalence among sub-samples: Preliminary results of the International Purchasing Survey”.
European Operations Management Association (EUROMA) conference, 6-9 June 2010, Oporto, Portugal.

La encuesta International Purchasing Survey, que examina las prácticas de gestión de compras y aprovisionamiento, ha finalizado recientemente la primera oleada de recogida de datos. Los países participantes han adoptado enfoques distintos para recoger los datos, y este trabajo analiza si es posible agrupar los datos de estos subgrupos. Usando un análisis factorial confirmatorio y multigrupo, evaluamos la invarianza configural, métrica y escalar de siete constructos del marco conceptual. Estas comprobaciones son importantes en investigaciones rigurosas basadas en encuestas multipaíses, pero apenas se emplean en la disciplina de la Gestión de Operaciones.

- **Sáenz, M.J.; Revilla, E.; Knoppen, D.E.F.**
“Enhancing Supply Chain Performance through Cultural Alignment and Inter-organizational Learning”.
Organizational Learning Knowledge and Capabilities (OLKC) Conference, 3-6 June Boston, USA.

Este trabajo contribuye al debate sobre los fenómenos de la cultura organizacional, y pretende analizar el proceso de aprendizaje que subyace a las relaciones de la cadena de suministros investigando el efecto del constructo capacidad de absorción sobre el rendimiento de la cadena de suministros en un contexto relacional. Más específica y complementariamente, a través de observaciones empíricas hemos observado que el efecto de la orientación al alineamiento cultural depende de la capacidad de absorción, como vehículo para mejorar el rendimiento operativo y estratégico de una cadena de suministros. Para verificar empíricamente las hipótesis, el estudio combina los análisis con seis casos de estudio diádicos y un modelo de ecuaciones estructurales basado en una muestra de más de 150 empresas que operan como proveedores estratégicos (algunos de ámbito local, otros de ámbito global) de un mismo comprador. Los resultados sugieren que los socios de la cadena de suministros que se orientan al alineamiento cultural con otros participantes en la cadena al desarrollar el aprendizaje interorganizacional (capacidad de absorción en un contexto relacional) no sólo registran mejores niveles de rendimiento operativo, sino que también generan nuevas ideas en creación y desarrollo de productos innovadores que satisfacen y superan las demandas de los clientes. Por último, se extraen diversas conclusiones e implicaciones para la gestión.

- **Knoppen, D.E.F.; Bernardes, E.; Brandon-Jones, A.; Dabhilkar, M.; Luzzini, D.; Ronchi, S.; van Raaij, E.; Team, I.P.S.**
“Analysis of equivalence among sub-samples: Preliminary results of the International Purchasing Survey”.
European Operations Management Association (EUROMA) conference, 6-9 June 2010, Oporto, Portugal.

The International Purchasing Survey, which examines purchasing and supply management practices, has recently completed its first wave of data collection. Countries involved have adopted different approaches to data collection, so this paper examines if it is possible to pool data from these subgroups. Using multi-group confirmatory factor analysis, we assess configural, metric and scalar invariance for seven constructs within the conceptual framework. Such testing is important in rigorous cross-country survey research, but is still scarcely employed in the Operations Management discipline.

- **Sáenz, M.J.; Revilla, E.; Knoppen, D.E.F.**
“Enhancing Supply Chain Performance through Cultural Alignment and Inter-organizational Learning”.
Organizational Learning Knowledge and Capabilities (OLKC) Conference, 3-6 June Boston, USA.

This paper contributes to the discussion on organizational culture phenomena. This study aims to examine the learning process underlying supply chain relationships, researching the impact of the absorptive capacity construct (AC) in a relational context on supply chain performance. More specifically and complementarily, through empirical observation we found that the effect of cultural alignment orientation is mediated by AC, as a vehicle to improve operational and strategic performance in a supply chain. In order to empirically verify our hypotheses, this study combines the analyses with six dyadic case-studies and structural equation modeling based on a sample of over 150 companies that operate as strategic suppliers (some local; others global) of the same focal buyer. Our results provide strong support for the notion that supply chain agents who build a cultural alignment orientation with selected supply chain partners when developing inter-organizational learning (AC in a relational context) not only have better levels of operational performance, but also generate new ideas for the creation/development of innovative products that satisfy and exceed customers' demands. Finally, managerial implications and conclusions are drawn.

■ **Knoppen, D.E.F.; Johnston, D.; Sáenz, M. J.**

“Relational absorptive capacity: the capability to innovate in supply chain relationship”.

Academy of Management (AOM) Conference, 7-11 August 2009, Chicago, USA.

La capacidad de absorción relacional (CAR) se presenta como una extensión de la teoría de la capacidad de absorción que permite comprender la innovación en las relaciones de la cadena de suministros. La CAR es la capacidad de la empresa para reconocer el valor del nuevo conocimiento que aporta un socio de la cadena de suministros, asimilarlo y aplicarlo en mutuo beneficio. El trabajo describe los equipos interorganizacionales como instrumentos apropiados para desarrollar la CAR, y explica cómo a través de la interacción de individuos, grupos y organizaciones surgen procesos de aprendizaje. Este completo modelo multinivel de la CAR se desarrolla en sus aspectos estructurales, culturales, psicológicos y de política, ilustrados con proposiciones y muestras de investigación.

■ **Nicklin, J.M.; Mcnall, L.A.**

“Work-family enrichment as a mediator of support on job/family satisfaction”.

Society for Industrial and Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

Este estudio examina los efectos del enriquecimiento trabajo-familia y familia-trabajo entre el apoyo y la satisfacción. Entre 214 empleados adultos dos dimensiones del enriquecimiento trabajo-familia mediaron en la relación entre el apoyo del supervisor y la satisfacción laboral y una dimensión del enriquecimiento familia-trabajo medió en la relación entre el apoyo familiar y satisfacción familiar.

■ **Mcnall, L.A.; Stanton, J.M.**

“Private eyes are watching you: Reactions to location sensing technologies”.

Society for Industrial and Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

El estudio explora las reacciones a las tecnologías que permiten a las organizaciones hacer seguimiento de la localización y movimientos de sus empleados, incluso cuando no están en la empresa. A partir de una muestra de 208 estudiantes universitarios, se vio que la capacidad de controlar el dispositivo de localización se relaciona con la justicia del seguimiento a través de la invasión de la privacidad, pero no observamos apoyo para el propósito del seguimiento.

■ **Knoppen, D.E.F.; Johnston, D.; Sáenz, M. J.**

“Relational absorptive capacity: the capability to innovate in supply chain relationship”.

Academy of Management (AOM) Conference, 7-11 August 2009, Chicago, USA.

Relational Absorptive Capacity (RAC) is presented as an extension of the theory of absorptive capacity for the purpose of understanding innovation in supply chain relationships. RAC is the ability of a firm to recognize the value of new knowledge from a supply chain partner, assimilate it, and apply it for mutual benefit. The paper introduces the inter-organizational team as an appropriate vehicle for developing RAC, and outlines how learning processes emerge through the interaction of individuals, groups and organizations. This comprehensive multi-level model of RAC elaborates on the structural, cultural, psychological and policy facets. These are illustrated with sample research propositions.

■ **Nicklin, J.M.; Mcnall, L.A.**

“Work-family enrichment as a mediator of support on job/family satisfaction”.

Society for Industrial and Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

This study examined the mediating effects of work-to-family enrichment (WFE) and family-to-work enrichment (FWE) between support and satisfaction. Among 214 employed adults two dimensions of WFE mediated the relationship between supervisor support and job satisfaction and one dimension of FWE mediated the relationship between family support and family satisfaction.

■ **Mcnall, L.A.; Stanton, J.M.**

“Private eyes are watching you: Reactions to location sensing technologies”.

Society for Industrial and Organizational Psychology, 8-10 April 2010, Atlanta, USA.

This study explored reactions to technologies which enable organizations to track the location/movements of employees, even off-site. Using a sample of n° 208 college students, we found that ability to control the locating device related positively to monitoring fairness and collective felt trust via privacy invasion, but purpose did not.

■ Sánchez Loppacher, J.

“Key driving factors of buyer-supplier relationships in global sourcing strategies”.

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

En su búsqueda de fuentes de ventaja competitiva global para prosperar en la nueva economía, las empresas multinacionales han recurrido a unas Estrategias de Aprovisionamiento Global que equilibran las oportunidades que presenta un sistema de compras centralizadas y globales, con la necesidad de explotación y ajuste local de los suministros. En este contexto, las relaciones con los proveedores ofrecen una importante oportunidad para que las empresas desarrollen una fuente estratégica de eficiencia y mejoren su ventaja competitiva global, convirtiéndose así en una variable de decisión clave para definir las Estrategias de Aprovisionamiento Global. La literatura existente muestra cómo las relaciones entre compradores y proveedores evolucionan de competitivas a cooperativas, pasando por varias etapas o modos sobre todo para responder a factores clave, como el producto adquirido o las características del mercado, y a la evolución del proceso de globalización. Esta investigación muestra cómo las pautas de comportamiento basadas en una Estrategia de Aprovisionamiento Global y relacionadas con la globalización de las fuentes de suministro y la centralización de las compras constituyen un factor clave de las estrategias de gestión de los proveedores. En este sentido, el trabajo demuestra que, si bien algunos factores contingentes (relacionados sobre todo con los productos, las características del mercado y la etapa de globalización) influyen de forma relevante en las Estrategias de Gestión de los Proveedores y las Estrategias de Aprovisionamiento Global, parece existir una fuerte relación entre ambas dimensiones estratégicas, de modo que las Estrategias de Aprovisionamiento Global actúan como un factor clave en el proceso de definición de la Estrategia de Gestión de los Proveedores, particularmente en lo relativo a los tipos de relación entre compradores y proveedores, mecanismos de coordinación y prácticas de desarrollo de la relación con los proveedores.

■ Sánchez Loppacher, J.

“Key driving factors of buyer-supplier relationships in global sourcing strategies”.

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

In their search for sources of global competitive advantage to succeed in the new economy, multinational companies have turned to Global Sourcing Strategies, balancing the opportunities coming from global, centralised purchases, and the need for local supply adjustment and exploitation. In this context, relationships with suppliers provide a significant opportunity for companies to develop a strategic source of efficiency and to enhance global competitive advantages, thus becoming a key decision variable in the definition of Global Sourcing Strategies. The literature shows that buyer-supplier relationships evolve from competitive to cooperative relationships, going through several stages or modes primarily to respond to key factors, such as purchasing product and market characteristics, and globalisation process evolution. This research work shows how Global Sourcing Strategy behaviour patterns related to supply source globalisation and purchasing centralisation constitute a key factor at play with Supplier Management Strategies. In this sense, our findings show that, although some contingent drivers - primarily related to supply product, market characteristics and globalisation stage - relevantly influence Supplier Management Strategies and Global Sourcing Strategies (GSS), there seems to be a strong interaction between both strategic dimensions, with GSS acting as a key factor in Supplier Management Strategy definition process, particularly as regards buyer-supplier relationship types, coordination mechanisms and supplier development practices.

Libros y Capítulos de Libros

- **Carricano, M.;** Trinquencoste, J.F. (2009) "Pasado, Presente y Futuro de la Investigación de Precios en Marketing", in: *Temas y Tendencias de la Investigación de Precios*, Ediciones Septem. ISBN 978-84-92536-38-2.



En este capítulo, los profesores Dres. D. Manu Carricano y D. Jean-Francois Trinquencoste, de EADA Business School Barcelona y la Universidad Montesquieu Bordeaux 4 (Francia), realizan un sugerente trabajo titulado "Pasado, presente y futuro de la investigación de precios en Marketing", donde ponen de manifiesto la importancia de la fijación de precios como concepto original en marketing. Sin embargo, se reconoce que la legitimidad de la fijación de precios siempre ha sido muy relativa. Durante décadas, los estudios de fijación de precios se basaban en los marcos teóricos propuestos por la economía y matemáticas, por un lado, y por la psicología y la sociología, por el otro. Hasta la década de 1960 los trabajos sobre precios eran principalmente descriptivos, y fue sólo poco a poco que modelos normativos de fijación de precios mejoraron nuestro conocimiento de los comportamientos frente a esta variable. La fijación de precios, o mejor dicho el "pricing", visto como concepto de toma de decisiones, por el contrario, recibió relativamente poca atención por parte de los investigadores, aunque el interés en este tema aumentó en los últimos años. El objeto de este capítulo es presentar, desde una perspectiva histórica, la evolución de la investigación sobre la fijación de precios de 1915 hasta 2008, como manera de observar la contribución propia de la teoría del marketing y sacar algunas perspectivas para futuras investigaciones.

- **Garriga, E. (2009)** "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", in: W. CRAGG/ M.S. SCHWARTZ/ D. WEITZNER (EDS.) *Corporate Social Responsibility*, Ashgate. ISBN 978-07-54628-30-9.

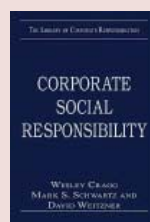
Los trabajos contenidos en este volumen analizan la emergencia del concepto de responsabilidad social corporativa y los usos que se han hecho del lenguaje de la responsabilidad corporativa, con el propósito de investigar las relaciones entre sociedad y empresa. La primera sección del libro explica la emergencia del concepto de RSC como un método para comprender y enmarcar la relación entre sociedad y empresa. La segunda sección aborda las 'Definiciones y justificaciones éticas' explorando los debates actuales sobre la naturaleza, alcance y origen de las responsabilidades sociales de las empresas. La tercera sección, 'RSC y gestión: reflexiones críticas' analiza la integración de las teorías de la RSC y sus justificaciones en gestión de empresas y teorías de gestión. Los artículos de la última sección aplican el concepto de RSC, así como el marco teórico y las herramientas analíticas a las que ha dado pie, al examen y resolución de problemas sociales concretos derivados de las actividades económicas de las empresas.

Books and Book Chapters

- **Carricano; M.;** Trinquencoste, J.F. (2009) "Pasado, Presente y Futuro de la Investigación de Precios en Marketing", in: *Temas y Tendencias de la Investigación de Precios*, Ediciones Septem. ISBN 978-84-92536-38-2.

In this chapter, Professors Manu Carricano and Jean-Francois Trinquencoste of EADA Business School Barcelona and Montesquieu University Bordeaux 4 (France), have presented a suggestive paper entitled "The Past, Present and Future of Pricing Research in Marketing", where they highlight the importance of pricing as an original concept in marketing. However, they also acknowledge that the legitimacy of pricing has always been relative. For decades pricing studies were based on the theoretical frameworks put forward by economics and mathematics on the one hand and by psychology and sociology on the other. Until the 1960's, studies on prices were mostly descriptive and it was only gradually that normative pricing models began to improve our knowledge of behaviours concerning this variable. On the other hand, pricing viewed as a factor in decision making has received relatively little attention on the part of researchers, although interest in this aspect has increased in recent years. This chapter aims to give a historical overview of how research on pricing has evolved from 1915 up to 2008, observing the contribution of marketing theory and then offering some guidelines for future research.

- **Garriga, E. (2009)** "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", in: W. CRAGG/ M.S. SCHWARTZ/ D. WEITZNER (EDS.) *Corporate Social Responsibility*, Ashgate. ISBN 978-07-54628-30-9.



The essays in this volume examine the emergence of the concept of corporate social responsibility, and the uses that have been made of the language of corporate responsibility to explore the business/society relationship. The first section of this title traces the emergence of the concept of corporate social responsibility as a way of understanding and framing the business/society relationship. Section two of the volume looks at 'Definitions and ethical justifications' with a view to exploring current discussions of the nature, scope and source of the social responsibilities of corporations. Section three, 'CSR and Management: Critical Reflections', explores the integration of CSR theories and justifications into business management and business management theories. Articles in the final section of the volume apply the concept of corporate social responsibility, and the theoretical frameworks and analytical tools to which it has given rise, to the examination and resolution of specific social issues arising out of the economic activities of corporations.

- **Poelmans, S.Y.; Masuda, A.D. (2009)**
“Work Addiction”. In: P. BROUGH/ S.Y. POELMANS/ C.L. COOPER (EDS.). *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84720-765-4.

Este libro aporta una completa revisión de las teorías más modernas en psicología de la salud ocupacional, recopiladas por importantes académicos internacionales. Los autores ofrecen un debate experto y pertinente sobre los principales temas tratados en este campo, que está experimentando un rápido desarrollo. Cada uno de los once capítulos originales describe un área esencial en psicología de la salud en el trabajo, centrándose en las investigaciones internacionales más avanzadas y recientes. Se incluyen capítulos sobre materias con un amplio historial de investigación, como el estrés ocupacional o la satisfacción con el trabajo, así como áreas más recientes como la adicción laboral o el *coaching* ejecutivo. El libro constituye una fuente de referencia única y muy valiosa para expertos, investigadores y estudiantes de postgrado en el área de la salud organizacional. El libro también resulta muy útil para los profesionales de recursos humanos que desean continuar su desarrollo profesional.

- **Chinchilla, N.; Las Heras, M.; Masuda, A.D. (EDS.) (2010)**
“No Matter Where You Are: Balancing Work and Family: A Practical Guide to Helping Organizations Meet the Global Workforce Challenge”. Amherst, Massachusetts: Human Resources Development Press. ISBN 978-1-59996-168-2.
Masuda, A.D.; Macnall, L.A.
“A conceptual framework for understanding work-family conflict across cultures”.
Martin, B.; Leon, C.; **Masuda, A.D.;**
Chinchilla, N.
“Work-life balance in Europe: A shared concern”.
Epie, C.; Muriithi, J.C.M.; **Masuda, A.D.**
“Work-family conflict in Sub-Sahara Africa”.

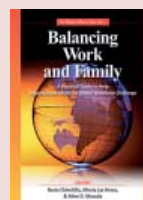
Cuando se introducen políticas laborales flexibles y respetuosas con la vida familiar, el absentismo desciende una media del 30%. Aunque muchas empresas son conscientes de ello, aplicar políticas de conciliación de la vida laboral y familiar no es tarea fácil. Resulta especialmente difícil para las multinacionales, que han de considerar las complejidades socioculturales y políticas de los países o regiones donde operan. Ésta es la premisa de este libro donde reputados profesores de Estados Unidos, Australia, China, Filipinas, Argentina y Nigeria firman capítulos específicos sobre sus respectivas regiones. Las autoras explican las cinco políticas imprescindibles para transformar las empresas en negocios responsables. Como indica el título del libro, estas políticas se pueden aplicar en todas las culturas y sociedades del mundo. Se trata simplemente de elegir el enfoque adecuado.

- **Poelmans, S.Y.; Masuda, A.D. (2009)**
“Work Addiction”. In: P. BROUGH/ S.Y. POELMANS/ C.L. COOPER (EDS.). *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84720-765-4.

This insightful book provides a comprehensive overview of modern occupational health psychology, collated by leading international academics. The authors offer timely and expert discussion on core themes in this rapidly developing, state-of-the-art field. Each of the eleven original chapters describes an essential topic within occupational health psychology, all focusing on the most progressive and contemporary international research. Included are chapters on subjects with established research history, for example occupational stress and job satisfaction, alongside newly emerging additions such as work addiction and executive coaching. This book will be an invaluable and unique reference source for organizational health academics, researchers and postgraduate students. *Workplace Psychological Health* is also offered as a useful companion text to human resource professionals and practitioners wanting to maintain continuing professional development.



- **Chinchilla, N.; Las Heras, M.; Masuda, A.D. (EDS.) (2010)**
“No Matter Where You Are: Balancing Work and Family: A Practical Guide to Helping Organizations Meet the Global Workforce Challenge”. Amherst, Massachusetts: Human Resources Development Press. ISBN 978-1-59996-168-2.
Masuda, A.D.; Macnall, L.A.
“A conceptual framework for understanding work-family conflict across cultures”.
Martin, B.; Leon, C.; **Masuda, A.D.;**
Chinchilla, N.
“Work-life balance in Europe: A shared concern”.
Epie, C.; Muriithi, J.C.M.; **Masuda, A.D.**
“Work-family conflict in Sub-Sahara Africa”.



When flexible, family-friendly work policies are introduced, absenteeism drops by an average 30 percent. Although many would acknowledge facts like this, putting work/life policies into practice is no easy feat, especially for multinational organizations, which must take into account the political, cultural and social complexities of each country or region in which they operate. This demands a much more tailored and personalized approach. This is the premise of this book with the participation of renowned professors from the U.S., Australia, China, the Philippines, Argentina and Nigeria, who write specific chapters talking about their regions. The authors outline five key policy areas for transforming businesses into responsible enterprises. As the book title suggests, these policies can be implemented in all business cultures and societies throughout the world; it is simply a matter of choosing the right approach.

■ Rahe, M.; Najles, M. (2010)

"Technology cooperation between private and public entities as a way for developed countries to face competition from emerging Asian economies: an example from Spain". In: RAMESH, NAGADEVARA, NAIK, SURAJ (ED) *Public-Private partnerships*. Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-59924-5.

La literatura sobre la innovación y la transferencia de tecnología está relacionada con el modelo de la Triple Hélice, al hablar de cómo lograr 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 investigación e innovación, 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. Tomando Cataluña como ejemplo, el análisis se centra en la relación entre investigación pública y empresas privadas estudiando cuestiones como la confianza, el compromiso, barreras a la cooperación, 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.

■ Rahe, M.; Najles, M.; García, J. (2010)

"Business clusters: Partnering for strategic advantage". *Creating competitive advantage through collaboration*. Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-60231-0.

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, M.; Najles, M. (2010)

"Technology cooperation between private and public entities as a way for developed countries to face competition from emerging Asian economies: an example from Spain". In: RAMESH, NAGADEVARA, NAIK, SURAJ (ED) *Public-Private partnerships*. Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-59924-5.

Literature on innovation and technology transfer relates to the model of Triple Helix, when discussing ways how to shift countries on an advanced technological level. The model reflects the joint effort of private and public institution to boost technology and growth. Its discussion has often been concentrated on the role of each institution involved. Where the research and innovation culture is low, the cooperation between government, universities, research institutes and companies creates synergies that increase the efficiency of R&D processes. Based on the theoretical concept of the Triple Helix, the paper gives a brief overview on the Spanish R&D situation. Taking the example of Catalonia, the analysis is focussed on the relationship between public research and private companies through looking at items like trust, commitment, barriers of cooperation, knowledge sharing and learning. In doing so the authors addressed to public research institutions (universities) and the intermediaries in the technology transfer process through a questionnaire and interviews.

■ Rahe, M.; Najles, M.; García, J. (2010)

"Business clusters: Partnering for strategic advantage". *Creating competitive advantage through collaboration*. Taylor & Francis. ISBN 978-0-415-60231-0.

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 twice: (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.

Trabajos de profesores no titulares

■ Demaria, C. (2010)

"An introduction to private equity". Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-74596-0.

Este libro ofrece una guía crítica y rigurosa del sector del *private equity*, combinando rigor académico con experiencia práctica para ofrecer una perspectiva crítica del sector, todo ello por un profesional que ha trabajado en muchos niveles del mismo, incluyendo los seguros, los fondos de fondos o los fondos y empresas de inversiones. El libro aborda el *private equity* desde el punto de vista del individuo o la empresa. ¿Cómo se valora una empresa privada que no cotiza en bolsa? ¿Cómo se procesa la transacción de adquisición? ¿Qué aspectos de *due diligence* deben tenerse en cuenta antes de seguir adelante? Una valiosa guía a un mercado caracterizado por su opacidad. El libro aborda la organización, gobierno y funcionamiento del sector, y a continuación pasa a detallar sus distintos segmentos, como el LBO, el capital riesgo, el *mezzanine financing*, el capital de crecimiento y otros. Por último, se ofrece un marco para prever y comprender la evolución futura del sector. El libro aporta un punto de vista equilibrado de los retos actuales de gobierno corporativo que afectan al sector, y permite comprender la evolución del mismo tras una de sus crisis más importantes.

■ Bournois, F.; Florès, L.; Stelligner, A. (2010)

La Génération Y: une perspective RH et Marketing, September, Editions Eyrolles, (forthcoming).

■ Tannenbaum, S.; Beard, R.; Mcnall, L.A.; Salas, E. (2010)

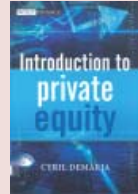
"Informal learning and development in organizations". In: S. KOZLOWSKI & E. SALAS (EDS.), *Learning, Training, and Development in Organizations* (pp. 303-331). New York: Routledge. ISBN 978-0-805-85559-3.

Este riguroso libro, publicado en la serie 'Organizational Frontier' de la SIOP, aborda la mejora de la adquisición de conocimientos y su aplicación en las organizaciones. Dada la naturaleza cambiante del trabajo y las organizaciones, se centra en la formación, el diseño y la entrega. El mundo del trabajo es cada vez más complejo, y cobran más importancia los conocimientos, la experiencia y las habilidades cognitivas. Los avances tecnológicos, como las simulaciones por ordenador o la formación online, precisan de un rol más activo de los participantes en el proceso formativo. En el contexto amplio de los sistemas de organización, el libro promueve el aprendizaje y el desarrollo profesional como un esfuerzo continuo a lo largo de toda la vida.

NON core faculty contributions

■ Demaria, C. (2010)

"An introduction to private equity". Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-74596-0.



Introduction to Private Equity is a critical yet grounded guide to the private equity industry. Far more than just another introductory guide, the book blends academic rigour with practical experience to provide a critical perspective of the industry from a professional who has worked at many levels within the industry, including insurance, funds of funds, funds and portfolio companies. The book looks at private equity from the point of view of the individual or the business. How is a private business valued? How is the acquisition transaction processed? What are the due diligence issues that should be considered before moving ahead? A valuable insight to a rather opaque market. The book covers its organization, governance and function, then details the various segments within the industry, including LBO, Venture Capital, Mezzanine Financing, Growth Capital and beyond. Finally, it offers a framework to anticipate and understand its future developments. It provides a balanced perspective on the current corporate governance challenges which are affecting the industry and draws perspective to understand the evolution of the sector, following one of its major crises.

■ Bournois, F.; Florès, L.; Stelligner, A. (2010)

La Génération Y: une perspective RH et Marketing, September, Editions Eyrolles, (forthcoming).

■ Tannenbaum, S.; Beard, R.; Mcnall, L.A.; Salas, E. (2010)

"Informal learning and development in organizations". In: S. KOZLOWSKI & E. SALAS (EDS.), *Learning, Training, and Development in Organizations* (pp. 303-331). New York: Routledge. ISBN 978-0-805-85559-3.



This scholarly book in SIOP's Organizational Frontier series looks at research on enhancing knowledge acquisition and its application in organizations. It concentrates on training, design and delivery given the changing nature of work and organizations. Now that work is increasingly complex, there is greater emphasis on expertise and cognitive skills. Advances in technology such as computer simulations and web-based training are necessitating a more active role for the learner in the training process. In the broad context of the organization systems, this book promotes learning and development as a continuous lifelong endeavor.

Tesis Doctorales

■ **Sismanidou, Athina (2010)**

“The Impact of the Bidder Parameter on the Price Paid for Acquisition Transactions in the Hospitality Industry”.

Esta tesis examina el efecto del parámetro tipo de bidder (es decir, comprador) en el valor de mercado de las empresas del sector de la hotelería, analizando la relación entre valor de mercado del hotel y tipo de comprador. El alcance del análisis cubre las transacciones de venta registradas en la base de datos MergerMarket, para todo el mundo, durante un período de diez años (1998-2008). La base de comparación fue el múltiplo EBIDTA pagado por la transacción, porque a) el múltiplo EBITDA es el método de valoración más utilizado en fusiones y adquisiciones en general (y en el sector hotelero en particular), y b) permite realizar comparaciones individuales más adecuadas que otras variables. Se examinaron cuatro tipos de comprador (empresas hoteleras, instituciones financieras, grandes conglomerados y empresas inmobiliarias), con la suposición de partida de que distintos tipos de compradores pagan múltiplos EBITDA distintos.

Para el análisis de los datos se llevó a cabo: a) depuración de los datos de la base de datos para garantizar su fiabilidad y homogeneidad; b) comprobaciones estadísticas exploratorias para comprobar la normalidad de los datos y determinar la consistencia entre los distintos parámetros estadísticos; y c) análisis de varianza (ANOVA), considerado por los estadísticos como el método más adecuado para este tipo de análisis (comparación de una variable, i.e. el múltiplo EBITDA, entre grupos diferentes, i.e. cuatro grupos de inversores). A continuación se analizaron los datos con Excel y SPSS, software que ofrece unas herramientas estadísticas de última generación, ampliamente utilizado en el mundo científico y académico.

El análisis ANOVA detectó una diferencia estadísticamente significativa en el múltiplo EBITDA pagado por los distintos grupos de compradores en el mercado norteamericano, pero no así en otras partes del mundo. El análisis de contraste efectuado para el mercado norteamericano mostró que esta diferencia se debía a los tipos ‘instituciones financieras’ y ‘grandes conglomerados’. Estos compradores pagaban unos múltiplos más altos y más bajos, respectivamente, que las empresas ‘hoteleras’ e ‘inmobiliarias’. El mismo análisis demostró que las empresas ‘hoteleras’ e ‘inmobiliarias’ se comportaban como un mismo grupo, es decir, pagaban múltiplos similares.

Para adecuar los resultados a un marco práctico, acompañamos nuestras conclusiones con un debate sobre las posibles razones de las diferencias detectadas en el precio pagado. Por último, utilizamos estas conclusiones para sugerir un modelo de cómo la metodología de valoración del EBITDA puede ajustarse para tener en cuenta el parámetro ‘tipo de comprador’.

Este trabajo doctoral aporta una nueva dimensión a la fijación de precios de las propiedades hoteleras: el tipo de comprador. Este tema apenas se ha tocado en investigación, y es de gran interés para el sector hotelero, dado que incluso unas variaciones relativamente pequeñas en el múltiplo EBITDA pueden resultar en importantes diferencias de precios, especialmente en las transacciones de cuantía más elevada.

Doctoral Theses

■ **Sismanidou, Athina (2010)**

“The Impact of the Bidder Parameter on the Price Paid for Acquisition Transactions in the Hospitality Industry”.

This thesis examines the impact of the type of bidder (i.e. buyer) parameter on the market value of a hotel business. It analyses the relationship between hotel market value and type of buyer. The scope of analysis covers the sale transactions reported in the MergerMarket database, world-wide, over a ten-year period (1998-2008). The base of comparison was the EBIDTA multiple paid for their transaction because a. the EBITDA multiple is the appraisal method mostly used in Mergers and Acquisitions in general, (and in the hotel industry in specific) and b. it provides a more suitable comparison on a standalone basis than other variables. Four buyer types (hotel companies, financial institutions, conglomerate concerns and real estate companies) were examined, the premise being that different buyer types pay different EBITDA multiples.

For the analysis of the data we performed, a. cleansing of the database data to ensure reliable and homogeneous data, b. exploratory statistics to check for Normality of the data and to determine consistency among the main statistical parameters, and c. Analysis of Variance statistics (ANOVA), considered by statisticians the most adequate method for this kind of analysis (comparison of one variable, i.e. EBITDA multiple, among different groups, i.e. four investor groups). We have examined the data using Excel and SPSS software, that provide statistical tools of the latest generation, widely approved in the scientific and academic world.

The ANOVA analysis depicted a statistically significant difference in the EBITDA multiple paid by the different buyer groups in the North American market whereas this was not the case for other examined parts of the world. The Contrast analysis for the North American market showed that the difference stemmed from the ‘financial institutions’ and ‘conglomerate concerns’. These buyers paid higher and lower multiples respectively than ‘hotel’ and ‘real estate’ companies. The same analysis further showed that ‘hotel’ and ‘real estate’ companies behaved as a single group, i.e. paid similar multiples.

In order to accommodate our results to a practical framework, we accompany our findings with a discussion of the potential reasons behind the established differences in the prices paid. Finally, we use these findings to suggest a model of how the EBITDA valuation methodology can be adjusted to take into account the bidder type parameter.

This doctoral study adds a new dimension to hotel properties’ price setting; the type of buyer. This topic is almost untouched in terms of academic research and of significant interest for the hotel industry as even relatively small EBITDA multiple variations can result in important price differences, especially in the upper range of hotel transactions.

Artículos y Revistas / Reviews and Magazines

- **Carenys, J.** (2010)
"Los precios de transferencia de fondos en la banca comercial".
Técnica Contable (730), 51-64.
- **Costa, Jordi**
"Godot y la reforma laboral".
El Economista, 9 noviembre 2009
- **Díaz, Jordi**
"Los MBA en tiempos revueltos".
El Economista, 9 junio 2010
- **Fernández, Toni**
"Millorar la gestió comercial a l'Oficina de Farmàcia".
Revista Col.legi de Farmacèutics de Barcelona, septiembre 2009
- **Hayes, Nigel**
"¿Está condenado el euro al fracaso?".
Dossier Empresarial, 27 mayo 2010
- **Mejía, César**
"Fórmula Uno ha llegado al Retailing".
Revista INALDE Portafolio.com.co, 23 junio 2010
- **Miotto, Giorgia**
"RSC 2.0, el barómetro de la confianza".
Capital Humano, junio 2010, núm 244, p. 42-46.
- **Montané, Mireia**
"¿Y la crisis de qué nos está sirviendo?".
Gestión restaurantes.com, 2 julio 2010
- **Morales, Carlos**
"La diversidad en las organizaciones ¿de qué estamos hablando?".
Management Society (17), 16-19.
- **Olivé, Antoni**
"De las necesidades operativas de fondos a las facilidades operativas de fondos".
Harvard Deusto Contabilidad y Finanzas (92), 4-14.
- **Ors, Joan**
"¿Cómo contabilizar un arrendamiento de inmueble con opción de compra?".
Boletín Jurídico de la Empresa, febrero 2010, núm 155.

"Contabilización de los intereses y dividendos recibidos".
Boletín Jurídico de la Empresa, diciembre 2009, núm.153
- **Ponti, Franc**
"¡Innovación! 7 movimientos para construir una empresa innovadora".
Management C&D, diciembre 2009

"La innovación que funciona. 7 estrategias al alcance de todos".
Catalunya Empresarial, diciembre-enero 2010

"Innovar a l'empresa? Primer, siguem creatius...".
L'Econòmic, 3-9 julio 2010

"Los 7 movimientos de la Innovación".
IAImentos, año 4, edición 17
- **Ribas, Joan**
"España: deuda país, reto y oportunidad".
Dossier Empresarial, 18-24 junio 2010

"De la bronca al compromiso".
Dossier Empresarial, febrero 2010
- **Román, David**
"Denme lo que pido, por favor".
Feed Pack News, 21-27 junio 2010
- **Torras, Luis**
"Gestión corporativa responsable o buena gestión?".
Harvard Deusto Business Review (182) 13.

"La dirección como profesión".
Catalunya Empresarial, diciembre-enero 2010, 52-55.

"La dirección como profesión".
Leadership Magazine, CLADEA, nº22, junio 2010
- **Van Zoggel, Jeroen**
"Claves del liderazgo eficaz: cómo fortalecer el compromiso y desarrollar el talento de las personas".
Training & Development (76), 42-47.

"Última llamada: renueve su visión sobre las personas".
Capital Humano, marzo 2010, 3.
- **Vivancos, Martín**
"Low cost, high return".
EFMD. Global Focus. Volume 03, Issue 03, 2009

Trabajos de profesores no titulares NON core faculty contributions

■ Hooper, Emma

“Who dares, wins: Afghanistan’s triple challenge”.

CIDOB, n. 6, agosto 2009

“Estructuras sociales al Pakistan. Impacte sobre la reducció de la pobreza”.

CIDOB, n. 109, septiembre 2009

“Pakistan’s “Elephant in the room”: the mysterious case of Balochistan”.

CIDOB, n. 11, febrero 2010

“Pushing Iran against the wall: more than just a regional problem”.

CIDOB, n. 18, julio 2010

■ Jorge, Alberto

“Matriz Dafo Dinámica gestión estratégica al servicio del management”.

Management Society, diciembre-enero 2010

■ Ollé, Verónica; Martín, Lourdes

“¿Cómo afecta la crisis a las cláusulas de revisión salarial?”.

Actualidad jurídica de Uría Menéndez, año 2010, n. 25

■ Ollé, Verónica

“Ofensas verbales como causa de despido procedente: límites a la libertad de expresión”.

2010 Anuario Laboral para Abogados de la Ley. Los casos más relevantes en 2009 de los grandes despachos, diciembre 2009

■ Ollé, Verónica; Lefevre, Francis

“Recursos”.

Memento Práctico Despido 2009-2010, julio 2009

Conferencias y Seminarios / Seminars and conferences

■ Bordanova, Xavier

“Estrategias para el comercio en tiempos de cambio”.
Palacio de Congresos Europa, Vitoria, 24 septiembre 2009

“Estrategias de gestión en tiempos de cambio”.
II Jornada Anual del Centro de Retail Management de EADA,
Hotel Majestic, Barcelona, 19 mayo 2010

■ Crespo, M^a Luisa

“Autoconocimiento, primer paso para nuestra eficacia”.
Jornada de Desarrollo Directivo, 12 mayo 2010

“La formación y dirección de equipos de trabajo: reuniones”.
Facultad de Pedagogía de la UB, 16 marzo 2010

■ Díaz, Jordi

“The state of the EMBA industry”.
Conferencia anual del Executive MBA Council, San Diego (USA),
19 octubre 2009

■ Langa, Lucía

“Si eres directivo, no puedes dejar de ser Coach”.
Jornada de Desarrollo Directivo, Barcelona, 18 mayo 2010

■ Millán, Olga

“Marca Personal”.
VI Jornadas Universidad-Empresa Vic, 15 abril 2010

“Presentation”.
ABS Alumni Managers Network Meeting, Ashridge Business
School, 12 febrero 2010

“Presentation”.
ABS, EADA Barcelona, julio 2010

■ Ponti, Franc

“Siete movimientos para la innovación”.
Día de la Innovación de la Cámara de Comercio de Granada,
Granada, 24 septiembre 2009

“Los 7 movimientos de la innovación”.
Jornadas sobre Innovación en las PYMES navarras, Escuela de
gerentes ANEL, Pamplona, 11 marzo 2010

“7 Estrategias de Creatividad e Innovación”.
Fundació Factor Humà, Campus Ciutadella UPF, 17 marzo 2010

“Els 7 moviments de la innovació”.
Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Catalunya, 24
marzo 2010

“Los 7 movimientos de la innovación”.
Sede de la Asociación Nacional de Industriales, 15 abril 2010

“El espíritu de la creatividad”.
Inauguración del Centro de Innovación de EADA, Hotel Majestic,
Barcelona, 11 mayo 2010

“7 Estrategias para emprender con éxito”.
Día de la Persona Emprendedora, Zaragoza, 13 mayo 2010

“Cómo innovar con pocos recursos”.
7 trobades Empresarials Universitat de Vic, 14 mayo 2010

“¿Sabes innovar? Los 7 movimientos”.
Día de la Persona Emprendedora, Cádiz, 27 mayo 2010

“Si funciona, cámbialo”.
Expomanagement 2010, Madrid, 16 junio 2010

“7 estratègies de creativitat i innovació”.
Consell de Gestió d'Atenció Primària de Mallorca, Palma de
Mallorca, 22 junio 2010

“Los 7 movimientos para construir una empresa innovadora en el
sector alimenticio”.
INNOVAL, Bogotá, Colombia, 1 julio 2010

■ Sambola, Rafa

“Crisis económica y de valores”.
Jornada APDO, Collbató, 2 octubre 2009

■ Toscani, Giulio

Conferencia Alumni & Development Forum.
AMBA, IESE, 17 junio 2010

Conferencia “La presencia de la dona en el MBA”.
Cámara de Comercio, Llotja de Mar, 13 julio 2010

■ Vázquez, Irene

“La formación y dirección de equipos de trabajo: reuniones”.
Facultad de Pedagogía de la UB, 16 marzo 2010

■ Vivancos, Martín

“Innovación en los servicios de entidades deportivas”.
Congreso Internacional de Gestión y Marketing deportivo,
Barcelona, 11 noviembre 2009

Trabajos de profesores no titulares NON core faculty contributions

■ Colomar, Antonio

“La Optimización del Capital Circulante Operativo. Benchmarking,
KPI's y Procesos”.
Seminario Excelencia en Tesorería y Cash Management, Madrid,
12 marzo 2010

“Claves para Optimizar la Gestión de la Tesorería”.
Congreso Nacional de Finanzas, Barcelona, 19 mayo 2010

■ Gracia, Tirso

“La reforma laboral como herramienta eficaz para contribuir a la
recuperación de las empresas”.
EADA, 8 julio 2010

■ Ollé, Jaume

“Consumer centricity”.
XXV Jornadas de Distribución Comercial, Madrid, 15 abril 2010

Libros y Capítulos de Libros

■ Bordanova, Xavier

“Augmentar l’eficiència a la botiga: l’aventura impossible de quadrar el cercle?” In: Productivitat en la cadena de valor de Retail, Barcelona Comertia. 2009. ISBN 978-84-613-7522-6.

La eficiencia en la tienda persigue encontrar la mejor relación entre los máximos resultados con los mínimos recursos y hacerlo de manera continuada. El reto que nos planteamos es el de reducir los gastos innecesarios y conservar al mismo tiempo una excelente experiencia del cliente y mantenemos los equipos de la tienda motivados, ya que una tienda funciona como un sistema integrado.

■ Ponti, Franc; Ferrer Arpí, J.M.

Si funciona cámbialo. Cómo innovar sin morir en el intento.

Barcelona: Gestión 2000, 2010. 256 p. ISBN: 978-84-9875-065-2.



Este libro es una constante provocación, desde su título hasta su última frase. Una suma de planteamientos sorprendentes que ponen en entredicho muchas de nuestras verdades cotidianas.

Y es que no es fácil saber por qué algunos de nuestros proyectos personales o profesionales fracasan. Aunque a veces nos parezca imposible, no siempre sentimos lo que decimos, ni creemos profundamente en aquello que defendemos con la razón. Las personas reaccionamos frente a las situaciones de crisis o de cambios con secretas intenciones. El núcleo de este libro es la superación del miedo al cambio, el gusto por la aventura creativa y la pasión por innovar en todos los campos del entorno humano: en los aspectos personales, en el entorno laboral y en las relaciones sociales.

■ Tarradellas, Joan; Court, Eduardo

Mercado de Capitales.

Pearson Prentice-Hall, 2010. ISBN 978-6074428636.



Este libro desarrolla el tema de las inversiones y de los esquemas de financiamiento en el mercado de capitales, y expone conceptos referidos al conjunto de valores negociables que existen tanto en las bolsas de valores como en los mercados financieros (OTC).

Trabajos de profesores no titulares

■ Botaya, Felipe

¡No le llame negro, llámele subsahariano! Guía para evitar lo Políticamente Correcto. Ediciones Identidad. 2009. 293 p.

Éste es un libro que rompe esquemas. No sólo por el tema que trata, sino en la forma en que lo hace. Muchas personas notan que algo perverso sucede en nuestra sociedad, pero no saben exactamente qué ni cómo. Le ofrece las claves para entender lo que pasa, su origen y posible futuro. Es un libro muy actual que nos compromete a todos, frente a un sistema cada vez más deshumanizado, mercantilista y sin escrúpulos.

Books and Book Chapters

■ Bordanova, Xavier

“Augmentar l’eficiència a la botiga: l’aventura impossible de quadrar el cercle?” In: Productivitat en la cadena de valor de Retail, Barcelona Comertia. 2009. ISBN 978-84-613-7522-6.



Efficiency in the store seeks out the best relation between optimum results and the use of minimum resources and does this on an ongoing basis. The challenge we present is to cut unnecessary costs and at the same time maintain an excellent customer experience and keep the store teams motivated, given that a store functions as a comprehensive system.

■ Ponti, Franc; Ferrer Arpí, J.M.

Si funciona cámbialo. Cómo innovar sin morir en el intento

Barcelona: Gestión 2000, 2010. 256 p. ISBN: 978-84-9875-065-2.

This book is a constant provocation from its title right up to the last sentence. A series of surprising arguments which challenge many of our everyday truths.

And the fact is that it’s not easy to find out why some of our personal or professional projects fail. Although at times this may sound impossible, we do not always feel what we say, nor do we profoundly believe what we defend through reasoning. People react to crisis situations or to changes with concrete intentions. The core of this book has to do with overcoming our fear of change, the thirst for creative adventure and the passion for innovating in all fields of the human environment: in the personal sphere, in the work environment and in social relationships.

■ Tarradellas, Joan; Court, Eduardo

Mercado de Capitales.

Pearson Prentice-Hall, 2010. ISBN 978-6074428636.

This book develops the subject of investments and financing schemes in the capital market and outlines concepts concerning the different kinds of marketable securities that exist in stock markets and financial markets (OTC).

NON core faculty contributions

■ Botaya, Felipe

¡No le llame negro, llámele subsahariano! Guía para evitar lo Políticamente Correcto. Ediciones Identidad. 2009. 293 p.

This book is a mind opener. Not only because of the subject it deals with but also because of the way it approaches it. Many people have noticed that something perverse is happening in our society but they don’t know exactly what or how. The book offers readers the keys to understanding what is going on, its origins and its possible future. This is a very contemporary book that encompasses all of us, facing a system that is becoming increasingly dehumanised, mercantile and unscrupulous.

Contribuciones de Management Management Contributions

■ Ferras, Xavier

Innovación 6.0.

España: Plataforma Editorial, 2010. 200 p. ISBN 978-84-96981-48-5.



La estrategia ha muerto. Viva la innovación. Desde todos los enfoques prácticos y teóricos, la única estrategia posible en el mundo hipercompetitivo del siglo XXI es la innovación sistemática, en todas las dimensiones (producto, proceso, organización, marketing, tecnología y modelo de negocio).

Pero el cambio de paradigma no se produce sólo desde la perspectiva estratégica: la innovación se extiende al ecosistema. Las empresas son seres vivos que compiten con reglas de supervivencia y muerte claras, como en un auténtico ecosistema biológico. Los países que triunfen en el futuro serán culturalmente emprendedores e innovadores o quedarán definitivamente arrinconados de la historia.

■ Serra, Juan Carlos [Et Al.]

Todo lo que debe saber sobre Marketing Farmacéutico: la visión de más de 40 expertos del sector.

Barcelona: Profit Editorial, 2010. 760 p. ISBN 978-84-9295-615-9.



Manual que proporciona al lector todos los elementos necesarios para entender bien el sector farmacéutico para desarrollar e implementar planes de marketing eficaces.

El autor ha reunido en este manual todos los conocimientos existentes, reuniendo a los expertos más cualificados, tanto del sector sanitario y farmacéutico como del marketing, para que cada uno en su especialidad ofrezca al lector sus conocimientos actualizados al entorno actual. El libro traza la hoja de ruta de lo que debe ser un Plan de Marketing.

■ Serra, Juan Carlos

“Marketing Farmacéutico, promoción y publicidad de medicamentos” in: El medicamento y la Industria Farmacéutica. Editorial BGA Asesores, M-45.408-2009

■ Valls, Antonio

Cómo afrontar tiempos difíciles y salir reforzado con sus oportunidades.

Barcelona: Profit editorial, 2010. 128 p. ISBN 978-84-96998-23-0.



Hoy más que nunca es necesario aprender a afrontar la adversidad, las crisis y las contrariedades que aparecen en nuestras vidas sacando algo positivo de ello. A través de consejos, ejemplos e historias de muchas personas muestra las claves para saber aprovechar las oportunidades que se presentan en tiempos difíciles.

■ Ferras, Xavier

Innovación 6.0.

España: Plataforma Editorial, 2010. 200 p. ISBN 978-84-96981-48-5.

Strategy is dead. Long live innovation. Of all these practical and theoretical approaches, the only possible strategy in the super competitive world of the XXI century is systematic innovation, in all its dimensions (product, process, organisation, marketing, technology and the business model). But the change of paradigm has not only taken place from a strategic perspective: innovation encompasses the ecosystem. Companies are living organisms which compete with rules for survival and with certain deaths, just like a real biological ecosystem. The countries that are going to triumph in the future will be culturally entrepreneurial and innovative or they will be forgotten by history.

■ Serra, Juan Carlos [Et Al.]

Todo lo que debe saber sobre Marketing Farmacéutico: la visión de más de 40 expertos del sector.

Barcelona: Profit Editorial, 2010. 760 p. ISBN 978-84-9295-615-9.

A handbook that provides the reader with a comprehensive understanding of the pharmaceutical industry with a view to implementing effective marketing plans.

The author has compiled all the existing expertise, bringing together all the most qualified experts from the healthcare as well as the pharmaceutical and marketing sectors, so that each can offer the reader their specialised knowhow updated to the present day environment. The book outlines a road map for what should constitute a Marketing Plan.

■ Serra, Juan Carlos

“Marketing Farmacéutico, promoción y publicidad de medicamentos” in: El medicamento y la Industria Farmacéutica. Editorial BGA Asesores, M-45.408-2009

■ Valls, Antonio

Cómo afrontar tiempos difíciles y salir reforzado con sus oportunidades.

Barcelona: Profit editorial, 2010. 128 p. ISBN 978-84-96998-23-0.

Today more than ever, we need to learn how to face adversity, the crisis and the setbacks that appear in our lives, whilst getting something positive out of it. The advice, examples and stories of many people provide us with the keys to knowing how to pick up on the opportunities that present themselves in hard times.

Contribuciones de Management Management Contributions

Cómo disponer de más tiempo. Guía práctica para superar los mayores peligros en la gestión de su tiempo.
Barcelona: Profit editorial, 2009. 160 p. ISBN 978-84-96998-03-2.



Tenemos exageradas cargas de trabajo, continuas avalanchas de datos e información, conversaciones a menudo incompletas y fragmentadas, así como tiempo siempre insuficiente para nuestros asuntos personales. Este libro revela el lugar donde podemos encontrar todo aquél tiempo necesario que nos falta para poder llegar a hacerlo TODO.

Cómo disponer de más tiempo. Guía práctica para superar los mayores peligros en la gestión de su tiempo.
Barcelona: Profit editorial, 2009. 160 p. ISBN 978-84-96998-03-2.

We have excessive work loads, continuous avalanches of data and information, frequently incomplete and fragmented conversations as well as not enough time for our own personal affairs. This book tells us the place where we can find all the time we need to be able to do EVERYTHING.

■ Valls, Antonio; Cantavella, Eva

Reuniones eficaces. 25 claves para pasar de reunirse a REUNIRSE
Barcelona: Profit editorial, 2009. 160 p. ISBN 978-84-96998-97-1.



Demasiadas reuniones provocan insatisfacción. Pero lo peor es que difícilmente los moderadores se cuestionan sobre cómo ha funcionado su reunión. Su auto-percepción dista mucho de la percepción que tienen los participantes. Esta obra recoge las 25 insatisfacciones más comunes que produce una reunión a quienes participan en ella, y de manera rigurosa y práctica, nos presentan

planteamientos y herramientas concretas para mejorarlas y sacar provecho de ellas.

■ Valls, Antonio; Cantavella, Eva

Reuniones eficaces. 25 claves para pasar de reunirse a REUNIRSE
Barcelona: Profit editorial, 2009. 160 p. ISBN 978-84-96998-97-1.

Too many meetings create dissatisfaction. But the worst of it all is that moderators rarely stop to think how the meeting went. Their perception of themselves is very different from the perception the participants have of them. This paper outlines the 25 most common dissatisfactions that meetings can produce in people who attend them, and in a thorough and radical way it presents concrete arguments and tools to improve ourselves and take advantage of meetings.

Estudios e Informes

■ **Centro de Retail & Consultora IRI. (2010)**

“Gestión medioambiental en España”.

Primer estudio en España sobre sostenibilidad y gran consumo.

El primer estudio sobre productos sostenibles en el sector de gran consumo es un trabajo que ha realizado EADA Centro de Retail Management y la consultora IRI. El estudio utiliza la metodología de 360º: entrevistas con fabricantes y Retailers, encuestas a consumidores a toda España, y la base de datos de IRI.

Tres de cada diez consumidores compran alguna vez productos sostenibles. Sólo el 30% de los consumidores españoles señala que consume alguna vez productos sostenibles, ya que a pesar de que aumenta la conciencia ecológica de los ciudadanos, todavía existen barreras como el precio más elevado de estos alimentos, la menor oferta y la dificultad para comprarlos, según informa EP. Esta es una de las principales conclusiones de un estudio elaborado por EADA y la consultora IRI sobre las tendencias de consumo de estos productos verdes. El trabajo también constata que las ventas han crecido un 3,3%, hasta representar un volumen de 250 millones de euros frente a los 12.165 millones de los productos convencionales.

Los consumidores con conciencia medioambiental alcanzan ya el 80% y un 60% declara que estaría dispuesto a consumir estos productos si no existieran los impedimentos mencionados. De hecho, en el último mes, un 72% de los encuestados adquirió al menos un producto en establecimientos de comercio justo.

Más del 70% certifica que es difícil o muy difícil identificar los productos que son respetuosos con el medio ambiente. Asimismo, más del 50% reconoce no estar dispuesto a pagar precios más altos por ellos.

Por categorías de productos, las diferencias de precios son más elevadas en el caso de la alimentación seca, con productos sostenibles que cuestan un 120% más que los convencionales, mientras que la diferencia es del 73% en las bebidas, del 41% en productos frescos y lácteos y del 51% en los “non-food” (no alimentarios).

■ **Garriga, E. & Global Compact de Naciones Unidas. (2009)**

“Modelo De Medición De Programas RSC”.

El estudio desarrolla un modelo de medición de impacto de los programas de RSC. Hasta ahora la medición de impacto de los programas de RSC se ha basado en la inversión (coste en euros) y en el número de beneficiarios. Este estudio propone una nueva metodología, basándose en la teoría de capacidades, midiendo el impacto de los programas de RSC en las capacidades de los beneficiarios. Se muestran resultados empíricos de 5 empresas: Volkswagen Argentina, Masisa (Grupo Nueva), Grupo Motta, Grupo Los Grobo y Kretz.

Studies and Reports

■ **Centro de Retail & Consultora IRI. (2010)**

“Environmental management in Spain”.

First study in Spain on sustainability and mass consumption.

The first study on sustainable products in the mass consumption sector has been carried out by EADA Retail Management Centre and IRI consultants. The study uses the 360º methodology: interviews with manufacturers and retailers, consumer surveys all over Spain, and the IRI database.

Three out of ten consumers buy sustainable products at some time. Only 30% of Spanish consumers say that they use sustainable products at some time, since despite people's increasing environmental awareness, there are still barriers such as higher price of these foods, reduced supply and difficulty to buy, according to EP. This is one of the main conclusions of a study conducted by EADA and the consultants IRI on trends in consumption of green products. The study also affirms that sales have grown by 3.3% to represent a volume of 250 million euros compared to 12,165 million for conventional products.

Environmentally conscious consumers have already reached 80%, and 60% said they would be willing to consume these products if the above-mentioned obstacles did not exist. In fact, in the last month, 72% of respondents bought at least one product from a fair trade shop.

Over 70% stated that it is difficult or very difficult to identify products that are environmentally friendly. Also, over 50% admitted they are not prepared to pay higher prices for them.

By product category, price differentials are higher in the case of dry food, with sustainable products costing 120% more than conventional ones, while the difference is 73% in drinks, 41% in fresh and dairy products and 51% for “non-food”.

■ **Garriga, E. & Global Compact de Naciones Unidas. (2009)**

“Modelo De Medición De Programas RSC”.

This study develops a model that measures the impact of CSR programmes. Until now CSR programmes were measured by looking at the investment (cost in euros) and the number of beneficiaries. This study puts forward a new methodology, based on the capabilities theory, measuring the impact of CSR programmes on the capabilities of beneficiaries. It presents empirical findings for 5 companies: Volkswagen Argentina, Masisa (Grupo Nueva), Grupo Motta, Grupo Los Grobo and Kretz.

■ Sambola, R. (2010)

“Termómetro Financiero de la Empresa Española”.

Dada la situación económica actual que vive nuestro país, desde la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) y la Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa (ASSET) se ha analizado, por segundo año consecutivo, el impacto de esta crisis en el sector empresarial.

Con el nombre de “Termómetro financiero de la empresa española”, se ha pretendido conocer de primera mano la situación económica de las empresas españolas (de ámbito no financiero), una vez cerrado el ejercicio 2009, año que se recordará sin duda, por los malos resultados obtenidos. Ante la falta muchas veces de información estadística sobre la realidad financiera de las empresas desde EADA y ASSET se ha creído oportuno publicar y distribuir anualmente los resultados de este estudio, a la comunidad empresarial para que les permita tenerlo como marco de referencia para una posible comparación con su situación particular.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2009)

“Gestión Estratégica de Recursos Humanos como antecedente del Balanced Scorecard”.

El modelo del Balanced Scorecard (CMI) facilita a los directivos de las empresas un conjunto de instrumentos para poder dirigirlos con éxito. En este sentido, las Políticas de Recursos Humanos implementadas en las organizaciones hipotetizamos que tendrán cierta relación con los resultados alcanzados en tres (clientes, finanzas y procesos) de las perspectivas del CMI. En cuanto al método han participado 222 directivos que se les aplicó un cuestionario autoadministrado que contemplaba aspectos como los datos demográficos del entrevistado y de la empresa, el cuestionario CMI-14 y el cuestionario RH-53. Los resultados expuestos y las conclusiones obtenidas hacen referencia a la bondad psicométrica y estructura factorial de dos instrumentos de medida (CMI-14 y RH-53), a las Políticas de Recursos Humanos como antecedentes de los resultados del CMI, a la incidencia de la Centralidad del Departamento de RRHH en las Políticas de RRHH generadas en el seno de la organización, y a la relación entre el Nivel Jerárquico Organizacional y las Políticas de RRHH implementadas en la empresa.

■ Boada Grau, J.; De Llanos Serra, E. (2009)

“El clima de equipo como antecedente del burnout y de las manifestaciones psicósomáticas”.

El presente trabajo se incluye en la línea de investigación donde el clima de equipo y algunos aspectos socio-demográficos se configuran como antecedentes del *burnout* y de algunos síntomas psicósomáticos. Los objetivos del estudio predictivo son cuatro. Las variables predictoras son los Aspectos Socio-demográficos y el Clima de Equipo, mientras que las variables criterio son el *Burnout* y las Manifestaciones Psicósomáticas. Los participantes fueron 532 sujetos pertenecientes a empresas de Tarragona, Lleida, Barcelona y Valladolid que se integraron en 110 equipos de trabajo. Se aplicaron cuatro instrumentos (Aspectos Sociodemográficos, TCI, MBI, PSICOSOM-27). Los resultados obtenidos indican que el clima de equipo es pronosticador del burnout y de las manifestaciones psicósomáticas.

■ Sambola, R. (2010)

“Termómetro Financiero de la Empresa Española”.

Given the current economic situation our country is going through, the Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) and the Asociación Española de Financieros y Tesoreros de Empresa (ASSET) have for the second consecutive year analysed the impact that this crisis is having on the corporate sector.

Under the heading “Financial Thermometer of the Spanish Firm”, the aim has been to give a first hand overview of the economic situation of Spanish companies (non financial companies), after the close of the 2009 financial year, a year that will no doubt be remembered for its poor results. Given the frequent lack of statistical information on the financial situation of companies, EADA and ASSET have decided that it is a good idea to distribute the results of this study on an annual basis to the business community providing companies with a frame of reference with which they can compare their particular circumstances.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2009)

“Gestión Estratégica de Recursos Humanos como antecedente del Balanced Scorecard”.

The Balanced Scorecard model provides company managers with a series of instruments for successful management. In this respect, we put forward the hypothesis that the Human Resources Policies implemented inside organisations will bear some relation to the achieved results in three (customers, finance and processes) of the BS perspectives. As far as the model is concerned, 222 managers were asked to fill in a self-administered questionnaire which covered aspects such as interviewee and company demographic data, the BS-14 questionnaire and the HR-53 questionnaire. The findings and conclusions of the study look into the psychometric validity and the factorial structure of the measurement instruments (BS-14 and HR-53), and go on to discuss to what extent Human Resources Policies can help us to predict BS results, the influence that the Central HR Department has on the Human Resources Policies implemented inside the organisation, and the relationship between the Organisational Hierarchy Level and the HR Policies implemented inside the company.

■ Boada Grau, J.; De Llanos Serra, E. (2009)

“El clima de equipo como antecedente del burnout y de las manifestaciones psicósomáticas”.

The present paper falls within a line of research where team climate and certain social-demographic factors can lead to burnout and cause a series of psychosomatic symptoms. This predictive study sets four objectives. The predictive variables are Social-demographic factors and team climate whereas the criterion variables are Burnout and Psychosomatic Symptoms. 532 subjects participated in the study. They work in companies in Tarragona, Lleida, Barcelona and Valladolid and belonged to 110 work teams. Four instruments were applied (Social-demographic factors, TCI, BS and PSICOSOM-27). The findings indicate that team climate is a predictor of burnout and psychosomatic manifestations.

■ **Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2010)**

“Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33”.

El objetivo del presente trabajo es evaluar las propiedades psicométricas de un cuestionario (PRH-33) que permite diagnosticar las Prácticas de Recursos Humanos: en las organizaciones. Participaron 374 directivos de empresas de distintos sectores productivos. Se ha realizado un análisis factorial exploratorio de la escala y se constata una estructura constituida por dos factores. Los resultados obtenidos indican que los dos factores tienen una fiabilidad (consistencia interna) adecuada, así como la escala en su totalidad. En este sentido, la presente escala puede resultar apropiada para identificar de manera idónea las prácticas organizacionales sobre recursos humanos.

■ **Boada Grau, J.; De Llanos Serra, E. (2010)**

Versión breve en español del “Team Climate Inventory (TCI-14): Desarrollo y propiedades psicométricas”.

El objetivo del presente trabajo fue desarrollar una adaptación española de la versión reducida, de 14 ítems, del Team Climate Inventory (TCI-14), un cuestionario desarrollado para la evaluación del clima de equipo. Con este propósito se llevó a cabo la adaptación de la versión anglosajona del mismo y se aplicó a una muestra de 360 empleados de Castilla-León y Catalunya (44,40 % hombres y 55,6% mujeres). Los resultados indicaron que el TCI-14 muestra la misma estructura de la versión original, verificándose mediante análisis factorial confirmatorio la existencia de los factores de visión, seguridad en la participación, orientación a las tareas y apoyo a la innovación. Por otra parte, el TCI-14 presentó unos buenos coeficientes de fiabilidad teniendo en cuenta el bajo número de ítems que conforman cada escala, oscilando los mismos entre alfa 0,75 y 0,82. El TCI-14 se configura como un instrumento potencialmente útil para la evaluación del clima de equipos de trabajo. Futuras investigaciones podrían utilizar el TCI-14 como una herramienta de *screening* en combinación con otros instrumentos.

■ **Boada Grau, J.; Prizmic Kurmica, A.J. (2010)**

“Salud laboral en el transporte (TRANS-18): Estructura factorial, fiabilidad y validez”.

La protección de la salud laboral de los conductores, en el sector del transporte, tiene una etiología psicosocial. En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala breve (TRANS-18) creada con el objetivo de detectar las conductas de seguridad (personales y en el vehículo) y los trastornos psicofisiológicos. Los participantes de la presente investigación son 244 conductores de vehículos de mercancías (comunes, peligrosas y especiales), grúas, pasajeros (línea regular y discrecional), ambulancias y taxis. Los resultados obtenidos constatan, después de realizar un análisis factorial exploratorio de la escala, una estructura constituida por tres factores que hacen referencia a los trastornos psicofisiológicos, a las conductas de seguridad tanto personales como de seguridad en el vehículo. Además, los tres factores obtenidos tienen una fiabilidad adecuada e igualmente se constatan indicios de validez de los tres factores si se toman como referencia el *burnout*, la fatiga y la tensión laboral. En suma, la presente escala puede resultar idónea para identificar de manera apropiada las conductas seguras y los trastornos que tienen los transportistas. Futuras investigaciones podrían utilizar el TRANS-18 como una herramienta de *screening* en combinación con otros instrumentos.

■ **Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2010)**

“Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario PRH-33”.

The aim of the present study is to assess the psychosomatic properties of a questionnaire (PRH-33) which enables us to diagnose Human Resources Practices: in organisations. 374 company managers from different production sectors took part in the study. The scale was subjected to an exploratory factor analysis, which came up with a structure made up of two factors. The findings indicate that the two factors showed sufficient reliability (internal consistency) as did the entire scale. In this respect, the present scale is ideally suited to identifying organisational practices in human resources areas.

■ **Boada Grau, J.; De Llanos Serra, E. (2010)**

Versión breve en español del “Team Climate Inventory (TCI-14): Desarrollo y propiedades psicométricas”.

The objective of the present paper was to draw up a Spanish version of the short 14-item version of the Team Climate Inventory (TCI-14), a questionnaire designed to evaluate team climate. With this objective in mind, we came up with an adaptation of the Anglo-Saxon version of the questionnaire and tested it out on a sample of 360 employees from Castilla-Leon and Catalonia (44.40 % men and 55.6% women). The findings indicate that the TCI-14 displays the same structure as the original version. Factor analysis confirmed the existence of the following factors: vision, security in participation, task orientation and support for innovation. In addition, taking into account the small number of items that make up each scale, the TCI-14 showed good reliability coefficients, which oscillated between alpha 0.75 and 0.82. The TCI-14 therefore appears to be a potentially useful instrument for evaluating work team climate. Future research could make use of the TCI-14 as a screening tool in combination with other instruments.

■ **Boada Grau, J.; Prizmic Kurmica, A.J. (2010)**

“Salud laboral en el transporte (TRANS-18): Estructura factorial, fiabilidad y validez”.

Protecting the occupational health of drivers in the transport sector is closely linked to psycho-social causes. In the present article we studied the psychometric properties of a brief scale (TRANS-18) which was designed in order to detect safe behaviours (personal and in the vehicle) and psycho-physiological disorders. 244 drivers participated in the study, including drivers of freight transport vehicles (regular, hazardous and special), cranes, passenger transport (regular transport and chartered coaches), ambulances and taxis. Our findings after carrying out an exploratory factor analysis revealed a structure comprised of three factors related to psycho-physiological disorders, and to safe behaviour, both personal and concerning safety in the vehicle. Furthermore, these three factors showed appropriate reliability and all three also showed validity with regard to burnout, fatigue and work pressure. In this respect, the present scale may be ideally suited to adequately identifying the safe behaviours and disorders of transport drivers. Future research could make use of the TRANS-18 as a screening tool in combination with other instruments.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2010)

“CADT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala”.

En el presente artículo estudiamos las propiedades psicométricas de una escala (CADT-30) creada con el objetivo de detectar la disminución del esfuerzo, los retrasos y las ausencias en el trabajo. Con este propósito se administro un pool inicial de 74 ítems relacionados con las conductas de abandono del trabajo a 356 trabajadores pertenecientes a distintas empresas, incluyendo tanto a trabajadores cualificados como a no cualificados. El análisis factorial exploratorio de dichos ítems mostró una estructura constituida por cuatro factores que implican el enmascaramiento de situaciones personales, el disfrute de permisos y licencias legales, la dilación en el tiempo, y los distractivos y el uso de recursos de la organización. Con el propósito de obtener una escala de menor longitud se seleccionaron los 30 ítems con saturaciones más elevadas en los factores mencionados. Las cuatro escalas así obtenidas mostraron unas fiabilidades apropiadas. A partir de estos resultados, la presente escala puede convertirse en un instrumento de gran utilidad para evaluar de manera apropiada las conductas de abandono del trabajo.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C.; Crespo, M.L. (2010)

“El Coaching: un apoyo en el aprendizaje más allá de la vida laboral”.

La implementación del *Coaching* en la vida laboral y en la enseñanza ha demostrado su importancia desde lo teórico y lo empírico, por lo que es una herramienta útil en los programas de formación de EADA. Esta investigación se ha nutrido de los aportes dados por los distintos enfoques teórico-prácticos del *Coaching* ejecutivo -debiendo hacer una sistematización de la multiplicidad de propuestas hechas hasta la fecha-, así como de variadas corrientes asociadas a los procesos de aprendizaje. En este contexto, se ha buscado determinar la influencia de la aplicación del *Coaching* con un enfoque ejecutivo y pedagógico, sobre el apoyo de aquellas competencias importantes para la práctica empresarial y la vida personal de los estudiantes de los diversos programas. Tomando una muestra de 73 estudiantes de EADA, quienes simultáneamente ejercen cargos en empresas de Cataluña, se ha encontrado que algunas competencias personales, interpersonales, organizacionales y de liderazgo pueden ser ampliamente estimuladas desde un *Coaching* ejecutivo que sea brindado paralelamente a la enseñanza de un programa de educación de negocios. Finalmente, en la investigación se indaga sobre la ampliación del uso del *Coaching* ejecutivo en las empresas del entorno de Cataluña-España, tomando como base aquéllas donde trabaja la muestra de estudiantes de los programas de EADA.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C. (2010)

“CADT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala”.

In the present article we studied the psychometric properties of a scale (CADT-30) which was designed in order to detect waning effort, arriving late and absenteeism at work. With this intention in mind, 356 workers belonging to different companies, including both skilled and unskilled workers, were administered an initial pool of 74 items. The said items were then subjected to exploratory factor analysis which revealed a structure comprised of four factors. These were: covering up personal situations, taking advantage of legal leave and permission, taking more time to do things, distractions and the use of the organisation's resources. In order to obtain a shorter scale we selected 30 items with the highest saturations of the above mentioned factors. The four scales obtained as a result displayed appropriate reliabilities. Based on these results, the present scale may prove to be a very useful instrument in appropriately evaluating behaviours related to relinquishing work duties.

■ Boada Grau, J.; Gil Ripoll, C.; Crespo, M.L.(2010)

“El Coaching: un apoyo en el aprendizaje más allá de la vida laboral”.

The implementation of *Coaching* in the work sphere and teaching has demonstrated both its theoretical and empirical importance and has therefore proved to be a useful tool in EADA's training programmes. This study has benefitted from the contribution of different theoretical and practical approaches to executive coaching -systematically analysing the multiple proposals that have been put forward to date- as well as from different schools of thought associated to learning processes. In this context, the aim of the study was to determine to what extent *Coaching* using an executive and pedagogical approach fosters key competencies for business activities as well as the personal life of students on different programmes. The sample was made up of 73 EADA students who also hold positions in companies in Catalonia. The findings showed that certain personal, interpersonal, organisational and leadership competencies can be extensively stimulated by means of executive *Coaching* offered alongside a business education teaching programme. Finally, the study looked into how widespread the use of executive *Coaching* is in companies in Catalonia and Spain, based on the companies where the sample of EADA students work.

■ **Boada Grau, J.; Costa Solé, J.; Gil Ripoll, C. (2010)**

“Escala breve sobre retribución general, variable y en especies: Estructuras factoriales y primera aproximación al estudio de su fiabilidad”.

El objetivo del presente artículo es efectuar un análisis de las propiedades psicométricas y la estructura factorial de tres escalas breves, sobre retribución. Estas fueron diseñadas con los objetivos tanto de evaluar los sistemas de retribución que tienen las organizaciones y las empresas.

Con este propósito administramos las escalas iniciales, desarrolladas por Boada Grau, Costa Solé y Gil Ripoll, a 237 empleados de distintas organizaciones privadas de Catalunya. El análisis factorial exploratorio ha mostrado que las tres escalas poseen una estructura unifactorial. En este sentido, para alcanzar unas escalas más reducidas se escogieron los 10 ítems con mayores saturaciones de cada una de ellas. Las tres escalas breves resultantes mostraron una buena fiabilidad, indicando que pueden ser de gran utilidad para evaluar la retribución empresarial.

■ **Boada Grau, J.; Costa Solé, J.; Gil Ripoll, C. (2010)**

“Escala breve sobre retribución general, variable y en especies: Estructuras factoriales y primera aproximación al estudio de su fiabilidad”.

The present paper aims to carry out an analysis of the psychometric properties and the factor structure of three brief scales, on remuneration. The latter were designed in order to evaluate the remunerations systems of organisations and companies.

With this intention in mind, we administered the initial scale, designed by Boada Grau, Costa Solé and Gil Ripoll, to 237 employees of different private companies in Catalonia. The exploratory factor analysis showed that the three scales have a single factor structure. Hence, in order to achieve shorter scales we selected the 10 items with greatest saturations of each of them. The resulting three brief scales demonstrated good reliability, indicating that they can be highly useful for evaluating corporate remuneration.

Casos

■ Bordanova, Xavier

“Cinesa el negocio de exhibición de películas en el siglo XXI”.

El negocio de la exhibición de películas está perdiendo un 10% de clientes cada año. Varias son las amenazas; la recesión económica, los sistemas de distribución de películas alternativos y la piratería en internet. En este contexto, Cinesa decide impulsar un departamento de retail para maximizar los resultados económicos de la explotación de los cines. ¿Es una decisión correcta?

■ Fernández, Antonio

“Industrias Dentales, S.A.”.

Este caso describe la situación de un Laboratorio farmacéutico que fabrica y vende productos éticos (medicamentos), pero dada la evolución del mercado decide entrar en el segmento de los productos de parafarmacia. Para ello decide diseñar una red de ventas para atender a este segmento de mercado y estudiar la viabilidad económica de la misma.

■ Fernández, Estrella

“VSA Interiores”.

El caso describe la situación de una empresa fabricante de ropa interior que, aún teniendo marcas líderes y apreciadas por los consumidores, se enfrenta a una creciente erosión de sus ventas como consecuencia de los profundos cambios de la distribución. Por un lado, la pérdida de cuota del canal tradicional multimarca, en el que fundamentalmente opera, en favor de las cadenas especialistas, y por otro, el incremento de la marca propia en las grandes superficies, plantean un reto para el futuro de la empresa, que pasa por encontrar nuevas vías de acceso al consumidor.

■ Pérez, Lourdes

“HP CRM Strategy for the Graphic Arts Market”.

Hewlett Packard, una de las mayores y más representativas empresas tecnológicas del mundo, se enfrenta al reto de penetrar en un mercado nuevo, el mercado de Artes Gráficas con su tecnología de inyección de tinta. Después de un periodo de crecimiento en este mercado vía adquisición de empresas, HP decide implementar una estrategia de CRM (Customer Relationship Management) para cubrir las necesidades del mercado de artes gráficas y sus respectivos segmentos. En un contexto B2B, el caso se centra en la problemática de cómo abordar el mercado y cómo organizar la fuerza de ventas, permitiendo una reflexión adicional sobre cómo usar de forma eficiente los canales de distribución en función del ciclo de compra del cliente.

Cases

■ Bordanova, Xavier

“Cinesa the film exhibition business in the XXI century”.

The film exhibition business is losing 10% of its customers every year. There are various threats; the economic downturn, alternative distribution systems for films, and internet piracy. In this scenario, Cinesa decides to launch a retail department in order to optimise its economic results from exhibiting films. Is this the right decision?

■ Fernández, Antonio

“Industrias Dentales, S.A.”.

This case study outlines the situation in a Pharmaceutical Laboratory which manufactures and sells ethical products (medicines), but given the latest market trends, decides to enter the OTC products segment. Consequently, it decides to set up a sales network to cater to this market segment and study its economic viability.

■ Fernández, Estrella

“VSA Interiores”.

The case study describes the predicament of an underwear manufacturer that, although it still has leading brands which are appreciated by consumers, is facing an increasing drop in its sales as a result of profound changes in distribution. On the one hand, the loss of market share on the part of the traditional multi-brand channel, its main channel, in favour of specialist chains, and the increase in market share of the own brands of hypermarket chains on the other, constitute a challenge to the company's future, which entails seeking out new ways of reaching consumers.

■ Pérez, Lourdes

“HP CRM Strategy for the Graphic Arts Market”.

Hewlett Packard is one of the world's biggest and most well known technology companies. It is facing the challenge of penetrating a new market, the Graphic Arts market with its inkjet technology. After a period of growth in this market via corporate acquisitions, HP decides to implement a CRM (Customer Relationship Management) strategy to cater to the needs of the graphic arts market and its respective segments. Within a B2B context, the case focuses on the issues of how to address the market and how to organise the sales force and also discusses ways to use distribution channels more effectively depending on the customer purchasing cycle.

■ Román, David

“Poolbike, la bicicleta para piscinas”.

Después de cinco años, con un producto de calidad probada, la Poolbike, una bicicleta especial para usar en piscinas, está en pleno crecimiento pero sin conseguir el resultado deseado. Para conseguir incrementar las ventas se ha ido incorporando distribuidores y sistemas de venta diferentes para cada uno de los segmentos que pueden ser clientes potenciales para la compra de bicicletas de piscina. Estos diferentes canales comerciales tienen solapes en algunos de éstos que están ocasionando cierto malestar entre algunos distribuidores, principalmente en aquellos que llegan de manera indirecta al cliente final y reciben quejas de sus distribuidores locales por la poca competitividad en precios frente a los que utilizan canales más cortos y llegan al mismo cliente potencial. Con un producto innovador y una empresa liderada por un emprendedor que deja su trabajo anterior para apostar por su idea de producto, en la que cree sin dudas, el caso permite analizar también otras variables del mix, como políticas de precio y comunicación de productos muy especializados y poco conocidos comercializados en mercados nicho que llegan a diferentes tipologías de público objetivo, con diferentes necesidades cada uno de ellos.

“Venca: “las nuevas españolas””.

Venca es líder en la venta de moda a distancia en España. Sus más de 25 años de trayectoria la han convertido en una compañía experta en la venta de moda, textil y hogar, a través de catálogo e Internet. En la actualidad la empresa había superado una época de “promociones engañosas” que realizó durante finales de la década de los 90 y principios del siglo y que le supuso un daño a su imagen considerable por los desengaños de algunos clientes que no recibían los regalos esperados al no cumplir las condiciones de la “letra pequeña” de la promoción. La cuota de mercado dentro del sector específico de venta a distancia de artículos textiles en España de Venca se sitúa en el 60% y a Diciembre del 2007 las Ventas de la empresa ascendieron a 119MM Euros. La previsión para 2008 era de un descenso del 20% en la facturación.

Continuamente las empresas buscan nuevos mercados para posicionar sus productos, con el fenómeno de la inmigración a nivel mundial, la diversidad cultural en países receptores de inmigrantes como es el caso de España, origina que las empresas vuelvan a mirar su propio mercado que hoy por hoy tiene nuevos rostros que se sienten atraídos por sus productos, pero con un perfil de cliente diferente al de los nacionales.

El caso estudia la situación actual de la empresa, su mercado, la competencia y plantea tres propuestas para abordar un mercado atractivo conformado por las “Nuevas españolas”, que son mujeres latinoamericanas que han sabido adaptarse a los gustos y preferencias de la moda española pero sin renunciar a algunas características habituales en su proceso de compra. En tal sentido se propone dirigirse a este segmento a través del catálogo habitual o a través de mujeres referenciadoras con dos tipos de dedicación; Part Time y Full Time. En cualquier caso, las decisiones a tomar pueden provocar graves cambios en el sistema de comercialización actual de la empresa que pueden ocasionar problemas que se ponderan durante la discusión.

■ Román, David

“Poolbike, the bicycle for swimming pools”.

After five years, with a proven quality product, the Poolbike, a special bicycle for use in swimming pools, is now witnessing strong growth but without managing to achieve the desired results. In order to boost sales, the company has hired distributors and incorporated different sales systems for each of its potential customer segments for purchasing swimming pool bikes. Some of these different sales channels overlap and this is causing a certain degree of unease among some distributors, and especially those who reach the final customer indirectly and receive complaints from their local distributors concerning their non-competitive prices with regard to those who use shorter channels and reach the same potential customer. With an innovative product and a company leaded by an entrepreneur who quits his previous job in order to back his product idea, in which he fully believes, the case also enables us to analyse other variables of the mix, such as very specialised and little known pricing and product communication policies of products commercialised in niche markets, which reach different types of target publics, each with its own specific needs.

“Venca: “The new Spanish women””.

Venca is currently the leader in distance selling of fashion in Spain. With over 25 years in the business, it has proven expertise in selling fashion, textiles and homeware via catalogue and through the Internet. The company has currently recovered from the setbacks caused by a period of “misleading promotions” which it undertook at the end of the 90s and at the beginning of this century. These considerably damaged its image and disappointed some customers who did not receive the gifts they had expected because they didn't meet the terms and conditions stated in the “fine print” of the promotion. Venca's market share in distance selling of textile goods in Spain is 60% and the company's sales to December 2007 were in the order of 119 billion Euros. The forecast for 2008 was a 20% drop in turnover.

Companies constantly seek out new markets to position their products. The onset of worldwide immigration has increased cultural diversity in countries receiving immigrants such as Spain for example. This has led companies to take another look at their own markets, which today have new faces that are attracted to their products, but with a different customer profile to that of their own nationals.

The case study discusses the company's current predicament, its market, its chief competitors and puts forward three proposals in order to address an appealing market made up of the “New Spanish Women”. These are Latin American women that have adapted to the tastes and preferences of Spanish fashion but without renouncing some common traits of their own purchasing process. The aim is therefore to target this segment via their usual catalogue or by means of women prescribers hired either on a part time or a full time basis. No matter what the final option, the decisions that have to be taken may lead to serious changes in the company's present commercialisation system which may create problems and these will come up during the discussion.

Desarrollo Pedagógico

Pedagogical Development

■ Sambola, Rafael; Gonzalvo, Carlos

“Veri Farmacéutica”.

Farmacéutica Veri debe tomar dos decisiones que afectan a sus finanzas operativas y a su estructura financiera. Su crecimiento, le obliga a tomar una decisión sobre la financiación del mismo afectándole, a su estructura de fondo de maniobra y su política financiera a corto plazo. Por otro lado su crecimiento también se fundamenta en la adquisición de empresas que le puedan aportar sinergias y valor al grupo.

■ Tarradellas, Joan

“Comforsa: plan de viabilidad en medio de la crisis”

Comforsa era una empresa española pública de componentes de automoción que a finales de 2008 facturaba unos 80 millones de euros y que, en los últimos 10 años había experimentado un importante crecimiento tanto de ventas como de beneficios. En el último trimestre de 2008 es sorprendida por la profunda crisis económica que castigó especialmente al sector del automóvil en Europa. La caída de ventas es de más del 60% en ese trimestre. El director general de la empresa Josep Julià debe tomar decisiones urgentes para asegurar la viabilidad de la empresa ante la nueva e inesperada situación.

■ Torras, Luis; García, Libardo E.

“IKEA: desafíos ante la expansión global”.

El caso explica los puntos fuertes gracias a los cuales IKEA podría continuar su estrategia de crecimiento en mercados tanto nuevos como ya existentes, como su elevado reconocimiento de marca, una cultura organizacional muy sólida y un proceso de diseño y producción muy riguroso que permite el desarrollo de eficiencias en costes y productos de buena calidad. Pese a ello, el modelo de negocio actual muestra una fuerte concentración de la cadena de suministros, así como una concentración de las ventas en el mercado europeo del 80%. Para acelerar la expansión en mercados emergentes como Brasil o la India así como una tasa de penetración más alta en otros mercados de alto potencial, como China o EE.UU., es preciso dar respuesta a varias preguntas: El actual modelo de negocio, ¿puede aplicarse en áreas geográficas lejanas con el mismo modelo de cadena de suministros? ¿Qué tipo de tensiones se generarían? La cultura y los valores organizacionales, ¿pueden exportarse a otros países con sistemas de valores muy diversos?

■ Torras, Luis

“Turnaround en el Palau de la Música Catalana”.

El caso presenta los retos a los que se enfrenta un gestor profesional que ha sido nombrado director ejecutivo del Palau de la Música Catalana, una de las instituciones culturales más emblemáticas de Cataluña. El Palau ha sufrido las consecuencias de años de malas prácticas ocultadas por el anterior equipo directivo. El caso se centra en el contexto político y cultural que subyace a uno de los mayores escándalos de la historia de esta región, situada en el noreste de España. El caso presenta algunas de las decisiones a corto plazo tomadas por el nuevo director ejecutivo y los principales retos a los que se enfrenta, como la transparencia del nuevo modelo de gestión, la necesidad de elaborar un plan estratégico que ayude a definir los objetivos y los recursos requeridos a largo plazo, la elaboración de un código ético, el modelo artístico y de negocios a implementar, y la relación con los patrocinadores públicos y privados.

■ Sambola, Rafael; Gonzalvo, Carlos

“Veri Farmacéutica”.

Farmacéutica Veri needs to take decisions that will affect its operating account and its financial structure. It is forced to take a decision on how to finance its growth which will affect its balanced scorecard structure and its short term financial policy. What's more, its growth is based on company acquisitions which can lead to synergies and contribute added value to the group.

■ Tarradellas, Joan

“Comforsa: a viability plan in the middle of the crisis”

Comforsa is a Spanish state owned automobile components manufacturer, which at the end of 2008 had a turnover of 80 million euros. It has grown significantly in the last 10 years increasing both its sales and profits. In the last quarter of 2008 it was taken by surprise by the deep economic downturn that hit the automobile industry in Europe hard. There was a 60% drop in sales in this quarter. The company's general manager, Josep Julià need to take urgent decisions in order to ensure the viability of the company in this new unexpected scenario.

■ Torras, Luis; García, Libardo E.

“IKEA: challenges in the face of global expansion”.

The case outlines the strengths that may allow IKEA to continue with its growth strategy in its actual and new markets, such as the high brand recognition, a very solid organizational culture and an extremely rigorous design and production process that allows the development of cost efficiencies and good quality products. Nevertheless the actual business model shows a heavy concentration of the supply chain as well as a 80% concentration of the global sales in the European market. In order to accelerate the expansion towards the emergent economies such as Brazil or India and a higher penetration rate in other high potential markets such as China and the U.S.A., some questions need to be answered: Can the actual business model expand towards far-away geographical areas with the same supply-chain model? Which sort of tensions would it generate? Could the organizational culture and values be exported to other countries with very diverse value system?

■ Torras, Luis

“Turnaround en el Palau de la Música Catalana”.

The case outlines the challenges faced by a professional manager that has been appointed as CEO of El Palau de la Música Catalana, one of the most emblematic cultural institutions in Catalonia. El Palau has suffered the consequences of years of hidden bad practices by the previous management team. The case focuses on the political and cultural context that has permeated one of the major scandals in the history of this region in the northeast coast of Spain. The case outlines some of the short-term decisions the CEO has taken and the main issues he is faced with such as the transparency of the new management model, the need to elaborate a strategic plan to help define the long-term objectives and the required resources, the creation of a code of conduct, the artistic business model to be implemented, and the relationship with the private and public sponsors.

Notas Técnicas

■ **Bordanova, Xavier** “Diseñando canales de distribución”.

Frecuentemente planes empresariales fracasan por la falta de habilidad en llegar al mercado. En esta nota técnica se propone un plan para tomar las decisiones adecuadas acerca de la estrategia de canales de venta adecuada. Se analiza la cobertura de mercado, los distintos modelos de negocio posibles con los integrantes del canal, (canal corto, largo directo indirecto o híbrido) se proponen distintas opciones estratégicas así como un detallado plan para el diseño de la política de distribución adecuada. Se suministra bibliografía actualizada al respecto así como casos de empresas relevantes y actuales, bajo el propósito de guiar al alumno de manera clara y ordenada suministrando los elementos básicos para trazar planes de distribución creativos en función de la estrategia previamente definida.

“Gestionando canales de distribución”.

Frecuentemente actuar como directivo en política de canales de distribución implica habilidades que van más allá del dominio de conceptos teóricos. Muchas veces el canal de distribución está compuesto por empresas independientes, lo que añade complejidad al problema. En esta nota técnica se analizan los cambios en la relación de poder entre fabricante y distribuidor, se introduce el concepto de empresa multicanal y se analiza la gestión del conflicto de canales, desde el punto de vista del directivo. Se analizan los problemas habituales de gestión del cambio (resistencias internas y externas) así como se introducen seis tendencias de cambio en las estructuras de distribución.

■ **Fernández, Antonio** “Política de Ventas”.

Esta nota técnica define las competencias y responsabilidades que de manera genérica tiene encomendadas la Dirección de ventas de una empresa. Está pensada para todo tipo de empresas y sectores por lo cual es muy genérica, pero a pesar de esto es aplicable en la mayoría de situaciones.

■ **Jaramillo, Elkin** “Estructura y gobierno en familias empresarias”.

Toda empresa recorre en el transcurso de su existencia diferentes niveles de desarrollo en función de los cambios del entorno y de los mercados en los que tiene su actividad. Estos diferentes niveles de desarrollo implican para la empresa diferentes enfoques estratégicos que condicionan diferentes estructuras organizacionales que a su vez reclaman diferentes estilos de gestión. Estas estructuras y estos estilos de gestión utilizan mecanismos creados *ad-hoc* para hacer realidad las estrategias que en cada nivel de desarrollo sirven de soporte a las ventajas competitivas de la empresa en sus mercados. Esta Nota Técnica describe en detalle aquellos distintos niveles de desarrollo de las empresas y estos distintos mecanismos u órganos de gestión y de gobierno, con especial enfoque en las empresas que son propiedad de familias empresarias.

Technical Notes

■ **Bordanova, Xavier** “Designing distribution chains”.

Quite often business plans fail because of a lack of skill in reaching the market. This technical note puts forward a plan in order to take the right decision concerning appropriate sales channels. It studies market coverage, the different business model options with the components of the channel (short, long, direct, indirect or hybrid channel). It also puts forward different strategic options as well as a comprehensive plan for drawing up the appropriate distribution policy. It presents an updated bibliography on the subject as well as relevant and recent company case studies with the aim of offering students clear and ordered guidelines, providing them with the basic elements for drawing up creative distribution plans in line with a previously defined strategy.

“Managing distribution channels”.

Very often, managers responsible for drawing up distribution channel policies require skills that go beyond a comprehensive understanding of theoretical concepts. The distribution channel is often made up of independent companies, which add complexity to the problem. This technical note analyses the changes in power relations between manufacturers and distributors. It also introduces the concept of the multichannel company and focuses on channel conflict management from the point of view of the manager. It looks at common problems in change management (internal and external resistance) as well as how to introduce six change trends into distribution structures.

■ **Fernández, Antonio** “Sales Policy”.

This technical note outlines the essential general competencies and responsibilities of a company's Sales Management department. It was designed for all kinds of companies and sectors and is therefore very general but, despite this, is applicable to most contexts.

■ **Jaramillo, Elkin** “Structure and governance in entrepreneurial families”.

Throughout its existence the entire company goes through different levels of development depending on the changes in the environment and the markets it operates in. These different development levels demand that the company adopt different strategic approaches which lead to different organisational structures that in turn require different management styles. These structures and management styles use mechanisms created *ad-hoc* in order to implement the strategies that reinforce the company's competitive edge in its markets at every development level. This Technical Note presents a comprehensive outline of the different development stages of companies and of the different management and governance mechanisms or bodies, with a special focus on family owned businesses.

“Protección del patrimonio en empresas familiares”.

En Empresas Familiares que están en fase de expansión y crecimiento es a menudo muy difícil distinguir con claridad entre el patrimonio familiar, el personal y el patrimonio de la empresa, ya que suele estar todo muy mezclado en la empresa de la familia, llegando en ocasiones a no distinguirse muy bien cuáles gastos son de la empresa y cuales son personales o de la familia. Por otra parte, en estas empresas puede darse el caso de que no se perciba la existencia de sucesores con formación suficiente para asumir el relevo, o bien la generación siguiente carece de capacidad de liderazgo, lo que haría peligrar la expansión del negocio y pondría en peligro el patrimonio de la familia; se decide entonces esperar unos años hasta que la generación siguiente pueda asumir el relevo con efectividad. En estas situaciones, existen diferentes mecanismos para proteger el patrimonio y el futuro de su aplicación, tales como la Sociedad *Holding*, la FIP o el Fideicomiso. Esta Nota Técnica define estos mecanismos y analiza en detalle su utilidad en cada caso.

■ Ors, Joan

“La distribución del resultado”.

Se expone el destino del resultado tanto si es de beneficio como de pérdida. Si hay beneficio se relacionan las distintas cuentas que pueden ser receptoras del mismo, tanto aquellas a las que se debe destinar una parte del beneficio de forma obligatoria, como las que lo serán por voluntad de los accionistas. En el caso de las pérdidas, se detalla el tratamiento que debe darse a las mismas en el ejercicio en que se producen, así como la forma de eliminarlas del Balance a posteriori.

“Los ajustes por periodificación”.

Se explica el concepto y el sentido de los Ajustes por periodificación. Asimismo se muestra la ubicación de las cuentas correspondientes en el Balance de Situación. Se hace un estudio de los movimientos contables de las distintas cuentas de ajustes, tanto las correspondientes a gastos como las de ingresos, bien sean de explotación o financieros. Para facilitar la comprensión de su funcionamiento, se desarrollan una serie de ejemplos prácticos que permiten ver su aplicación en distintos supuestos.

“La amortización”.

Explica el concepto y el impacto que la amortización tiene en el Balance de Situación y en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, haciendo hincapié en las causas que la originan. Describe los elementos amortizables y los principios generales que deben seguirse para su correcta aplicación, para, de forma inmediata, plantear la forma de efectuar los registros contables en los que está implicada. Muestra cómo hacer un plan de amortización, viendo los distintos métodos de cálculo de la tasa anual fiscalmente aceptados. Finaliza con una descripción de algunas de las circunstancias especiales que pueden afectar a la amortización de los inmovilizados.

“Protecting assets in company firms”.

Family Companies which are undergoing a phase of expansion and growth often find it very difficult to make a clear distinction between family, personal and company assets because these tend to be very intermingled in family companies and at times it is hard to distinguish between company expenses and personal or family expenses. Furthermore, at times these companies have to face situations where there are no clear successors with sufficient training in order to be able to take over from their predecessors or where the next generation lacks leadership abilities thus jeopardising the expansion of the business and the family's assets; the company therefore decides to wait a few years until the next generation can effectively take over the reins of the business. In these circumstances, there are different mechanisms that protect the company's assets and their future such as the Holding Company, PIFs or the Fideicomisum. This Technical Note describes these mechanisms and analyses how they can be used in each particular case.

■ Ors, Joan

“Distributing Profit and loss”.

It outlines how profit and loss is allocated in cases where a profit has been made or losses have been incurred. If there is a profit it lists the different accounts that it can be allocated to, including accounts where a part of profits need to be allocated compulsorily as well as other accounts to which the allocation of profits will depend on the decisions of shareholders. In the case of losses, it outlines how they should be accounted for in the financial year they were incurred, as well as the way they can be struck off the Balance sheet later on.

“Accrual adjustments”.

The technical note explains the concept and meaning of Accrual accounts. It also shows where the corresponding accounts are located on the Balance sheet. It undertakes a study of the entries of different accrual accounts for both financial and operating loss as well as financial and operating profit. It then looks at a series of practical examples in order to make their functioning more readily comprehensible and see how they are applied in different situations.

“Depreciation”.

The technical note explains the depreciation concept and the impact it has on the Balance Sheet and Profit and Loss Account with a special emphasis on the causes that lead to it. It describes depreciable items and the general principles that should be followed for their correct application so as to be able to quickly decide on how to enter them into the accounts. It outlines how to draw up a depreciation plan by looking at different officially established ways of calculating the annual rate. It finished off with a description of some special circumstances which may affect the depreciation of fixed assets.

“El ciclo contable”.

Especifica los distintos pasos que realiza la contabilidad para registrar todos los hechos económicos acaecidos durante el ejercicio, partiendo del Balance de Situación inicial hasta llegar al cierre. Mediante la utilización de un caso práctico sencillo, se contabilizan las distintas operaciones acaecidas durante el período, elaborando el Libro Diario, el Libro Mayor y el Balance de Comprobación de Sumas y Saldos. Se estudia cómo realizar algunos de los asientos más significativos: apertura, regularización de existencias, regularización de las cuentas de gestión y cierre. Finalmente, con la información obtenida se elaboran los estados financieros básicos: el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

“El registro contable”.

El objetivo de este documento es mostrar la metodología y las herramientas que utiliza la contabilidad financiera para el registro contable de las operaciones económicas que realiza la empresa. Explica de forma conceptual qué es la cuenta, el asiento contable y el registro por partida doble, así como el “debe” y el “haber”. Desarrolla los criterios de funcionamiento de las cuentas, en función de su pertenencia al Balance de Situación o a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Insiste en el método de la confección de los asientos contables, por lo que se muestran gran cantidad de ejemplos prácticos basados en situaciones empresariales reales. Relaciona los libros de contabilidad, su función en el registro contable y cuales de ellos son de llevanza obligatoria. Finalmente hace un resumen de los libros que componen las Cuentas Anuales y sus aspectos legales.

“El balance de situación”.

Estudia los contenidos de este documento contable, reflejo del patrimonio de la empresa. Detalla los criterios de ordenación y la agrupación por masas patrimoniales de los distintos elementos patrimoniales. Se exponen de forma pormenorizada las principales partidas que componen las masas patrimoniales, en función de su pertenencia al Activo, Pasivo o Patrimonio Neto.

“La cuenta de pérdidas y ganancias”.

Estudia el concepto de resultado, definiendo la diferencia entre ingreso y cobro, y gasto y pago. Define el consumo, tanto a nivel conceptual como de cálculo, así como la Variación de existencias y su función en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Muestra las distintas clases de resultados, detallando los principales conceptos que integran los ingresos y los gastos de explotación y financieros, dando una visión del documento modelo ordenado según indica el P.G.C. Finalmente se estudia la integración, al cierre del ejercicio, del resultado obtenido en el mismo, en el patrimonio neto del Balance de Situación, tanto si es de beneficio como si es de pérdida.

“The accounting cycle”.

It outlines the different steps taken in accounting in order to enter all the different economic events that have taken place throughout the financial year beginning with the initial Balance Sheet right up to the closing of the accounts. It makes use of a simple practical case in order to enter the different operations that have taken place during the accounting period, by drawing up the Journal, the General Ledger and the Trial Balance. It also looks at how to make some of the most important entries: opening the books, stock control account, drawing up the management account and closing account. Finally, it uses the resulting information to draw up the basic financial statements: the Balance sheet and Profit and Loss Account.

“The chart of accounts”.

The aim of this document is to show the methodology and the tools used in financial accounting for the chart of accounts of all the economic operations carried out by the company. It explains the concepts of the account, book entry, double entry book-keeping as well as “debit” and “credit”. It outlines how the accounts work depending on whether they are entered on the Balance Sheet or on the Profit and Loss Account. It places a special emphasis on drawing up book entries, providing a great deal of practical examples based on real company situations. It outlines the different accounting books, their function in the chart of accounts and which of them are compulsory. Finally, it presents a summary of the books that comprise the Annual Accounts and their legal aspects.

“The Balance sheet”.

It studies the contents of this accounting document, which reflects the company's assets. It gives a detailed outline of the ordering and grouping into asset headings of different asset items. It gives a very detailed account of the main breakdowns that make up the asset heading, depending on their allocation to Assets, Liabilities or Net Assets.

“The profit and loss account”.

It studies profit and loss concept, defining the difference between income and collection, expenses and payments. It defines consumption, both on a conceptual level and shows how to calculate the different items, in addition to the Variation in inventory and its function in the Profit and Loss Account. It outlines the different classes of profit and loss, detailing the main items that make up operating as well as financial income and expenses, giving a picture of a model document, ordered in accordance with Spanish Accounting Standards. Finally it studies the integration of profit and loss at the close of the financial year into the net assets on the Balance Sheet, irrespective of whether a profit or a loss has been made.

■ Prizmic, Javier “Gestión de conflictos”.

La metodología de la Mediación es, respecto de los mecanismos tradicionales de gestión de conflictos, tanto más eficiente -por su funcionamiento- como más eficaz -por sus resultados-. La Mediación es un proceso voluntario que plantea interacciones no competitivas para gestionar situaciones conflictivas y, desde la colaboración y el compromiso, llegar a una resolución consensuada y satisfactoria para las partes, con rapidez y a un costo menor que otras soluciones.

■ Sambola, Rafael “Crecimiento y creación de valor”.

El objetivo de esta nota técnica es demostrar la relación existente entre el volumen de inversiones de una empresa y su capacidad futura de generar valor. Aunque las inversiones anuales tienden a disminuir los *cash flow* libres de una empresa, se demuestra mediante un ejemplo, que el valor actual de sus flujos perpetuos será mayor, en aquellas compañías que más inviertan. Esta relación será positiva siempre, que sus inversiones generen una rentabilidad anual (expresada en términos ROIC), superior al coste de los recursos utilizados (WACC).

Trabajos de profesores no titulares

■ Álvarez, Enrique “Introducción al análisis del valor del cliente: indicadores, cálculo y aplicaciones”.

■ Brugarolas, Carlos “Personas y cambio: ¿Por qué las personas nos resistimos a los cambios?”

En esta nota técnica se examina el fenómeno del cambio y cómo se interpreta por parte de las personas. El punto más importante en el *change management* es la resistencia de las personas, viene de la interpretación que realizan de la situación y de la pérdida o peligro de pérdida que perciben. El enfoque de la NT es vincular cambio a aprendizaje transformacional, donde la reinterpretación de las situaciones con el consiguiente cambio, requiere una visión de futuro, una conciencia del *gap* a cubrir, una declaración de ignorancia y un compromiso de la persona con el aprendizaje.

“Tres elementos de self-management”.

En esta nota técnica se examinan tres conceptos recurrentes en la autoorganización y la orientación a resultados de los profesionales. El primer elemento es el binomio eficacia-eficiencia con la consecuente versión extrema del perfeccionismo y la chapuza, se examina por qué se producen los extremos y cómo prevenirlos. El segundo elemento es la procrastinación, que conduce a quien la sufre a situaciones de presión por falta de tiempo. Las personas que colaboran con un procrastinador se ven implicadas en esa presión. Por último se analiza la delegación inversa a partir del concepto clásico de “pasar el mono” que crearon Oncken y Wass.

■ Prizmic, Javier “Conflict management”.

In comparison with other traditional mechanisms of conflict management, Mediation methodology is both more efficient -in its functioning- and more effective -in its results-. Mediation is a voluntary process which puts forward non competitive interactions in order to resolve conflict situations and, through collaboration and compromise, reach a consensus that is acceptable for both parties, quickly and at a lower cost than other solutions.

■ Sambola, Rafael “Growth and value creation”.

This technical note aims to demonstrate the relationship that exists between the volume of a company's investments and its future capacity to create added value. Although annual investments tend to lower a company's free cash flow, an example is used to demonstrate that the current value of its perpetual flows is going to be greater in companies that invest more. This correlation is positive as long as its investments generate annual profits (expressed in terms of ROIC), that are greater than the cost of its expended resources (WACC).

NON core faculty contributions

■ Álvarez, Enrique “Introduction to Customer Value analysis: metrics, computation and applications”.

■ Brugarolas, Carlos “People and change: Why people resist changes?”

This technical note looks into the phenomenon of change and how it is interpreted by people. The most important point about change management is that people's resistance comes from the interpretation they make of the situation and the loss or danger of incurring loss that they perceive. The TN adopts the approach of linking change to transformational learning whereby a vision of the future, awareness of the gaps that need to be covered, a declaration of ignorance as well as a commitment on the part of the person with the learning, are essential in order to reinterpret situations and bring about change

“Three elements of self-management”.

This technical note examines the role of three recurring factors in the self organisation and orientation of professional results. The first factor it looks into is the efficacy-efficiency binomial with its two extremes: perfectionism on the one hand and sloppiness on the other, and it examines why these two extremes occur and how to avoid them. The second factor is procrastination, which puts people who suffer from it under stress due to a lack of time. The people who collaborate with a procrastinator also find themselves under pressure. Thirdly, it looks at reverse delegation in relation to Oncken and Wass's classic concept of “passing on the monkey”.

■ Costa, Ramón

“iProductividad!: Las Tecnologías de la Información para la mejora de la productividad de las personas”.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son claves en las organizaciones y entre sus aportaciones está la mejora de la productividad de las empresas.

Históricamente, la mejora de la productividad derivada de las TIC ha provenido de la ‘automatización’. Es decir, de la aplicación de estas herramientas a los procesos estructurados de las compañías, lo que se conoce como ERPs, CRMs, SCMs,...

Sin embargo, cada día más, las empresas giran alrededor, también, de los procesos no estructurados (reuniones, gestión documental y de información, análisis de la información, colaboración, trabajo en equipo, movilidad, ...), aquellos procesos en los que participan las ‘personas’ de nuestras compañías. En estos procesos, la mejora de la productividad implica el uso, y la aplicación de buenas prácticas, de todo otro conjunto de herramientas como son, por ejemplo, ofimática, comunicación, espacios colaborativos, web 2.0 y nuevas interfaces de usuario.

■ Costa, Ramón

“iProductivity: Information Technologies for improving people's productivity”.

Information and Communication Technologies (ITC) are key to organisations and among other contributions they improve company productivity.

Historically speaking, improved productivity due to ICT's has come from ‘automation’. In other words, the application of these tools to structured corporate processes, which is what is known as ERPs, CRMs, and SCMs...

However, companies are increasingly also revolving around non structured processes (meetings, document and information management, information analysis, collaboration, team work, mobility...), processes which “people” from our companies take part in. In these processes, improved productivity entails using and applying best practices as well as an entirely different set of tools such as office automation, communication, collaboration spaces, web 2.0 and new user interfaces.

Noticias institucionales

- EADA, el Club de Pricing de ADETEM (Asociación Francesa de Marketing) y Pricing Solutions organizaron una conferencia titulada “F@st Pricing: capturar todo el valor de su iniciativa de precios” en París, el 29 de enero de 2010.
- El 8 de marzo se firmó un acuerdo de colaboración con la UCLA Anderson School of Management (University of California Los Angeles) que persigue la colaboración entre ambas instituciones a través del intercambio de estudiantes del fully Employed MBA program de UCLA y el International MBA de EADA.
- El 10 de abril se presentó el acuerdo de colaboración entre la Universitat de Vic y EADA para la adscripción de EADA a la UVic. Se firmó un acuerdo para la validación de los 5 masters especializados de EADA como títulos propios de la UVic.
- Del 13 al 15 de abril el EQUIS Peer Review Team visitó EADA para redactar su informe y en la reunión del 15 de junio en Bruselas del EQUIS Awarding Body se le ha otorgado a EADA una nueva acreditación EQUIS por un periodo de tres años. EADA ha obtenido y mantenido la acreditación EQUIS de forma ininterrumpida desde 1999 y se confirma como una de las Business Schools de calidad internacional a nivel mundial.
- EADA fue la anfitriona del III Symposium de la SGBED (Society for Global Business & Economic Development) que tuvo lugar en Barcelona entre el 17 y 19 de junio y que bajo el título “Emerging trends in Innovation” congregó a unos 40 participantes afiliados en 24 instituciones académicas procedentes de 17 países. El symposium estuvo presidido por el profesor Martin Rahe de EADA, Barcelona, el profesor C. Jayachandran de Montclair State University, EEUU, y el profesor V. Nagadevara del Indian Institute of Management, Bangalore. LA SGBED, nació en EEUU a través de la Montclair State University y está formada por una red de universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, cuyo objetivo es la promoción de la investigación en el ámbito de los negocios y el desarrollo económico internacional.
- Bibiana Camba, International Marketing Manager, fue invitada a dar una conferencia sobre la estrategia de la red de Representantes Internacionales de EADA. El modo en que EADA dirige esta red fue presentada como ejemplo de buenas prácticas en la conferencia anual de GMAC en San Diego (Estados Unidos) del 25 al 27 de junio 2010.

Institutional News

- EADA, the Pricing Club at ADETEM (French Marketing Association) and Pricing Solutions organised a conference on the theme “F@st Pricing: capture the full value of your pricing initiative” in Paris on January 29th 2010.
- A joint collaboration agreement was signed with UCLA Anderson School of Management (University of California Los Angeles) on March 8th, setting up a student exchange program between students on the Fully Employed MBA program at UCLA and the EADA International MBA.
- A collaboration programme between Universitat de Vic and EADA was announced on April 10th, whereby EADA became adscribed to UVic. The agreement was signed for the validation of 5 specialised EADA masters programmes as degrees of UVic.
- The EQUIS Peer Review Team visited EADA between April 13-15 to draw up its report and EADA’s EQUIS accreditation was renewed for a period of three years at the meeting of the EQUIS Awarding Body held in Brussels on June 15th. EADA was awarded EQUIS accreditation in 1999 and has maintained it ever since, standing out as one of the world’s Business Schools with international quality standards.
- EADA hosted the III Symposium of the SGBED (Society for Global Business & Economic Development) held in Barcelona on June 17-19 under the heading “Emerging trends in Innovation” which brought together 40 participants affiliated to 24 academic institutions from 17 countries. The symposium was presided over by professor Martin Rahe from EADA, Barcelona, professor C. Jayachandran from Montclair State University, USA and professor V. Nagadevara from the Indian Institute of Management, Bangalore. The SGBED was founded in the USA by Montclair State University and is comprised of a network of universities and business schools from all over the world. Its aim is to further research in the fields of business and international economic development.
- Bibiana Camba, International Marketing Manager, was invited to give a conference on EADA’s International Representative’s strategy. The way EADA manages this network was presented as an example of best practice at the Annual GMAC Conference in San Diego (USA) on June 25-27, 2010.

- El miércoles 14 de Julio, ABS (Association of Business Schools) organizó un programa para profesionales de escuelas de negocios inglesas llamado "ABS Programme for Marketers". El último módulo constó de la visita de quince representantes de escuelas de negocios de UK a EADA para aprender nuestras "best practices". Ana Muñoz, In Company Programme Manager, se encargó, junto con Alexia Solano, Assistant de In Company, de organizar el programa y la visita a las instalaciones. Jordi Díaz, Bibiana Camba, Olga Milian y Giorgia Miotto impartieron una presentación de sus propios departamentos como ejemplos de gestión de los programas, del marketing, de los procedimientos de admisión, de los servicios de Alumni y CCPP y de la estrategia de comunicación.
- Desde el lunes 26 de julio hasta el viernes 30 de julio 2010, la dirección del programa MBA de EADA ha organizado un curso gratuito para 50 actuales y antiguos alumnos en Nanyang Business School, de Singapur una de las mejores escuelas de formación de ejecutivos del mundo, sobre el tema "An Asiancentric leadership programme", incluyendo tres visitas de empresas en la misma isla. El programa ha sido apreciado y muy bien evaluado por lo participantes con un 4,82/6.
- On Wednesday July 14th, the ABS (Association of Business Schools) organised a programme for professionals from English business schools, the "ABS Programme for Marketers". The last module consisted of a visit of fifteen representatives of UK business schools to EADA to learn about our "best practices". Ana Muñoz, our In Company Programme Manager, together with Alexia Solano, the In Company assistant, were responsible for organising the programme and the visit around our installations. Jordi Díaz, Bibiana Camba, Olga Milian and Giorgia Miotto gave a presentation on their respective departments offering examples of programme management, marketing, admission procedures, Alumni and CS services and communication strategy.
- From Monday July 26th to Friday July 30th 2010 the EADA MBA department organised a free course for 50 current students and alumni in Nanyang Business School, Singapore, one of the world's leading executive training schools, on the subject of "An Asiancentric leadership programme". The course featured three visits to companies on the island. The programme went down well with participants and received a 4.82/6 evaluation.

Play and Learn As a Young European EntRepreneur

Proyecto Player

El objetivo de esta iniciativa, financiada por la Unión Europea (DG Enterprise and Industry ENTR/CIP/09/E/N02S001), es aumentar la sensibilidad y el interés de los jóvenes hacia la creación de empresas.

PLAYER es un juego y un concurso a la vez que se basa tecnológicamente en el Facebook. PLAYER crea una comunidad abierta, donde los jóvenes participantes presentan sus ideas sobre posibles negocios y donde entran en un dialogo mutuo entre ellos. A través de diferentes retos, los PLAYERS pueden llegar a un nivel donde están en contacto con profesionales que valoran sus ideas. Los mejores proyectos serán premiados tanto a nivel europeo como a nivel nacional. La participación es gratis y solo requiere el *login* en Facebook. El lanzamiento oficial fue el 25 de octubre y acaba el 4 de abril 2011. Durante este periodo, las personas interesadas pueden entrar en el concurso y jugar las diferentes fases según su ritmo.

Website: <http://player.utad.pt/?q=node/1>

Facebook: [apps.facebook.com/player_game](https://www.facebook.com/player_game).

En la realización del concurso participan 8 partners de 7 países diferentes:

- CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (Portugal)
- EBN - European BIC Network (Bélgica)
- EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración (España)
- Innova BIC - Business Innovation Centre (Italia)
- University Incubator Maribor Venture Factory - IRP (Eslovenia)
- Univerzitet u Novom Sadu (Serbia)
- University of Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD (Portugal)
- University of East London (Knowledge Dock) (Reino Unido)

Este proyecto ha sido financiado por el CIP.

Player Project

The goal of this initiative, financed by the EU (DG Enterprise and Industry ENTR/CIP/09/E/N02S001) is to increase awareness and interest of young people towards entrepreneurship.

PLAYER is a game and a contest at the same time, technologically based on Facebook. PLAYER is an open community, where young participants present their ideas on possible businesses and where they can communicate with each other. Through different challenges, PLAYERS can reach a level where they are in touch with professionals assessing their ideas. The best projects will be awarded at national and European level. Participation is free and you only need to login in Facebook. Official launch was be 25th October and will finish 4th April 2011. During this time, those interested can enter the contest and play the different phases according to their level.

Website: <http://player.utad.pt/?q=node/1>

Facebook: [apps.facebook.com/player_game](https://www.facebook.com/player_game).

8 partners from 7 different countries are taking part in the contest:

- CIEBI - Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (Portugal)
- EBN - European BIC Network (Belgium)
- EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración (Spain)
- Innova BIC - Business Innovation Centre (Italy)
- University Incubator Maribor Venture Factory - IRP (Slovenia)
- Univerzitet u Novom Sadu (Serbia)
- University of Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD (Portugal)
- University of East London (Knowledge Dock) (United Kingdom)

This project has been funded by the CIP.



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

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