

Boletín de Investigación

Research Newsletter

nº 15

Agosto 2007 - Julio 2008

August 2007 - July 2008

Contribuciones Académicas

• Journals	3
• Working Paper	6
• Conferencias y seminarios	7
• Libros y capítulos de libros	12
• Tesis doctorales	13

Contribuciones de Management

• Artículos y revistas	14
• Conferencias y seminarios	16
• Libros y capítulos de libros	19
• Estudios e informes	21

Desarrollo Pedagógico

• Casos	23
• Notas técnicas	26

Noticias Institucionales 28 |

• Nombramientos	29
• Participación en auditorías EQUIS y AMBA	29

Nota final 30 |

Call for Papers 31 |

Academic Contributions

• Journals	3
• Working Paper	6
• Conferences and Seminars	7
• Books and Book Chapters	12
• Doctoral Theses	13

Management Contributions

• Reviews and magazines	14
• Conferences and Seminars	16
• Books and Book Chapters	19
• Studies and Reports	21

Pedagogical Development

• Cases	23
• Technical Notes	26

Institutional News 28 |

• Appointments	29
• Participation in EQUIS and AMBA audits	29

Final Remark 30 |

Call for Papers 31 |

Journals

■ Carenys, Jordi (2007)

“Management Accounting in Spanish Saving Banks: Empirical Evidence”

The Journal of Performance Management, 20, 33-65.

En la última década, el sector bancario español ha vivido grandes transformaciones debido a factores como la desregulación, la desintermediación, la innovación y la Unión Monetaria Europea. Ante estos cambios, los bancos se han visto obligados a rediseñar sus estrategias y reorganizar sus estructuras para adaptarse a las nuevas condiciones competitivas. Sin embargo, está por ver si los sistemas de información contable de estas organizaciones se han adaptado a estas nuevas condiciones. Esta investigación intenta evaluar los sistemas de contabilidad de gestión que utilizan las cajas de ahorro españolas. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación empírica que ha revisado los diversos componentes de dichos sistemas de contabilidad de gestión, tanto los tradicionales como los que utilizan los avances más recientes en este campo. Esto nos ha permitido identificar sus limitaciones y proponer las características ideales de un sistema de contabilidad de gestión para estas empresas.

■ Carenys, Jordi (2007)

“Un análisis empírico de la contabilidad de gestión en las cajas de ahorro españolas”

Revista Iberoamericana de Control de Gestión, 5, 19, 57-95.

Las limitaciones de los sistemas de contabilidad de gestión que se han denominado “tradicionales” son bien conocidas. Aspectos como el enfoque a corto plazo, el énfasis en los aspectos financieros, la dificultad en el tratamiento de los costes indirectos, la falta de relación con los objetivos estratégicos de la empresa o el excesivo énfasis en el control por centros de responsabilidad son limitaciones que actualmente dificultan el uso de los instrumentos de contabilidad de gestión como mecanismos de control de gestión. En este trabajo se ha estudiado el grado de conocimiento y de uso por parte de las cajas de ahorros de los desarrollos más recientes de esta disciplina, como fórmula para facilitar la adaptación de los sistemas contables de gestión a las nuevas exigencias de la competencia en este sector. Se ha analizado el grado de extensión de instrumentos como: balanced scorecard; sistemas de costes basado en las actividades; o sistemas de asignación de fondos propios a los objetos de análisis y determinación de la rentabilidad ajustada al riesgo de los mismos.

Journals

■ Carenys, Jordi (2007)

“Management Accounting in Spanish Saving Banks: Empirical Evidence”

The Journal of Performance Management, 20, 33-65.

The Spanish banking sector has experienced large-scale transformations throughout the last decade as a consequence of factors such as: deregulation, disintermediation, innovation, and the European Monetary Union. Faced with these changes, banks have been forced to redesign their strategies and reorganise their structures in order to meet the new conditions of competition. It remains to be determined, however, if the accounting information systems for the management of these organisations have been adapted to these new competitive conditions. This investigation tries to evaluate the management accounting systems in Spanish savings banks. In order to do this, an empirical investigation has been carried out which has reviewed the different components of management accounting systems, both the traditional systems and those using the most recent developments in that area. This has enabled us to identify limitations and propose the most ideal characteristics of management accounting for these companies.

■ Carenys, Jordi (2007)

“An empirical analysis of management accounting in Spanish savings banks”

Revista Iberoamericana de Control de Gestión, 5, 19, 57-95.

The limitations of so called “traditional” management accounting systems are widely known. Aspects such as the short term approach, the emphasis on financial aspects, the difficulty in treatment of indirect costs, the lack of alignment with strategic corporate objectives and an excessive emphasis on control by centres of responsibility are some of the drawbacks that currently make it difficult to use management accounting instruments as management control mechanisms.

This study has looked into the degree of expertise savings banks have concerning the latest developments in this area and how widespread their use is, as a way of facilitating the adaptation of management control systems to the new competitive demands in the sector. The study has looked at how widespread certain instruments are, such as: the balanced scorecard; activity based costs systems; systems that allocate the use of equity to cost objects and calculating profitability adjusted to risk of cost objects.

■ Carenys, Jordi (2007)

“Management of Financial Margin Through Funds Transfer Pricing”

European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 10 de mayo, 184-199.

Los sistemas de precios de transferencia interna de fondos constituyen una herramienta contable y de control de gestión muy utilizada en el sector bancario. Su utilidad para analizar y gestionar el margen financiero está ampliamente reconocida, y también sirven de guía para la toma de decisiones en la política comercial del sector bancario. Este documento analiza los principios teóricos básicos en los que se apoya la determinación de los precios de transferencia interna de fondos en las entidades bancarias, así como distintos modos de calcularlos. A continuación, se describe cómo las entidades bancarias españolas los utilizan para operar bajo la forma legal de cajas de ahorros.

El estudio finaliza con unas conclusiones sobre cómo mejorar el uso de esta herramienta de control y planificación de gestión por parte de este tipo de empresas.

■ Morales, Carlos y Percy Marquina (2008)

“The Impact of Diversity in the Perception of Performance: a Case Study in Lima and Barcelona”

Journal of CENTRUM Cathedra, 1, 78-87.

Este estudio exploratorio y comparativo se llevó a cabo en Perú y España con la intención de medir el efecto de la diversidad sobre la percepción del rendimiento. Las variables utilizadas fueron el sexo, la edad y la concienciación de diversidad. El estudio muestra una relación entre el grado real de diversidad y la concienciación de la misma en el seno de las empresas. Parece que cuanto mayor es la diversidad, mayor la concienciación de la misma. Además, la investigación proporciona pruebas estadísticas de que la percepción de diversidad registra una mayor correlación con la percepción del rendimiento en aquellas empresas que registran altos niveles de diversidad. Sin embargo, las variables elegidas, sexo y edad, no muestran una mayor correlación con la percepción de rendimiento del grupo. La investigación también sugiere que la percepción del grado de diversidad actúa como un factor moderador del rendimiento del grupo.

■ Carenys, Jordi (2007)

“Management of Financial Margin through Funds Transfer Pricing”

European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 10, May, 184-199.

Funds transfer pricing is an accounting and management control tool that is widely used in the banking industry. Its usefulness for analysing and managing the financial margin of companies is widely acknowledged and it also serves as a guide for decision making in banking commercial policy making. This document aims to look at the basic theoretical tenets behind the use of transfer pricing in banking institutions as well as different possible ways of calculating it. We will then go on to describe how it is used by Spanish banking institutions that operate under the legal form of savings banks.

The study finishes off by drawing up conclusions on how to improve the use of this management planning and control tool in these types of companies.

■ Morales, Carlos and Percy Marquina (2008)

“The Impact of Diversity in the perception of Performance: a Case Study in Lima and Barcelona”

Journal of CENTRUM Cathedra, 1, 78-87.

An exploratory and comparative study was developed both in Peru and in Spain with the intention of measuring the impact diversity has on the perception of performance. The variables used were gender, age, and diversity awareness. The study shows a relationship between the real degree of diversity within the company and the awareness of diversity. It seems to be that the greater the diversity, the greater the awareness of diversity. Moreover the research provides statistical evidence that the awareness of diversity can be better associated with the perception of performance in companies with high levels of diversity. However, the chosen diverse variables, gender and age do not have a greater relationship with this perception of group performance. The research also suggests that the perception of the degree of diversity acts as a moderator in the performance of the group.

■ Tarradellas, Joan Ramón (2008)

“Valoración de proyectos de inversión mediante opciones reales switch”

Dirección y Organización, 35, 103-109.

Las operaciones industriales que requieren la compra de materias primas con una importante volatilidad de precios plantean frecuentemente la alternativa de una producción autónoma de alguna de esas materias primas a un coste menor que el precio de compra. El uso de opciones reales se nos presenta como una alternativa conveniente a la clásica valoración por descuento de flujos de caja futuros, expresados éstos como los ahorros en cada periodo debidos a la diferencia entre precio de compra y coste de producción. En efecto, la volatilidad del precio de algunas materias primas hace muy poco fiable la estimación de los ahorros en el futuro a fin de evaluar la rentabilidad de la inversión en una planta de autoabastecimiento. En la práctica industrial, además, en los periodos en que el precio del mercado vuelve a caer, se dejará la planta parada para abastecer la materia prima desde el mercado, de modo que el uso de opciones reales tiene pleno sentido.

■ Rahe, Martin (2008)

“Subjectivity and Cognition in Knowledge Management”
Journal of Knowledge Management, n.13, vol. 4, 2009.

El conocimiento se ha convertido en el factor de producción más importante de las empresas, dado que la creación de valor se considera el elemento clave para obtener ventajas competitivas. El conocimiento resulta de procesos cognitivos en los que influyen los estereotipos, la conciencia, la motivación y el entorno externo. Estos factores crean multitud de percepciones, interpretaciones y entendimientos distintos entre las personas en general, y entre las personas de culturas diferentes en particular. Esta investigación aborda el impacto de la subjetividad en la gestión del conocimiento analizando los factores que influyen en la creación de conocimientos. Partiendo de una revisión de la literatura al respecto, la investigación subraya los puntos flojos de la gestión del conocimiento desde un punto de vista teórico, indicando así las ineficiencias en este campo.

■ Tarradellas, Joan Ramón (2008)

“Assessing investment projects by means of real switch options”
Dirección y Organización, 35, 103-109.

Industrial operations which entail the purchase of raw materials with significant price volatility frequently offer the possibility of producing some of these raw materials independently at a lower cost than the purchasing price. The use of real options presents itself as a convenient alternative to the classical valuation by discounting future cash flow, expressed in terms of savings during each period due to the difference between the purchasing price and the production cost. In fact, the price volatility of some raw materials makes it difficult to produce reliable estimates of future savings in order to assess the profitability of an investment in a self-supply plant. What's more, in industrial practice during the periods when the market price falls again the plant is brought to a halt so as to supply the raw material from the market. Hence the use of real options makes a lot of sense.

■ Rahe, Martin (2008)

“Subjectivity and Cognition in Knowledge Management”
Journal of Knowledge Management, n.13, vol. 4, 2009.

Knowledge has become the most important production factor in the companies, since value creation is considered being the key element for sustainable advantage. Knowledge results from cognitive processes which are influenced by stereotyping, awareness, motivation and the external environment. These factors create a multitude of different perceptions, interpretations and understandings between individuals in general and between individuals of different cultures in particular. The present paper discusses the impact of subjectivity in knowledge management by analysing the influencing factors on knowledge creation. Based on the review of the relevant literature the paper highlights theoretically on management slacks in knowledge management and, in doing so, indicating areas of inefficiency in knowledge management.

Working Papers

- **Carenys, Jordi y Xavier Sales (2008)**
“Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach”

Esta investigación pretende señalar las características de los sistemas de costes utilizados por las instituciones bancarias. Para ello, describe los costes parciales y los sistemas de costes totales de estas entidades. A continuación, se analizan las limitaciones de estos enfoques en las condiciones competitivas actuales, y se considera la aplicabilidad de los sistemas de costes por actividades a la asignación a sucursales, productos y clientes de los costes de transformación indirectos. Por último, se estudian las conclusiones de un cuestionario presentando a las cajas de ahorros españolas para evaluar hasta qué punto está generalizado el uso de estos sistemas, y cómo los utilizan las cajas de ahorros. La investigación concluye que los sistemas de costes directos predominan en las partidas relativas a clientes y productos, mientras que los sistemas de costes totales se usan mucho más en el caso de las sucursales. Además, el estudio concluye que el uso de los sistemas de costes por actividades es muy reducido.

- **Morales, Carlos y Martin Rahe (2008)**
“Further evidence on the role of gender diversity in team performance”

La investigación muestra diversa evidencia sobre el impacto que tiene el género en el rendimiento organizacional. Dependiendo frecuentemente del sector, la tarea y las variables que se usen para medir el rendimiento, hay evidencia de la influencia que tiene, o no, el género. Los resultados de esta investigación sugieren que el género no permite predecir el rendimiento, sin embargo sí tiene un rol como variable moderadora en el rendimiento.

Working Papers

- **Carenys, Jordi and Xavier Sales (2008)**
“Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach”

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

- **Morales, Carlos and Martin Rahe (2008)**
“Further evidence on the role of gender diversity in team performance”

The research findings throw light on the impact of gender on organisational performance. Often depending on the sector, the task and the variables which are used to measure performance, we find evidence of whether gender exerts an influence or not. The results of this study suggest that gender does not allow us to predict performance. However, it does play a role as a moderating variable in performance.

- Sales, Xavier y Jordi Carenys (2008)
“Case Study as a Research Strategy in Management Accounting”

Este trabajo teórico pretende subrayar la importancia de los casos de estudio como estrategia de investigación en el campo de la contabilidad de gestión. Para ello, se comienza señalando que la contabilidad de gestión es una ciencia social, y en consecuencia se afirma la dificultad de generar conocimientos independientes del contexto, rasgo éste característico de las ciencias naturales. En segundo lugar, el trabajo identifica el papel de la investigación para generar conocimientos relevantes al facilitar la comprensión y la acción, identificando en qué circunstancias el método del caso es mucho más potente que los métodos estadísticos; a continuación, se combina todo ello con el modelo de Dreyfus para el aprendizaje de habilidades (la maestría sólo puede conseguirse a través de un profundo conocimiento de miles de casos), concluyendo que este útil conocimiento depende del contexto y sólo puede obtenerse a través de los casos. Esto se vincula con las condiciones generales, que cuando se dan, deberían hacer del caso de estudios la estrategia de preferencia para comprender los ricos y complejos fenómenos sociales de la contabilidad de gestión.

La última parte del trabajo describe el diseño de las investigaciones, así como la definición del marco teórico como elementos clave para garantizar la calidad metodológica y necesario para superar la crítica.

Conferencias y Seminarios

- Assens, Jordi
“Using the Web 2.0 Tools to Boost Executive Education: The Experience of EADA's Programmes”
15th EDiNEB Conference, 11-13 de junio de 2008, Málaga, España.

El artículo describe una experiencia de aprendizaje innovadora llevada a cabo en tres programas de formación de altos directivos de EADA. En ellos se ha complementado la formación presencial con formación a distancia utilizando como herramientas un wiki (wetpaint.com), google docs y google video. La formación a distancia permite a los participantes realizar proyectos trabajando en tiempos y lugares distintos.

La metodología creada adopta diversas herramientas de la web 2.0 y también su cultura y valores intrínsecos (aportar conocimiento y opinar, crear/ mezclar/ compartir, tecnología y movilidad, comunicarse en comunidad, etc.) Estos valores están siendo impulsados por la generación Y, que ahora se incorpora a las empresas, y actuando a través de Internet son una fuente continua de innovación.

Una parte del trabajo realizado puede visitarse en:
<http://departamentorrhheada.wetpaint.com>

- Sales, Xavier y Jordi Carenys (2008)
“Case Study as a Research Strategy in Management Accounting”

The paper is a theoretical work aiming to recognize the case study as a major research strategy in the field of management accounting. In order to accomplish this, it begins by pointing out that managerial accounting is a social science and consequently states the difficulty of generating context independent knowledge, which is a characteristic feature of natural sciences.

Secondly, it identifies the role of its research as to produce relevant knowledge in its environment by achieving understanding and facilitating action and stating in what circumstances case method is much more powerful than statistical methods; then, we combine this with the Dreyfus model of skills learning (expertise can only be achieved from intimate knowledge of thousands of cases), to conclude that this useful knowledge is context dependent and it can only be achieved through cases. This is linked with the general conditions, which when occurring, should make the case study the strategy of preference for understanding the rich and complex social phenomena of managerial accounting.

Last part of the paper describes research design along with the definition of the theoretical framework as key elements for guaranteeing methodological quality standards and necessary to overcome criticism.

Conferences and Seminars

- Assens, Jordi
“Using the Web 2.0 Tools to Boost Executive Education: The Experience of EADA's Programmes”
15th EDiNEB Conference, 11-13.06.2008, Málaga, Spain.

The article describes an innovative learning experience carried out in three EADA executive education programmes. These experiences combine classroom learning with distance training using tools such as wiki (wetpaint.com), google docs and google video. The distance training enabled participants to carry out projects whilst working in different time and place settings.

This novel methodology makes use of various 2.0 web tools as well as its intrinsic culture and values (contributing knowledge & opinions, create-mix-share, technology & mobility, communicating in a community, etc...) These values belong to the Y generation which is now entering employment inside companies and communicates via the internet constituting a source of continuous innovation.

To see part of the work that was done go to:
<http://departamentorrhheada.wetpaint.com>

■ Carenys, Jordi

“Los sistemas de costes en las empresas bancarias”

XIV Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 19-21 de septiembre de 2007, Valencia, España.

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer las características de los sistemas de costes que utilizan las cajas de ahorros españolas. Para ello se describen las características de los sistemas de costes parciales y de costes completos en las entidades de depósito. A continuación se consideran las limitaciones de estos enfoques y su inadaptación a las actuales condiciones competitivas, para pasar a considerar la aplicabilidad del sistema de costes por actividades en la imputación de los costes indirectos de transformación a oficinas, productos y clientes. Finalmente, mediante una encuesta realizada a los responsables de control de gestión, se evalúa el uso y la extensión de los sistemas anteriores en las cajas de ahorros. Se ha comprobado que los sistemas de costes directos son los que predominan en el tratamiento de clientes y productos, mientras que los sistemas de costes completos están mucho más extendidos en el caso de oficinas. Asimismo, se ha comprobado que el uso de los sistemas de costes por actividades es muy limitado.

■ Carenys, Jordi

“Management of Financial Margin Through Funds Transfer Pricing”

European Accounting Association, 23-25 de abril de 2008, Rotterdam, Países Bajos (comunicaciones del Congreso).

La diferencia entre el tipo de interés que la entidad bancaria carga a sus solicitantes de créditos y el que paga por los depósitos es lo que habitualmente se denomina margen financiero, que debe cubrir los gastos operativos del banco, la remuneración del capital y sus necesidades de autofinanciación. Así, el margen financiero de la entidad de depósitos viene determinada por la diferencia entre los productos financieros de sus activos y los costes financieros que generan sus depósitos y otros pasivos. Sin embargo, cuando a efectos de planificación y control de gestión la entidad se divide en distintos objetos de costes (por ejemplo, productos, clientes u oficinas), los márgenes financieros generados por éstos no pueden calcularse como la simple diferencia entre sus productos y costes financieros, porque los objetos de costes no mantienen una posición financiera equilibrada, y pueden aparecer como usuarios o generadores de fondos. Para obtener un margen financiero de los objetos de costes, la contabilidad de gestión debe equilibrar la alternancia de posiciones deudoras y acreedoras mediante un sistema de transferencia interna de fondos.

■ Carenys, Jordi

“Cost Systems in Banking Institutions”

XIV Congress of the Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 19-21.09.2007, Valencia, Spain.

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

■ Carenys, Jordi

“Management of Financial Margin through Funds Transfer Pricing”

European Accounting Association, 23-25.04.2008, Rotterdam, Netherlands. (Conference proceedings).

The difference between the interest rate that the banking institution charges its loan applicants and the interest rate it pays on deposits constitutes what is commonly known as the financial margin, which must cover the bank's operating expenses, remuneration of company capital and its self-financing needs. Hence, the financial margin of the deposit institution is determined by the difference between the financial products produced by its assets and the financial costs generated by its deposits and other payables. However, when for planning and management control purposes, the institution is divided into different cost objects (i.e. products, customers or branches) the financial margins generated by these cannot be calculated as the simple difference between financial turnover and costs, because the cost objects do not maintain a balanced financial position but may appear as users or generators of funds. In order to obtain a financial margin from cost objects, management accounting must balance out the alternation of debtor and creditor positions by means of an internal funds transfer system.

■ Morales, Carlos

“The Impact of Gender on Business Performance”

10th International Conference Society for Global Business & Economic Development, 8-11 de agosto de 2007, Kioto, Japón (comunicaciones del Congreso).

Existe una amplia bibliografía que implícita o explícitamente acepta la hipótesis de que la diversidad de sexo y edad afecta al rendimiento de los equipos corporativos. Sin embargo, se han investigado poco los efectos del sexo y la edad sobre la percepción que los equipos tienen de su propio rendimiento, teniendo en cuenta que la percepción del rendimiento puede ser una variable predictora del rendimiento laboral de los equipos. Esta investigación se basa en la necesidad de analizar la relación entre sexo y edad, y la percepción del rendimiento en los equipos de trabajo. Se trata de un estudio comparativo realizado en empresas multinacionales de España y Perú. La investigación pretende describir las similitudes y diferencias en dos áreas económicas, políticas y culturales muy diversas, al mismo tiempo unidas por una historia en común.

■ Morales, Carlos; Rahe, Martin

“Entrepreneurial Skills, Significant Differences from Finland, Spain and Argentina”

2nd International FIN PIN Conference 2008, 20-22 de abril de 2008, Hämmeenlinna, Finlandia, (comunicaciones del Congreso).

Las investigaciones sobre la capacidad emprendedora no han llegado a un consenso sobre la cuestión de qué convierte a una persona en un emprendedor. Distintos enfoques abordan las características psicológicas personales, las habilidades personales o los campos de conocimiento relevantes. Según estas teorías, no hay duda de que los emprendedores muestran un determinado perfil que los distingue de los no emprendedores. Hasta ahora, sin embargo, no hay muchas investigaciones sobre este perfil de habilidades en distintos países. Este estudio contribuye a este campo con un análisis del perfil de habilidades de 531 emprendedores potenciales en Finlandia, España y Argentina. Los resultados muestran unas diferencias significativas, que darán pie a nuevas investigaciones.

■ Morales, Carlos

“The Impact of Gender on Business Performance”

10th International Conference Society for Global Business & Economic Development, 8-11.08.2007, Kyoto, Japan (Conference proceedings).

There is an extensive bibliography which implicitly or explicitly accepts the hypothesis that gender and tenure diversity affect team performance in companies. However there has been little research regarding the effects of gender and tenure have on the perception which teams have of their own performance, taking into consideration that the perception of performance can be a predictable variable of work team performance. This research is based on the need to analyse the relationship between gender and tenure and the Perception of performance in work teams. This is a comparative study in multinational companies in Spain and Peru. Research aims to describe similarities and differences in two different cultural, political and economically diverse areas which at the same time are united by a history in common.

■ Morales, Carlos; Rahe, Martin

“Entrepreneurial Skills, Significant Differences from Finland, Spain and Argentina”

2nd International FIN PIN Conference 2008, 20-22.04.2008, Hämmeenlinna, Finland, (Conference proceedings).

Entrepreneurship research lacks consensus regarding the issue of what makes an entrepreneur. Different approaches refer to personal psychological characteristics, to personal skills or to relevant knowledge areas. According to these approaches, there is no doubt that entrepreneurs show a certain profile which distinguishes entrepreneurs from non-entrepreneurs. But so far there is not a lot research focussing on the skills profile in different countries. The present study contributes to this field by having analyzed the skill profile of 531 potential entrepreneurs in Finland, Spain and Argentina. The results show significant differences which give room for further research.

■ Rahe, Martin

“Subjectivity & Cognition: An Explorative Review of an Inherent Problem of Knowledge Management” (premio al Best Paper), 10th International Conference Society for Global Business & Economic Development, 8-11 de agosto de 2007, Kioto, Japón (comunicaciones del Congreso).

El conocimiento se ha convertido en el principal factor de producción de las empresas, dado que se considera que la creación de valor es el elemento clave para una ventaja competitiva sostenible. El conocimiento resulta de procesos cognitivos en los que influyen los estereotipos, la concienciación, la motivación y el entorno externo. Estos factores crean un gran número de distintas percepciones, interpretaciones y entendimientos entre las personas en general y entre personas de distintas culturas en particular. El documento analiza el impacto de la subjetividad en la gestión del conocimiento analizando los factores que influyen en la creación de conocimiento. Diferentes mentalidades y modelos mentales aumentan la probabilidad de malentendidos y también la efectividad de la gestión del conocimiento. Aparte de la creación de conocimiento, la transmisión de conocimiento se ve afectada cuando la comunicación se codifica y estandariza. Por último, la gestión del conocimiento no es la gestión de la verdad objetiva. El documento subraya los defectos de la gestión del conocimiento desde el punto de vista teórico, indicando así sus áreas de ineficiencia.

■ Tarradellas, Joan Ramón

“An Option Pricing Model Applied to Value Aircraft Purchase Rights”

World Conference of Air Transport Research Society, 06-10.07.2008, Grecia, Atenas (comunicaciones del Congreso).

Los derechos de compra de nuevos aviones son de difícil valoración con las técnicas tradicionales, como el flujo de caja descontado. Las variaciones futuras de las condiciones de costes y mercado de las líneas aéreas, junto con el largo tiempo que se necesita para fabricar y entregar un nuevo avión, hacen que el uso de técnicas basadas en opciones reales sea muy conveniente. Según investigaciones preliminares llevadas a cabo por los autores y coherentes con los últimos estudios publicados, el uso de la teoría de determinación de precios mediante opciones es poco habitual en el sector de las líneas aéreas, tanto entre fabricantes como entre las mismas compañías. Este documento propone un modelo que incluye los principales elementos a determinar y los pasos a llevar a cabo para valorar los derechos de compra de aviones en base al mercado de opciones.

■ Rahe, Martin

“Subjectivity & Cognition: An Explorative Review of an Inherent Problem of Knowledge Management” (Best Paper Award), 10th International Conference Society for Global Business & Economic Development, 8-11.08.2007, Kyoto, Japan (Conference proceedings).

Knowledge has become the most important production factor in companies, since value creation is considered being the key element for sustainable advantage. Knowledge results from cognitive processes which are influenced by stereotyping, awareness, motivation and the external environment. These factors create a multitude of different perceptions, interpretations and understandings between individuals in general and between individuals of different cultures in particular. The present paper discusses the impact of subjectivity in knowledge management by analysing the influencing factors on knowledge creation. Different mind sets and mental models increase the probability of misunderstanding and also the effectiveness of knowledge management. Apart from knowledge creation, the transmission of knowledge is damaged when communication is codified and standardized. Finally, knowledge management is far from being management of objective truth. The paper highlights theoretically on management slacks in knowledge management and, in doing so, indicating areas of inefficiency in knowledge management.

■ Tarradellas, Joan Ramón

“An Option Pricing Model Applied to Value Aircraft Purchase Rights”

World Conference of Air Transport Research Society, 06-10.07.2008, Greece, Athens (Conference proceedings).

Purchase rights on new aircrafts are difficult to value with traditional techniques such as DCF (discounted cash flow). The future variation of market and cost conditions for airlines, together with the long timings taken to assemble and deliver a new aircraft unit make the use of real-option techniques very convenient. According to some preliminary research conducted by the authors and consistent with the latest literature, the use of the option pricing theory is rare in the airline industry, both among aircraft manufacturers and airlines. This paper proposes a model which includes the main elements to be determined and the steps required to conduct an option-based valuation of aircraft purchase rights.

■ Tarradellas, Joan Ramón

“Valoración de proyectos de inversión mediante opciones reales de switch”

XI International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management, 5-7 de septiembre de 2007, Madrid, España (comunicaciones del Congreso).

Las operaciones industriales que requieren la compra de materias primas con una importante volatilidad de precios, plantean frecuentemente la alternativa de una producción autónoma de alguna de esas materias primas a un coste menor que el precio de compra. El uso de opciones reales se nos presenta como una alternativa conveniente a la clásica valoración por descuento de flujos de caja futuros, expresados éstos como los ahorros en cada periodo debido a la diferencia entre precio de compra y coste de producción. En efecto, la volatilidad del precio de algunas materias primas, hace muy poco fiable la estimación de los ahorros en el futuro a fin de evaluar la rentabilidad de la inversión en una planta de autoabastecimiento. En la práctica industrial, además, en los periodos en que el precio del mercado vuelve a caer, se dejará la planta parada para abastecer la materia prima desde el mercado, de modo que el uso de opciones reales tiene pleno sentido.

■ Tarradellas, Joan Ramón

“Assessing investment projects by means of real switch options”
XI International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management, 5-7.09.2007, Madrid, Spain (Conference proceedings).

Industrial operations which involve the purchase of raw materials with significant price volatility frequently entail the possibility of producing some of these raw materials independently at a lower cost than the purchasing price. The use of real options presents itself as a convenient alternative to the classical valuation by discounting future cash flow, expressed in terms of savings during each period due to the difference between the purchasing price and the production cost. In fact, the price volatility of some raw materials makes it difficult to produce reliable estimates of future savings in order to assess the profitability of an investment in a self-supply plant. What's more, in industrial practice during the periods when the market price falls again the plant is brought to a halt so as to supply the raw material from the market. Hence the use of real options makes a lot of sense.

Libros y Capítulos de Libros

- Rahe, Martin y Vallejo, Juan (2007)
“Technology Cooperation Between Private and Public Entities as a Way for Developed Countries to Face Competition From Emerging Asian Economies”
Service Management in Asia Pacific, University Press Utara, Malasia, 233-253. ISBN: 978-983-3827-21-3.

Este documento analiza la cuestión de cómo los países industrializados pueden responder a la fuerte competencia de los países asiáticos emergentes para mantener su bienestar económico. A partir del ejemplo español y, en particular, de una de sus regiones (Cataluña), se analizan medidas políticas para desarrollar la economía del conocimiento. En el capítulo 2, se presentan diversos enfoques conceptuales referidos a la mejora de la creación de valor regional. El capítulo 3 pone un énfasis especial en el modelo de Triple Hélice, que constituye un concepto integrado de la creación de valor, basado en la cooperación conjunta de organizaciones de los sectores público y privado. Al comparar los datos de I+D de España, Cataluña y diversos países asiáticos, el capítulo 4 muestra que la Triple Hélice es una herramienta apropiada para desarrollar la economía del conocimiento en Cataluña. El capítulo 5 analiza la política catalana de investigación demostrando la relevancia de la colaboración entre empresas, universidades y administración pública. El sexto capítulo analiza si esta colaboración funciona o no, presentando los resultados de una encuesta realizada en centros universitarios de investigación. El documento finaliza con las conclusiones que se derivan de dichos resultados.

Books and Book Chapters

- Rahe, Martin and Vallejo, Juan (2007)
“Technology Cooperation between Private and Public Entities as a Way for Developed Countries to Face Competition from Emerging Asian Economies”
Service Management in Asia Pacific, University Press Utara, Malaysia, 233-253. ISBN: 978-983-3827-21-3.

The paper discusses the issue of how industrialized countries can correspond to sharp competition from Asian emerging economies in order to maintain economic welfare. Using the example of Spain and, in particular, one of its regions – Catalonia, policy measures to develop the knowledge economy are shown. In chapter two, conceptual approaches are presented, which refer to the improvement of regional value creation. Chapter three places special emphasis on the Triple Helix-model, which is an integrated concept of value creation, based on the joint cooperation of public and private sector organisations. Comparing some research and development figures between Spain, Catalonia and selected Asian countries in chapter four, one can see that the Triple Helix is an appropriate tool to develop the knowledge economy in Catalonia. Chapter five gives some insights in Catalan research policy and shows the relevance of collaboration between companies, universities and public administration. Whether this collaboration works well or not is the issue in the sixth chapter where the results of a survey directed to university research centres are presented. The paper ends with the conclusion from the results.

Tesis Doctorales

- Pérez, Lourdes (diciembre 2007)
“Understanding Interfirm Learning with Customers, An Evolutionary Model of Value Creation in B2B Markets: Motivation, Process and Outcomes”

La orientación de mercado es una de las principales cuestiones que abordan el marketing y la estrategia de marketing, subrayando la importancia de la orientación externa de la organización hacia sus mercados. Esta orientación externa proporciona a la empresa información sobre el mercado y capacidad para relacionarse con los clientes, para comprender, responder y anticiparse a las cambiantes condiciones competitivas, y se considera imprescindible para desarrollar una ventaja competitiva. Desde el punto de vista de la capacidad de absorción, se investiga cómo las empresas pueden interactuar con cada cliente individual en los mercados B2B, y cómo el aprendizaje interempresa resultante de estas interacciones puede contribuir al desarrollo de innovaciones importantes. Las conclusiones del estudio sugieren un proceso recíproco de aprendizaje, en el que el objetivo de las empresas es crear nuevos conocimientos y habilidades para desarrollar nuevos productos y servicios, distanciándose de la extendida premisa de las investigaciones sobre alianzas, según la cual el principal objetivo de las empresas es absorber el conocimiento de sus socios para desarrollar las competencias propias. Además, las conclusiones sugieren un modelo evolutivo en dos fases, de convergencia y reorientación. Durante estas dos etapas, se observan cuatro ciclos de aprendizaje: nacimiento de la alianza, aprendizaje conjunto, especialización y co-desarrollo de nuevos productos y servicios.

Las conclusiones indican que las características relativas de los socios en el momento de nacimiento de la alianza pueden fomentar u obstaculizar el aprendizaje, y subrayan la importancia de invertir en clientes específicos para que tenga lugar un proceso de aprendizaje de alto nivel (reorientación) que conduzca al último ciclo de co-desarrollo de nuevos productos y servicios, en el que contar con una mentalidad abierta es esencial, los incentivos parecen estar incorporados en las relaciones sociales y los “defensores comprometidos” juegan un importante papel.

Palabras clave: orientación de mercado, capacidad de absorción, alianzas, aprendizaje recíproco.

Doctoral Theses

- Pérez, Lourdes (December 2007)
“Understanding Interfirm Learning with Customers, An Evolutionary Model of Value Creation in B2B markets: Motivation, Process and Outcomes”

Market orientation is a core topic in marketing and marketing strategy that emphasizes the importance of the organizations' external orientation toward their markets. Such an external orientation provides the firm with market sensing and customer linking capabilities to understand, respond to and anticipate changing market conditions and it is viewed as necessary to build a competitive advantage. Using an absorptive capacity perspective, the present study investigates how firms can interact with customers on a one-to-one basis in B2B markets and how the interfirm learning resulting from those interactions can contribute to developing breakthrough innovations. The findings of the study suggest a reciprocal learning process where the firms' goal is to create new knowledge and skills in order to develop new products and services, differing from alliance research's extended assumption that firms' main goal is to absorb its partner's knowledge to develop their own competencies. Moreover, study findings suggest an evolutionary two-stage model of convergence and reorientation. During these two stages, four learning cycles have been observed from alliance inception, to joint learning and specialization to the last cycle of co-developing new products and services.

Findings indicate that the relative partner characteristics at the alliance inception may foster or hamper learning and highlight the importance of customer specific investments to enabling a higher-order learning process (reorientation) that leads to the last cycle of co-developing new products and services where open mindedness is crucial, incentives seem to be embedded in social relationships and committed champions play an important role.

Keywords: market orientation, absorptive capacity, alliances, reciprocal learning.

Artículos y Revistas / Reviews and Magazines

- Sales, Xavier
"El papel del sistema de control de gestión frente a los riesgos estratégicos en la empresa"
Harvard-Deusto Contabilidad y Finanzas, 80, diciembre 2007

- Bordanova, Xavier
"Gestión de las tiendas: de la transacción a la experiencia de compra"
Harvard-Deusto Marketing & Ventas, 82, septiembre / octubre 2007

- Fernández, Antonio
"Cómo dinamizar el comercio especializado de perfumería y cosmética"
Perfumería y Cosmética, octubre 2007

- Van Zoggel, Jeroen
"Reinventando el liderazgo: los directivos reconocidos como líderes ejercen una influencia en tres dimensiones"
Training & Development Digest, enero/ febrero 2008

- Carenys, Jordi
"El control de gestión en organizaciones descentralizadas"
Estrategia Financiera, 247, febrero 2008

- Ors, Joan
"La contabilidad de los arrendamientos financieros en el nuevo Plan General Contable"
Boletín Jurídico de la Empresa, 133, febrero 2008

- Fernández, Antonio
"La oficina de farmacia deja de ser un negocio atractivo"
El global, 24/30, septiembre 2007

- González, Mari Pau
"Motivació i compromís"
Revista de l'Associació de Clínicas Privades de Catalunya, ACES Informatiu, 27, enero 2008

- Parcerisas, David
"Metodologías innovadoras para una formación de futuro"
e-Deusto, septiembre 2007

- Mavrommatis, Alexis
"La tienda futura: hacia un centro de servicios"
Código 84, marzo 2008

- Kopetz, John
"¿Por qué el coaching ahora en las organizaciones?"
Catalunya Empresarial, marzo 2008

- Olivé, Toni
"Cómo valorar una empresa a partir de sus activos intangibles"
Harvard-Deusto Contabilidad y Finanzas, marzo/abril 2008

- Torras, Luis
"RSC, ¿Cambio estratégico o cosmético?"
Catalunya Empresarial, abril 2008

- Ors, Joan
"El nuevo tratamiento contable de los activos no corrientes mantenidos para la venta"
Boletín Jurídico de la Empresa, 135, abril 2008

- Dinwoodie, David; Assens, Jordi
"EADA Barcelona: una mirada al futuro"
Capital Humano, 221, mayo 2008

- Román, David
"Comunicación: de la Edad Media al Renacimiento"
IPMark, nº702, mayo 2008

- Mavrommatis, Alexis
"De los formatos a las marcas. La evolución de las "especies" de tienda"
Código 84, nº132, mayo-junio 2008

- Rahe, Martin
"Los retos de la empresa española en el mercado internacional"
Catalunya Empresarial, junio 2008

- Ors, Joan
"Las inversiones inmobiliarias y su tratamiento contable en el PGC"
Boletín Jurídico de la Empresa, 137, Junio 2008

- **Román, David**
"Comunicación 2020"
Management Society, nº1, junio 2008
- **Bordanova, Xavier**
"Gestión de tiendas: de la transacción a la experiencia de compra"
Management Society, nº1, junio 2008
- **Sambola, Rafel**
"Endeudamiento, ahorro fiscal y valor de la empresa"
Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, julio 2008
- **Bordanova, Xavier**
"Tenderos responsables en un mundo cambiante"
Forum Calidad, nº192, junio 2008
- **Vivancos, Martín**
"La estrategia del Océano Azul: un nuevo enfoque"
Leadership, año V, nº 14, junio 2008
- **Vivancos, Martín**
"La innovación, también para las personas"
Catalunya Empresarial, julio-agosto 2008
- **Vázquez, Irene**
"Creadores de Empresas: El reto de la globalización en empresas catalanas con 50 años de actividad"
Foment del Treball, nº 2122, 2008/3

Conferencias y Seminarios / Conferences and Seminars

- **Ponti, Franc**
“Però encara queda algú que no dissenyi?”
1ª Jornada del ciclo de Innovación, Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial del Bages, Manresa, 18 de septiembre de 2007

- **Fernández, Antonio**
“Les millors 24 respostes als reptes de la gestió de l'oficina de farmàcia actual”
Forum de Marketing Farmacèutic, Colegio Oficial de Farmacéuticos de Barcelona, 18 de septiembre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Creatividad e Innovación”
Associació d'Empresaris d'Osona, 24 de octubre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Directivos creativos, empresas innovadoras”
INDITEX, 26 de octubre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Empresas creativas, empresas con futuro”
ZURICH, Badajoz, 30/31 de octubre de 2007

- **Assens, Jordi**
“Evolución de la Dirección de Personas ante las nuevas generaciones: superar el desencuentro de las personas con las empresas”
Jornada AEDIPE, 4 de octubre de 2007

- **Gil, Carme**
Modera la Jornada sobre Pleno Empleo y Gestión de los Recursos Humanos
Cámara de Comercio Francesa, 8 de octubre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Creatividad e innovación”
CATSALUT ICS, 6 de noviembre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Pasión por innovar, de la idea al resultado”
Jornada INNOVAUTAS 07 organizada por ATOS ORIGIN, Madrid, 8 de noviembre de 2007

- **Ponti, Franc**
“Motivación y creatividad”
X Jornadas Empresariales PIMEEF, Ibiza, 9 de noviembre de 2007

- **Ponti, Franc**
Conferencia “Innovación y televisión”
Congreso Broadcat, Caixaforum, 15/16 de noviembre de 2007

- **Fernández, Luis**
Conferencia “Marketing ROI. Cómo medir la eficacia de las inversiones en marketing que realiza una empresa”
EADA, 27 de noviembre de 2007

- **Ors, Joan**
“La reforma contable en España: el nuevo Plan General Contable”
Departamento de Finanzas y Control
Aula Schneider, EADA, 13 de diciembre de 2007

- **Morales, Carlos**
Conferencia “Las competencias para el éxito de los emprendedores: la certificación europea de emprendedores”
EADA, proyecto Mapropo, 20 de diciembre de 2007

- **Morales, Carlos**
Conferencia “Perfil del emprendedor español y europeo. Competencias para el éxito”
EADA, 30 de enero de 2008

- **Boada, Joan; Purcalla, Miguel Ángel**
Seminario “Absentismo y Empresa”
EADA, 31 de enero de 2008

- **Robles, Jeroen**
Seminario “Retribución flexible”
EADA, 31 de enero de 2008

- **Moreno, José Miguel**
Seminario “Cómo pasar de Jefe de Ventas a Coach de Ventas”
EADA, 8 de febrero de 2008

- **Elías, Joan**
Conferencia “Lovework”
EADA, 14 de febrero de 2008

- **Najles, Mariano**
"Experiencia de la realización del caso Lizarrán y su transformación en caso on-line"
Encuentro anual sobre nuevas tecnologías aplicadas al Desarrollo de Negocios y a RRHH, Madrid, 21 de febrero de 2008
- **Elías, Joan**
Seminario "Comunicación y felicidad en el trabajo"
EADA, 21 de febrero de 2008
- **Torras, Luis**
"Responsabilidad Social Corporativa: un elemento diferenciador"
Conferencia Symposium Responsabilidad Social Corporativa México, organizada por IDEA (Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac y CADEM Universidad de Anahuac)
23 de febrero de 2008
- **Aymerich, Nuria**
Seminario "Coaching en la función directiva"
EADA, 27 de febrero de 2008
- **Guix, Xavier**
Presentación del libro "Ni m'explico ni m'entens"
Setmana del Llibre en Català, 6 de marzo 2008
- **Ponti, Franc**
Presentación del libro "Passió per Innovar"
Setmana del Llibre en Català, 6 de marzo 2008
- **De Llanos, Emma**
Conferencia "Gestión de personas"
Cámara de Comercio de Tarragona, 12 de marzo 2008
- **Bordanova, Xavier**
"Shopping en el sector retail: cómo seducir a los nuevos compradores y aumentar los resultados"
EADA, 13 de marzo 2008
- **Carenys, Jordi**
Presentación libro: "Excel 2007. Iniciación a las Tablas Dinámicas"
EADA, Barcelona, 8 de abril 2008
- **Sambola, Rafel**
"La función de tesorería en el Grupo Z y en Seat-Grupo VW"
Organizado: Departamento de Finanzas y Control y Asociación Española de Financieros y Tesoreros (ASSET)
EADA, 17 de abril 2008
- **Ors, Joan; Serra, Marta**
"La reforma del Plan General Contable"
EADA, 20 de mayo 2008
- **De Llanos, Emma; Prizmic, Javier; Assens, Jordi; Ponti, Franc; Gil, Carme; Morales, Carlos; Najles, Mariano; Rahe, Martin**
"Si vols fer negoci... negocia!"
"Fes dels conflictes una oportunitat"
"El lideratge a l'hora d'emprendre"
"Passió per innovar: de la idea al resultat"
"Les emocions en el moment d'emprendre: com gestionar-les?"
"Assessorament en Gestió i Estratègia Empresarial"
Dia de l'Emprenedor, Palau de Congressos de Catalunya, Barcelona, 27-28 de mayo 2008
- **Sambola, Rafel**
"El MAB como alternativa financiera para empresas de reducida capitalización"
Organizado: ASSET y Departamento de Finanzas y Control de EADA, Borsa de Barcelona, 28 de mayo 2008
- **Boada Joan; Prizmic, Javier**
Seminario "La gestión del conflicto y la mediación en la empresa"
EADA, 27 de mayo al 3 de junio 2008
- **Ponti, Franc**
Talleres de creatividad
XXX Jornada de Empresas Asociadas, 30 de abril 2008

■ Pontí, Franc

“He olvidado ser creativo”

EXPOMANAGEMENT, Madrid, 4-5 de junio 2008

Franc Pontí intervino, por tercer año consecutivo, en Expomanagement. Su conferencia, titulada “¿He olvidado ser creativo?” fue escuchada por más de 100 empresarios y directivos presentes en esta célebre feria española del management. El tema clave de la conferencia versó sobre las competencias del directivo creativo. En primer lugar, es importante desafiar los convencionalismos e ir más allá de lo obvio. Las personas creativas son muy curiosas, están siempre trabajando sobre nuevas posibilidades o perspectivas de los temas en que trabajan. Como segunda gran característica, Franc Pontí subrayó el uso coordinado de ambos hemisferios cerebrales. Las personas poco creativas piensan sólo con el hemisferio izquierdo (lógica, razonamiento...). mientras que las más creativas lo hacen también con el derecho (globalidad, intuición...). Finalmente, una característica esencial para la creatividad es el trabajo en equipo y la colaboración. El grupo teatral “Frec a frec” ilustró con ingeniosos sketches las ideas de Franc Pontí.

■ De Anzizu, José M^a

Presentación libro: “Dirigir Empresas Sostenibles”

EADA, 12 de junio 2008

■ Pontí, Franc

Taller de creatividad para la innovación: cómo desarrollar la capacidad creativa individual y en equipo

Paradores de Turismo de España, Santander, 3 de julio 2008

■ Pontí, Franc

Conferencia “Innovación”

Palacio de Congresos de Pamplona, 13 de junio 2008

■ Pontí, Franc

Conferencia sobre Innovación

Ondategi, Álava, 18 de junio 2008

■ Pontí, Franc

Ponencia inaugural en el “Foro de Innovación Sanitaria”

(Jaén) organizado por la Junta de Andalucía, 19 de junio 2008

■ Mavrommatis, Alexis

“La tienda Futura”

Alimentaria 2008, Barcelona, 11 de marzo de 2008

Libros y Capítulos de Libros

■ Parcerisas, David

“La internacionalización de las escuelas de directivos españolas”

Informe CYD 2007: la contribución de las universidades al desarrollo. Fundación Conocimiento y Desarrollo, 251-253. ISBN: 978-84-612-3578-0



■ Ponti, Franc et al

50 lecciones de management: libro conmemorativo del 50 aniversario de EADA. Barcelona: Ediciones GRANICA, 2007. ISBN: 978-84-8358-043-1

EADA cumple 50 años. Durante este tiempo el management ha experimentado profundas transformaciones. De un entorno relativamente tranquilo, centrado en la oferta, hemos pasado a la convulsión actual de los mercados y a la necesidad, por parte de cualquier empresa, de diferenciarse de los competidores e innovar. 50 profesores y colaboradores de EADA hacen, en “50 lecciones de Management”, otras tantas propuestas creativas para dirigir empresas en las agitadas aguas del siglo XXI: innovación, gestión de personas, nuevas tendencias en branding, secretos de las empresas centenarias, nuevas políticas financieras, coaching, empresas saludables... “50 lecciones de Management” hará las delicias de cualquier lector interesado en profundizar en las novedades más atractivas del management, de la mano de una de las escuelas de dirección de empresas más innovadoras del panorama actual.

■ Guix, Xavier

El sentido de la vida o La vida sentida: una nueva conciencia para tiempos de incertidumbre. Barcelona: Ediciones Granica, 2008. ISBN: 978-84-8358-070-7



Se me ocurren al menos dos motivos para que estés leyendo este resumen. El primero es que estás buscando. Puede que no sepas exactamente qué. Pero intuyes que algún sentido debe esconderse detrás de nuestra existencia, que andas detrás de lograr una vida significativa que valga la pena vivir. El segundo motivo es que has dejado de encontrarle sentido a todo esto. Que el sufrimiento, la incertidumbre o el miedo te hacen vivir en un sinsentido. Sea cual sea el motivo, el caso es que en tu interior ocurren cosas. Tal vez descubres que la vida no es sólo eso que ocurre frente a ti. Tal vez hayas despertado a algo muy inmenso dentro de ti. O probablemente te hayas dado cuenta de que alguna cosa no anda bien si, después de intentarlo todo, tu vida sigue siendo gris, triste e incluso vacía. Entonces puede que haya llegado el momento de plantearse abiertamente el sentido de la vida, al menos, el de tu vida. Y todo ello ocurre en un mundo que proclama la llegada de una nueva conciencia, aunque sin saber exactamente en qué consiste. Este libro te puede ayudar a todo ello. Puede acompañarte reflexivamente en el camino de experimentar la vida. Pretende hacer eso tan difícil de poner palabras y ordenar procesos a la experiencia. Por eso los libros tienen sentido: no para vivir, sino para reflexionar sobre lo vivido.

Books and Book Chapters

■ Parcerisas, David

“La internacionalización de las escuelas de directivos españolas” Informe CYD 2007: la contribución de las universidades al desarrollo. Fundación Conocimiento y Desarrollo, 251-253. ISBN: 978-84-612-3578-0

■ Ponti, Franc et al

50 lecciones de management: libro conmemorativo del 50 aniversario de EADA. Barcelona: Ediciones GRANICA, 2007. ISBN: 978-84-8358-043-1

EADA enters its 50th year. During this time management has experienced deep transformations. From a relatively settled environment centred on supply we have now reached the current market turmoil where all companies need to differentiate themselves from competitors and innovate. 50 EADA professors and collaborators, in “50 lessons on management”, make their own creative contributions on how to manage companies and steer them through the choppy waters of the XXI century: innovation, people management, new trends in branding, the secrets of long established companies, new financial policies, coaching, healthy companies... “50 lessons in management” makes delightful reading for anyone interested in deepening into the most appealing novelties in management, brought out by one of today's most innovative business management schools.



■ Guix, Xavier

El sentido de la vida o La vida sentida: una nueva conciencia para tiempos de incertidumbre. Barcelona: Ediciones Granica, 2008. ISBN: 978-84-8358-070-7

I can think of at least two reasons why you are reading this summary. The first is that you are searching. You may not know exactly what you are looking for. But you imagine that there must be some meaning behind our existence and are searching for ways to achieve a meaningful life that is worth living. The second reason is that you no longer find meaning in all of this. That suffering and uncertainty or fear make you live in meaninglessness. No matter what your reasons, the fact is that things are going on inside you. You may have discovered that life is not only what happens in front of your eyes. You may have been awoken by something immense in your inner self or you may probably have realised that something isn't going right if, after having tried everything, your life continues to be grey, sad and even empty. Then the time may have come to openly consider the meaning of life or at least of your own life. And all this takes place in a world which proclaims the advent of a new awareness without knowing exactly what it consists of. This book can help you with all this. It will accompany you on this road to experiencing life. It aims to achieve the difficult task of putting words to and ordering the processes of experience. That's why books have a meaning: not in order to live but to reflect upon lived experiences.

■ De Anzizu, José M^a

Dirigir empresas sostenibles: lo que está y lo que no está en los libros. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 978-84-96612-91-4

La sostenibilidad a largo plazo de una organización depende, en gran medida, de su capacidad de gestionar los cambios y demandas del entorno socio-económico, así como de la coherencia y armonía que existe entre su estrategia, sus estructuras organizativas y los distintos elementos de dicho entorno.

Basado en las experiencias del autor como consultor y consejero de algunas de las organizaciones de más renombre en el panorama empresarial español y como propietario de una empresa familiar del sector servicios, "Dirigir empresas sostenibles" explica de manera sencilla a directivos, en especial a aquellos de medianas empresas, las diferentes fases para crear organizaciones sostenibles. Desde la definición de estrategias adaptadas al entorno eco asando por la constitución de un equipo de dirección con la formación y competencias adecuadas, José M. de Anzizu transmite este mensaje tan actual de manera sencilla y amena, recopilando experiencias, sabiduría y buenas prácticas en un libro realmente valioso.



■ De Anzizu, José M^a

Dirigir empresas sostenibles: lo que está y lo que no está en los libros. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 978-84-96612-91-4

Long term sustainability in an organisation depends to a large extent on its capacity to manage the changes and demands of the socio-economic environment as well as on the coherence and harmony between its strategy, its organisational structures and the different elements of its environment.

Based on the author's experiences as a consultant and advisor to some of the most well known companies in the Spanish corporate world and as the owner of a family owned services company, "Dirigir empresas sostenibles" explains to managers and especially to managers of medium sized firms, in simple terms the different phases in creating sustainable organisations. The book sets down strategies adapted to the economic, social, human and environmental surroundings and designs structures and systems in accordance with these. The author also outlines the steps in building a management team with appropriate training and competencies. José M. de Anzizu transmits this current message in a simple and entertaining style which compiles experiences, wisdom and good practices making this a really valuable book.

Estudios e Informes

■ Carenys, Jordi (2008)

“Delphi: situación de la banca española y los capitales intangibles”

Elaborado para el Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la UPV 2008

Los objetivos de este estudio eran: conocer mediante un análisis DAFO los principales frentes de actuación para la banca española; conocer su evolución en cuanto a cuota de mercado y cliente objetivo; hacer un análisis del capital humano, relacional y estructural de los bancos españoles, para conocer el valor que éstos aportan o pueden aportar al desarrollo de la actividad bancaria; comparar las entidades bancarias con las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito con el fin de comparar la situación de la banca con sus directos competidores.

■ González, Maria Pau (2008-2010)

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

Referencia subvención concedida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 107/UAB/CAPLAB

Las actuales características demográficas de los países de la Unión Europea y de España en particular plantean un importante incremento del porcentaje de personas con edad avanzada para los próximos años. Con esta situación, la sostenibilidad de las condiciones del sistema de bienestar social y de competitividad económica de Europa durante las próximas décadas dependerá cada vez más de la contribución de los trabajadores de edad avanzada. Para poder dar respuesta positiva a las amenazas planteadas, se necesita ampliar el conocimiento científico de los aspectos biológicos, psicológicos y sociales de este proceso vital.

A partir de esta idea, se forma un grupo de investigación multidisciplinar (psicología, medicina, enfermería y consultoría organizacional) con veinte profesionales pertenecientes a tres instituciones (EADA, Universidad Autónoma de Barcelona y Sociedad Catalana de Seguridad y Medicina del Trabajo) que plantea un proyecto de investigación con dos objetivos:

- La identificación de los elementos que están relacionados con el mantenimiento del bienestar y de la actividad laboral en los trabajadores de mayor edad.
- El diseño de actuaciones concretas basadas en evidencias contrastadas, que promuevan el bienestar y que sean coherentes con los recursos y estrategias de actuación disponibles en nuestro ámbito laboral.

El proyecto se fundamenta en experiencias de Promoción de la Salud y modelos teóricos ampliamente validados, y parte de una perspectiva ecológica de los comportamientos de salud.

Studies and Reports

■ Carenys, Jordi (2008)

“Delphi: situación de la banca española y los capitales intangibles”

Drawn up by the Economics and Social Sciences Department of the U.P.V. 2008

The purpose of this study was: To identify the main areas of activity of Spanish banks by means of a SWOT analysis; To trace their evolution as regards market share and target customers; To undertake a structural, relational analysis of human capital inside Spanish banks in order to determine the added value they contribute to the development of banking activity; To draw comparisons with savings banks and credit cooperatives so as to get an overall picture of the current state of affairs of banking institutions and their direct competitors.

■ González, Maria Pau (2008-2010)

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

Reference number of the grant given by the Labour and Social Affairs Minsitry 107/UAB/CAPLAB

Current demographic trends in the countries of the European Union and in Spain in particular point to a considerable rise in the percentage of elderly people in coming years. Given this state of affairs Europe's ability to sustain its welfare systems and economic competitiveness in the decades to come will increasingly depend on the contribution of older workers. In order to positively address these threats we need to broaden our scientific knowledge concerning the biological, psychological and social aspects of this vital process.

With this idea in mind, a multidisciplinary research team was set up (psychology, medicine, nursing and organisational consultancy) made up of twenty professionals from three institutions (EADA, Universidad Autónoma de Barcelona and Sociedad Catalana de Seguridad y Medicina del Trabajo) which drew up a research project with two objectives:

- To identify the factors involved in keeping older workers in active employment and in maintaining their wellbeing.
- To draw up specific initiatives based on contrasted evidence to promote wellbeing that are coherent with the existing resources and implementation strategies of our labour environment.

The project is based on Health Promotion experiences and widely validated theoretical models and takes an ecological approach to health behaviours.

- **Mavrommatis, Alexis (2008)**
“Venca en Latinoamérica”
Informe sobre la empresa minorista Venca

Venca, la compañía de venta a distancia de moda, textil y hogar, encomendó a los estudiantes del MBA Full Time de EADA la tarea de analizar el mercado de venta a distancia en Latinoamérica. El director general de la empresa, Jordi González, y los directores de Recursos Humanos y Marketing, Francisco José Herrera y Jaume Ollé, han valorado los trabajos presentados y han elegido el mejor proyecto. Es primer año que la empresa de moda colabora con EADA, que ha incluido a Venca en la lista de compañías en las que los alumnos de determinados programas formativos de la escuela pueden basar su proyecto final.

- **Rahe, Martin; Najles, Mariano (2008)**
“Co-laboratorios de investigación acción para el desarrollo empresarial”
CIREM

El proyecto CIADE busca aplicar la Investigación Acción Participativa (IAP) en entornos de pymes para crear ambientes que favorezcan la innovación. Entre las acciones realizadas destacamos el proceso en el Consorci de Medis Audiovisuals de Catalunya (CMAC).

El análisis que se fue realizando se encaró profundizando en el concepto de clúster, analizando las características que tiene que tener un grupo de empresas del mismo sector para convertirse en un clúster. Como condición clave se analizaron las relaciones de confianza e interacción entre los actores para llegar a objetivos comunes, con posibilidades de acciones conjuntas en beneficios de todos, con demandas y necesidades similares hacia el entorno, social y político.

Además, se profundizó en el concepto de la Investigación Acción Participativa y sus características de actuación sobre el colectivo. La posibilidad de trabajar a la par de los actores mismos jugando un doble rol de “investigadores – consultores” que permitía, al mismo tiempo que encontrar patrones de comportamiento y factores determinantes, participar como actores activos en el proceso del cambio de enfoque a la situación a la que se enfrentaba el clúster.

- **Mavrommatis, Alexis (2008)**
“Venca en Latinoamérica”
Report for the Spanish Retailer Venca

Venca, the online shopping portal for clothing, textiles and household accessories asked EADA Full Time MBA students to carry out a study of the distance sales market in Latin America. The company's General Manager, Jordi González and the Human Resources and Marketing Managers, Francisco José Herrera and Jaume Ollé, agreed to evaluate all presented projects and to choose the best project. This is the first year that this fashion company is collaborating with EADA and it has been added to the list of companies that students from some of EADA's educational programmes can base their end of course project on.

- **Rahe, Martin; Najles, Mariano (2008)**
“Co-laboratorios de investigación acción para el desarrollo empresarial”
CIREM

The CIADE seeks to apply Participatory Action Research (PAR) to SMB environments in order to create environments that facilitate innovation. One of its key interventions was its initiative in the Consorci de Medis Audiovisuals de Catalunya (CMAC).

The study it carried out focussed closely on the cluster concept and looked at the key characteristics that a group of companies from the same sector need to have in order to become a cluster. One of the key factors it focussed on were relationships of trust and interaction between stakeholders in order to reach common objectives, with the possibility of undertaking joint actions to the benefit of all, with similar demands and needs from the social and political environment.

In addition, the study took an in-depth look at the concept of Participatory Action Research and its implementation characteristics on the collective. The chance to work side by side with the stakeholders themselves playing the double role of “researchers – consultants” enabled us at the same time to identify patterns of behaviour and determining factors, to actively participate in the process of changing the cluster's approach to the situation it was facing.

Casos

■ Ardeniu, Maydo Fitoterapy

Fitoterapy es una empresa portuguesa de origen familiar dedicada a I+D, fabricación y comercialización de productos de fitoterapia para venta en farmacias, parafarmacias y médicos naturópatas, que en 2007 se planteó su expansión en España. Para ello contrató los servicios de una consultoría de selección que se encargaría de la búsqueda de un ejecutivo de ventas.

El caso describe las dificultades por las que atravesó el reclutamiento en sus distintas etapas, tanto en la definición del perfil requerido como en su valoración económica y en la elección del candidato correcto.

Al estudiante se le plantean una serie de preguntas a resolver que implican la toma de decisiones, la búsqueda de información salarial sobre puestos, interpretación de los resultados reales de los tests psicotécnicos, análisis de informes y la decisión acerca del candidato correcto. Son, por tanto, cuestiones que abarcan desde el aspecto más operativo de una selección al más estratégico. Se fuerza a la reflexión sobre el procedimiento de selección en sí, así como en la relación con el cliente.

■ Najles, Mariano; Pérez, Lourdes Lizarrán: un caso de internacionalización exitoso

¿Cómo llevar al mundo algo tan típico y regional como las comidas? Lizarrán se hizo esa pregunta desde el momento en que su expansión se planteó fuera de España. Así creó una nueva imagen de Lizarrán a nivel internacional, sustentando su marca en la marca "España", utilizando los iconos del país: sol, diversión, tapas y fiesta. Fue necesario crear una estructura para gestionar las franquicias en todo el mundo, la logística y consistencia de marca.

■ Najles, Mariano Envases del Vallés

Envases del Vallés decidió hace 20 años apostar por un producto, los envases rígidos barrera, con el que sólo podía crecer vendiendo más allá de las fronteras españolas. Allí, en el mercado global, compite con actores muy poderosos y a través de un plan estratégico consigue los logros que hoy en día le permiten ser un actor importante en este sector. Este plan implicó importantes decisiones que afectaron a la estructura de la empresa y a su funcionamiento.

Cases

■ Ardeniu, Maydo Fitoterapy

Fitoterapy is a family founded Portuguese firm devoted to R+D, the manufacturing and sale of herbal remedies on sale in pharmacies, parapharmacies and to naturopathic doctors. In 2007 the company considered expanding into Spain. It hired the services of a selection consultancy firm which would undertake to look for a Sales Executive.

The case study describes the difficulties that arose during the different phases of the recruitment process both as regards the drawing up of the ideal profile, calculating Students are presented with a series of questions to solve which involve decision making, a search for job salary information, interpreting real results from psychotechnical aptitude tests, analysing reports and choosing the correct candidate. These matters effectively cover operational as well as more strategic aspects of selection. The case study invites us to reflect upon the selection procedure as such and upon the relationship with the customer.

■ Najles, Mariano; Pérez, Lourdes Lizarrán: un caso de internacionalización exitoso

How to get across to the world something as typical and regional as food? Lizarrán asked this question the moment it decided to expand outside Spain. It went on to create an image of Lizarrán on an international level supporting its brand on the "Spain" trademark by using the country's icons: sun, fun, tapas and fiestas. It then needed to create a structure for managing its franchises around the world, the logistics and brand consistency.

■ Najles, Mariano Envases del Vallés

Twenty years ago Envases del Vallés decided to manufacture rigid barrier plastic packaging which would help it to grow by selling to the overseas market. It now competes on the global market with very powerful stakeholders and has become an important player in the sector thanks to the implementation of a strategic plan. This plan entailed important decisions that affected the structure and running of the company.

■ Olivé, Antoni Punto Blanco

Se analiza la decisión de una empresa del sector textil, que tradicionalmente ha estado centrada en la manufactura, de integrarse hacia adelante mediante la apertura de una cadena de tiendas propias para acceder directamente a los consumidores finales. La evolución del mercado y el importante potencial de la marca comercial de la empresa son las principales razones que permiten considerar la oportunidad de la decisión.

■ Olivé, Antoni La internalización de Punto Blanco

Punto Blanco es una empresa familiar española que fabrica y comercializa calcetines y ropa interior. Fundada en 1948, empezó a exportar en 1953. Actualmente vende un 13% fuera de España y está presente en más de cuarenta países (UE, EEUU, Canadá, México, Oriente Medio). Tiene vendedores propios en Portugal, agentes en Francia e Italia y suministra a los demás países a través de distribuidores. En el año 2005 empezó a abrir tiendas propias en España.

El caso – elaborado a partir de los comentarios de quien ha sido el director de exportación de Punto Blanco durante 44 años – empieza con una reflexión sobre la diferencia entre exportar y vender y se plantea qué estrategias hay que adoptar no sólo para mantener las cifras actuales en mercados cada día más competitivos sino para vender más. Los participantes tendrán ocasión de evaluar distintas alternativas, como la sustitución de distribuidores por filiales con vendedores propios o la apertura de puntos de venta propios. El caso también se plantea la internacionalización de Punto Blanco desde el punto de vista de la cadena de suministro. Actualmente adquiere una parte de la producción en Turquía, India y China. Los participantes deben estudiar la creación de un establecimiento permanente en China para controlar las producciones o la compra de una planta de fabricación conjuntamente con un socio local.

■ Olivé, Antoni Atrapalo.com: ocio al mejor precio

Atrápalo.com es un portal de Internet que ofrece reservas de entradas para espectáculos y otros eventos culturales y deportivos, reservas de mesas en restaurantes, reservas de habitaciones en hoteles, vuelos y viajes. La empresa fue fundada por cuatro emprendedores en el año 2000 y en el año 2006 registró unas ventas de 101 millones de euros, y contaba con 110 empleados. El caso se basa en entrevistas semi-estructuradas con tres de los fundadores: Nacho Giral, Nacho Sala y Marek Fodor. En las entrevistas se describe el modelo de negocio de Atrápalo.com comparándolo con los modelos de negocio de sus competidores. También se explica la estrategia de innovación de la empresa.

■ Olivé, Antoni Punto Blanco

The study takes a look at the decision by a company in the textile industry that traditionally focussed on manufacturing to take a leap forward and open up a chain of its own stores to sell directly to final consumers.

Market developments and the significant potential of the company's commercial trademark were the main reasons behind this strategic decision.

■ Olivé, Antoni The internationalisation of Punto Blanco

Punto Blanco is a Spanish family owned firm that manufactures and sells socks and underwear. It was founded in 1948 and began to export in 1953. Currently, 13% of its sales are overseas (EU, USA, Canada, Mexico, Middle East). It has its own sales reps in Portugal, agents in France and Italy and sells in the remaining countries via distributors. It began opening its own stores in Spain in 2005.

The case study was drawn up around a series of comments by Punto Blanco's export manager over a period of 44 years. It begins by commenting on the difference between exporting and selling and it puts forwards strategies not only for maintaining current sales figures in increasingly competitive markets but for selling more as well.

Participants will get the chance to assess different alternatives such as replacing distributors with subsidiaries with company sales reps or opening own points of sale. The case study also approaches Punto Blanco's internationalisation efforts from the supply chain perspective. It is currently acquiring a part of production in Turkey, India and China. Participants must decide on whether to set up a permanent facility in China to control production or jointly purchase a manufacturing plant along with a local partner.

■ Olivé, Antoni Atrapalo.com : leisure at the best price

Atrápalo.com is an Internet portal that offers ticket bookings for shows and other cultural and sports events, table reservations at restaurants as well as hotel room, flight and travel bookings. The company was started up by four entrepreneurs in the year 2000 and its turnover in 2006 was 101 million euros. The firm has 110 employees on its payroll.

The case study is based on semi-structured interviews of three of its founders: Nacho Giral, Nacho Sala and Marek Fodor. In these interviews they outline Atrápalo.com's business model and compare it with the business models of their competitors. They also describe the company's innovation strategy.

■ Vlieland-Boddy, Clive Alderney Airlines Limited

Durante un tiempo, Mick McCormack, director general de Alderney Airlines, había estado considerando la expansión o mejora de la flota de aviones de la compañía. El número de pasajeros estaba aumentando y, si no satisfacía la mayor demanda, los competidores podrían entrar en el mercado. El caso Alderney Airlines aborda la problemática de la evaluación de las oportunidades de inversión, recomendando el uso de técnicas pay back y DCF.

■ Vlieland-Boddy, Clive Edward GL Carter & Co

El caso Edward GL Carter aborda cuestiones relacionadas con la política contable, explorando el debate sobre prudencia versus correlación. Se trata de un caso real que ilustra la manipulación a la que puede recurrir la dirección para llegar a un efecto deseado.

■ Vlieland-Boddy, Clive Alderney Airlines Limited

For some time Mick McCormack, the managing director of Alderney Airlines had been contemplating expanding and or upgrading his fleet of aircraft. Passenger numbers were rising and he was concerned that if he failed to meet the increased demand, this would allow competitors to enter the market place. Alderney Airlines is a case covering the evaluation of investment opportunities. It recommends the use of pay back as well as DCF techniques.

■ Vlieland-Boddy, Clive Edward GL Carter & Co

Edward G L Carter is a case covering issues of accounting policy. The debate of prudence v matching is explored in this case. It is a real case and one that illustrates the manipulation that management can employ to arrive at a desired effect.

Notas Técnicas

■ Bernal, Enric

Redefiniendo el concepto de diversidad y su efecto en la efectividad empresarial

Diversidad no es antónimo de discriminación, sino que incluye todos aquellos rasgos que hacen a una persona diferente de otra. En la primera parte de este artículo se analizan los diferentes factores de diversidad: biológicos, culturales, funcionales y personales. En la segunda parte del artículo se desarrolla un modelo que ayuda a entender cómo la diversidad y su gestión influyen en la efectividad de comunicación de un equipo.

■ Bernal, Enric; Dinwoodie, David

Leadership Development through Experiential Learning: Case study EDF – “Thinking out of the box” programme

¿Hay un conjunto de habilidades que “todos los líderes” tienen que aprender? ¿Cómo desarrollamos nuevas competencias creciendo profesionalmente durante la vida?

Tras analizar algunas de estas preguntas, esta nota aborda cómo podemos influir con efectividad en el Desarrollo del Liderazgo y en qué debe cambiar la formación de directivos para aumentar su impacto sobre los líderes del futuro.

Los autores sugieren que el único modo de enseñar es dejando que los participantes aprendan por sí mismos, y exponen las razones que aconsejan incorporar las actividades basadas en la experiencia en los programas de Desarrollo del Liderazgo.

La segunda parte de la nota aborda un caso real de formación in-company en Electricité de France (EDF): un programa de desarrollo del liderazgo denominado “Thinking Out of the Box” que está diseñado para desarrollar el talento en el seno de la empresa.

El estudio analiza qué ha motivado implantar este tipo de formación en una de las mayores empresas de Europa. También explica cuáles eran los riesgos que la asociación EADA-EDF asumía al diseñar un programa como éste.

■ Ireland, John

El desarrollo de una matriz BCG: paso a paso

El título es correcto: hay dos matrices BCG. Una trata a toda la empresa y ayuda al director a determinar ópticamente los recursos asignados a las unidades de negocio estratégicas. La otra se elabora a nivel de división o unidad estratégica, ayudando a los directivos a hacer el seguimiento de la situación competitiva. Esta nota enseña al lector a elaborar clara y rápidamente la matriz BCG con Excel. Las mayores ventajas de este enfoque respecto a la elaboración manual es que evita los errores de cálculo y facilita los cambios.

Technical Notes

■ Bernal, Enric

Redefining the concept of diversity and its effect on company effectiveness

Diversity is not the antonym of discrimination but encompasses all those features that make one person different from another. The first part of this article looks at the different diversity factors: biological, cultural, functional and personal. The second part of the article develops a model that helps us to understand how diversity and the way it is managed influence the effectiveness of communication within a group.

■ Bernal, Enric; Dinwoodie, David

Leadership Development through Experiential Learning: Case study EDF – “Thinking out of the box” programme

Is there a set of skills that “all leaders” have to learn? How do we develop new competences and grow throughout our lives?

After analysing some of these questions, this note looks at how can we most effectively influence Leadership Development and what executive education needs to do differently to increase its impact on future leaders.

The authors suggest that the only way to teach is by letting participants learn by themselves and expose the reasons why we want to incorporate experiential activities into a Leadership Development programme.

The second part of the note looks into a real in-company training at Electricité de France (EDF). A leadership development programme called Thinking Out of the Box designed to develop talent at the Corporation.

The case study analyses the motivations for such training in the midst of one of the biggest companies in Europe. It also explains what were the risks that the partnership EADA-EDF was assuming designing a programme like this.

■ Ireland, John

El desarrollo de una matriz BCG: paso a paso

The title is correct: there are two BCG matrices. One matrix treats the entire company and helps the CEO determine how to optimally allocate resources to the SBU. The other matrix is at the strategic business unit (SBU) or division level and helps managers monitor the competitive situation. This note instructs the reader how to produce the BCG matrix rapidly and neatly in Excel. The greatest advantages to this approach over manual drawing are that it both avoids calculation errors and facilitates changes.

■ Ors Hernández, Joan

Aspectos relevantes de la información contable: PGC 2007

Desarrolla los contenidos de los documentos que facilita la contabilidad financiera. Detalla los criterios de ordenación y agrupación en masas patrimoniales de los distintos elementos que conforman el patrimonio de la empresa y que se presentan en el Balance de Situación. Asimismo estudia el cálculo del resultado de la gestión económica, viendo los conceptos de gasto e ingreso y el contenido de los distintos tipos de resultado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Para complementar este estudio, la presente nota trata las correcciones valorativas consecuencia de la aplicación de las amortizaciones y las provisiones. También, como anexos, se presenta un resumen de las principales normas de valoración y de las cuentas anuales según el Nuevo Plan General de Contabilidad (2007).

■ Torras Arruga, Luis

Gestión socialmente responsable o buena gestión

El artículo plantea inicialmente las razones del auge de la Responsabilidad Corporativa y las respuestas de las organizaciones empresariales. Se analizan las objeciones y los argumentos a favor, analizando los diferentes estadios de su desarrollo histórico, desde la tradicional filantropía y la visión de la gestión responsable como una variable de la gestión del riesgo, hasta la visión estratégica de la Responsabilidad Corporativa. Este último enfoque plantea el reto de la creación de valor para la empresa y para la sociedad. El artículo finaliza exponiendo las variables clave que incorpora la gestión responsable comparándolos con las variables clave de lo que los diferentes "stakeholders" de las organizaciones definen como buena gestión.

■ Van Zoggel, Jeroen

Los factores clave del aprendizaje y el desarrollo personal y grupal

En esta nota técnica se analizan los factores que influyen en el rendimiento de los esfuerzos de aprendizaje, tanto al nivel personal como para los equipos de trabajo. En primer lugar, se define en qué consiste y cómo puede observarse el aprendizaje. A continuación se describen las etapas por las que una persona pasa en el proceso de aprender algo. Se analizan las distintas barreras o dificultades personales que pueden surgir dentro de este proceso, y se detalla la importancia de la receptividad al feedback para el aprendizaje. Otros temas que se tratan son la relación entre el aprendizaje y la toma de decisiones, y cómo el uso combinado de las distintas capacidades cerebrales fomenta el aprendizaje. Por último, a través de la teoría de roles de M. Belbin, se explica la importancia de capacidades complementarias entre los miembros de un equipo, para que el equipo logre responder eficazmente a los retos que surgen.

■ Ors Hernández, Joan

Relevant aspects of the accounting information: GAP 2007

This article outlines the contents of documents which facilitate financial accounting. It presents a detailed outline of the criteria for ordering and grouping the different categories of financial assets that make up a company's assets and that are entered on the Balance sheet. In addition, it looks at how to calculate economic profit and loss by focussing on the items "expense" and "income" and the contents of the different types of profit and loss in the Profit and Loss account. The study ends by looking at valuation adjustments after applying depreciations and provisions. The annex presents a summary of the main valuation and annual accounts guidelines set down in the New General Accounting Plan (2007).

■ Torras Arruga, Luis

Socially responsible management or good management

The article begins by discussing the reasons behind the rise in Corporate Responsibility and the responses of corporate organisations. It looks at the arguments in favour and against and gives us a historical outline of its different stages of evolution beginning from traditional philanthropy and the vision of responsible management as a variable of risk management right up to the strategic vision of Corporate Responsibility. The latter approach puts forward the challenge of creating value for the company and for society. The article ends by presenting the key variables involved in responsible management and compares these with the key variables that the different stakeholders of organizations define as essential to good management.

■ Van Zoggel, Jeroen

Key factors in learning and personal and group development

These technical notes focus on the factors that influence performance during the learning process both on a personal level and a work team level. The author begins by defining what learning is and how it can be observed. He then goes on to outline the stages that a person goes through in the process of learning something. The article looks at the different personal difficulties or barriers that may arise during this process and stresses the importance of receptiveness to feedback for learning to take place. Other issues that are discussed are the relationship between learning and decision making and how the combined use of different brain capacities enhances learning. Finally, it expounds on M. Belbin's roles theory and on the importance that complementary capacities among the members of a team have in order for the team to effectively address ongoing challenges.

Noticias institucionales

AEEDE (Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas) e ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) firmaron en 2006 un convenio que comprometía a las escuelas de negocio pertenecientes a la asociación a la realización de dos casos para ser incluidos en el “Centro Virtual de Internacionalización”, que forma parte importante del módulo de investigación que ICEX ofrece a las empresas españolas. En este marco, en EADA se realizaron los casos “Lizarrán” y “Envases del Vallés”. El primero trata sobre los cambios (de marca, de posicionamiento, de imagen) que tuvo que hacer la empresa catalana de restauración para instaurarse fuera de España. El segundo caso, “Envases del Vallés”, explica la trayectoria de una empresa mediana que logra introducirse en un nicho de mercado dominado por grandes empresas. Para el curso 2008-2009 se esperan realizar hasta cinco casos más que formarán parte del ICEX y de la casoteca de EADA.



Recientemente, AMBA ha vuelto a acreditar los programas MBA de EADA International Full-Time MBA y Executive MBA. El programa Part-Time MBA ha recibido por vez primera la acreditación de AMBA.

La Asociación de MBAs es una organización internacional de acreditación con sede en Londres. Creada en 1967, es la red de referencia de MBAs, escuelas de negocios y empresas, promoviendo estándares de calidad en la formación de postgraduado en gestión de empresas. Su servicio de acreditación internacional se creó en abril de 1997. Las acreditaciones de AMBA constituyen un sello independiente de excelencia que reciben los mejores programas MBA ofrecidos por instituciones de formación de todo el mundo. En la actualidad, la Asociación acredita los programas MBA de más de 150 instituciones, de más de 69 países.

El Consejo Asesor de Acreditación Internacional (International Accreditation Advisory Board, o IAAB) de AMBA revisa y actualiza constantemente los criterios de evaluación de los programas MBA, reflejando el carácter cambiante del mundo de la gestión y la empresa. El IAAB está formado por académicos de reputadas escuelas de todo el mundo, así como por altos directivos corporativos, y los criterios de acreditación están considerados un estándar internacional en la oferta de MBAs.

Institutional News

AEEDE (Spanish Business Management Schools Association) and ICEX (Spanish Institute for Foreign Trade) signed an agreement in 2006 according to which the business schools belonging to the association agreed to draw up two cases for the “Virtual centre of internationalisation” which constitutes a major part of the research module offered by ICEX to Spanish companies.

EADA contributed with two cases “Lizarrán” and “Envases del vallés”. The first deals with the changes (brand, positioning, image) which the Catalan restaurant company had to undertake in order to establish itself outside Spain. The second case, “Envases del Valles”, explains the trajectory of a medium sized firm which managed to enter a market niche dominated by big firms.

We expect to prepare another five cases for the 2008-2009 academic year which will be incorporated in the ICEX and EADA's collection of case studies.



The International Full-Time and the Executive MBA programmes have been recently re-accredited by AMBA. The Part-Time MBA has been awarded the AMBA accreditation for the first time.

The Association of MBAs is a London-based, international membership and accreditation organisation. Established in 1967, the Association is the ultimate network for MBAs, business schools, and employers. As the advocate for the MBA, the Association promotes quality standards in postgraduate management education. The Association's international accreditation service was first launched in April 1997. Accreditation has been designed as an independent mark of excellence for MBA programmes offered at institutions throughout the world - the Association currently accredits MBA programmes at over 150 institutions, in more than 69 different countries.

The criteria upon which MBA programmes are judged are constantly revised and updated by the Association's International Accreditation Advisory Board (IAAB), to reflect the changing nature of management and business. The IAAB is comprised of senior academics from accredited schools around the world, as well as corporate expertise, and the accreditation criteria are regarded as the international standard for MBA provision.

Nombramientos:

- En mayo, David Parcerisas fue invitado a ser uno de los miembros del International Advisory Board de CERAM, Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de la Costa Azul, situada en el parque tecnológico de Sophia Antópolis, junto a Niza.

- Jordi Díaz ha sido elegido como uno de los representantes europeos en el Board del EMBA Council. En las elecciones celebradas en junio 2008 fueron nombrados como representantes de Europa en el Board del EMBAC: Lyn Hoffman (Associate Dean de la London Business School), Anne Herbert (Directora Académica de la Helsinki School of Economics), María Eugenia Marín (Directora de Relaciones Internacionales del IE) y Jordi Díaz (Director de Programas Máster de EADA).



- El miércoles 18 de junio se constituyó el International Advisory Board de CENTRUM, la Business School de la Pontificia Universidad Católica de Lima. CENTRUM y EADA tienen una alianza estratégica bajo la cual se imparten en este momento 5 programas masters especializados en Lima, con la participación del profesorado de EADA.

David Parcerisas fue invitado a ser uno de los miembros del IAB de CENTRUM, conjuntamente con destacados representantes del sector como Santiago Iñiguez (Rector de IE University), Pierre Tapie (Director de ESSEC), Jaime Alonso Gómez (Director de los EGADES del Tec de Monterrey), Gustavo Herrero (representante de Harvard Business School para Latinoamérica) y Daniel Schydrowsky (economista y asesor del gobierno peruano). David Parcerisas pronunció una conferencia sobre la internacionalización de las escuelas en el aula magna de CENTRUM y el miércoles estuvo presente en la ceremonia de graduación de los Masters de CENTRUM. Además ha intervenido en diferentes artículos de prensa y una entrevista en el Canal 7 de la TV peruana.

- En el mes de julio David Parcerisas fue nombrado miembro del EPAS Accreditation Board. EPAS es un sistema de acreditación de programas internacional dirigido por la EFMD y cuyo proceso implica un estudio en profundidad de los programas a través de un sistema de benchmarking internacional.

Participación en auditorías EQUIS y AMBA:

- Del 3 al 6 de diciembre David Parcerisas participó como auditor en el Peer Review Visit de EQUIS en la Business School de Nottingham Trent University en Nottingham (UK). El grupo de auditores estuvo compuesto por Dr. David Parker, Dean de Cranfield (UK), Dr. Martin Schader Vice-Dean Mannheim University (Germany) y Mrs. Anne Deville Directora de la Universidad Corporativa de La Poste (Francia). En junio David Parcerisas participó como auditor de AMBA en la AESE, Lisboa, Portugal.

Appointments:

- In May, David Parcerisas was invited to be one of the members on the International Advisory Board of CERAM, Business School of the Chamber of Commerce of the French Riviera, located in the Sophia Antópolis technological park, outside Nice.

- Jordi Díaz was elected as one of the European representatives on the Board of the EMBA Council. The elections were held in June 2008 and the following people were appointed: Lyn Hoffman (Associate Dean de London Business School), Anne Herbert (Academic Director de Helsinki School of Economics), María Eugenia Marín (Director of International Relations of the IE) and Jordi Díaz (Director of EADA Master Programmes). They will represent Europe on the Board of the EMBAC.

- The International Advisory Board of CENTRUM, the Business School of the Pontificia Universidad Católica of Lima was constituted on Wednesday June 18th. CENTRUM and EADA have a strategic alliance under which 5 specialised masters programmes are currently being run in Lima with the participation of EADA faculty.

David Parcerisas was invited to be one of the members of the IAB of CENTRUM, along with outstanding representatives from the sector such as Santiago Iñiguez (Dean of IE University), Pierre Tapie (Director of ESSEC), Jaime Alonso Gómez (Director of EGADES and Tec de Monterrey), Gustavo Herrero (Harvard Business School representative for Latinamerica) and Daniel Schydrowsky (economist and advisor to the Peruvian government). David Parcerisas gave a lecture on the internationalisation of schools in the main lecture hall of CENTRUM and on Wednesday he attended the graduation ceremony of the CENTRUM Masters. In addition, he also gave various press interviews and an interview on Canal 7 of Peruvian TV.

- In July David Parcerisas was appointed member of the EPAS Accreditation Board. EPAS is an international programmes accreditation system directed by the EFMD which entails an in-depth study of programmes using an international benchmarking system.

Participation in EQUIS y AMBA audits:

- From December 3rd to Dec 6th David Parcerisas took part as an auditor in the EQUIS Peer Review Visit to the Business School of Nottingham Trent University in Nottingham (UK). The auditors group was made up of Dr. David Parker, Dean of Cranfield (UK), Dr. Martin Schader Vice-Dean Mannheim University (Germany) and Mrs. Anne Deville Director of the Université Corporative de La Poste (France). In June, David Parcerisas took part as an AMBA auditor at AESE, Lisbon, Portugal.

- Luis Torras, Director del Departamento de Política de Empresa y Head of Accreditation Unit ha participado como auditor de AMBA en las siguientes instituciones: Toulouse Business School, France, Octubre, 2007; Copenhagen Business School, Denmark, Octubre, 2007; University of Leeds, UK, Diciembre, 2007; Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw, Poland, Marzo, 2008; ESMT, European School of Management and Technology, Berlin, Germany, Abril, 2008.

Nota final

- El pasado mes de agosto, el artículo de Martin Rahe "Subjectivity and Cognition: An Explorative Review of an Inherent Problem of Knowledge Management" ganó el premio al mejor artículo, Best Paper Award, de entre los 700 recibidos en el congreso que tuvo lugar en Kioto, Conference of Global Business and Economic Development. El premio fue entregado en una ceremonia en la sala principal de la Universidad de Kioto. En el mismo acto, Martin recibió el Excellence in Service Award por su aportación profesional como coordinador regional del congreso.

Asimismo, Martin ha sido nombrado miembro del comité de publicación de la Society for Global Business and Economic Development, de la que es co-fundador. Esta asociación académica tiene su sede en Nueva York.

- Rafel Sambola fue invitado a formar parte del jurado de la 6ª edición de los premios que concede la revista de la Asociación Española de Financieros y Tesoreros (ASSET). EADA participó como miembro colaborador, y también lo hicieron: Josep Lluís Busquets, GRUPO ZETA, director revista ASSET; Ramón Aymerich, LA VANGUARDIA; Jordi Sacristán, EL ECONOMISTA; Ana Olivera, UNIVERSITAT DE BARCELONA y André Merlant, ACCOR SERVICE.

El premio de este año fue concedido al ex-alumno de EADA Lluís Sabarich, director de BS Factura, durante la entrega de premios de la Revista ASSET, que tuvo lugar en el Hotel Gallery durante el transcurso de la cena anual de Financieros de Empresa.

- El 9 de junio, Enric Bernal, Director de Corporate Education and Advanced Executive Programmes junto con Michel Marchand, Strategic Partnerships Director, EDF, Corporate University, acudieron en la BI Norwegian School of Management a la ceremonia de entrega de premios "Excellence in Practice Award" organizado por EFMD donde quedaron finalistas en la sección "Partnership in organisational development" con el programa de EADA & EDF Thinking out of the Box - Building Partnerships for Leadership Development.

- Luis Torras, Director of the Business Policy Department and Head of the Accreditation Unit has taken part as an AMBA auditor in the following institutions: Toulouse Business School, France, October, 2007; Copenhagen Business School, Denmark, October, 2007; University of Leeds, UK, December, 2007; Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw, Poland, March, 2008; ESMT, European School of Management and Technology, Berlin, Germany, April, 2008.

Final Remark

- Last August, Martin Rahe's article "Subjectivity and Cognition: An Explorative Review of an Inherent Problem of Knowledge Management" won the Best Paper Award, which was chosen out of the 700 papers received at the conference that took place in Kyoto-Conference of Global Business and Economic Development. The prize was awarded during the ceremony in the main hall of Kyoto University. At the same event, Martin received the Excellence in Service Award for his professional contribution as regional coordinator of the congress.

In addition, Martin has been appointed as member of the publication board of the Society for Global Business and Economic Development of which Martin is a cofounder. This academic association has its headquarters in New York.

- Rafel Sambola was invited to sit on the panel of judges for the 6th edition of the Asociación Española de Financieros y Tesoreros (ASSET) magazine awards. Participating alongside EADA as a collaborating member were: Josep Lluís Busquets GRUPO ZETA. Director ASSET magazine; Ramon Aymerich LA VANGUARDIA; Jordi Sacristán EL ECONOMISTA; Ana Olivera UNIVERSITAT DE BARCELONA and André Merlant ACCOR SERVICE.



This year's prize was awarded to EADA former student, Lluís Sabarich, Director of BS Factura, at the ASSET magazine awards ceremony that took place in the Hotel Gallery during the annual Financieros de Empresa dinner.

- On June 9th, Enric Bernal, Director of Corporate Education and Advanced Executive Programmes along with Michel Marchand, Strategic Partnerships Director, EDF, Corporate University, attended the "Excellence in Practice Award" ceremony at the BI Norwegian School of Management organised by the EFMD where they were finalists in the "Partnership in organisational development" section with the EADA & EDF programme Thinking out of the Box-Building Partnerships for Leadership Development.

Call for Papers

Call for Papers

- Martin Rahe, Director del departamento de I+D+i, se complace en invitarle al 11º congreso internacional de la Society for Global Business & Economic Development, que tendrá lugar en Bratislava del 29 al 30 de mayo de 2009. El congreso lo organiza la Faculty of Management Comenius University de Bratislava y cuenta con el apoyo de numerosas y prestigiosas universidades y escuelas de negocios. Ante el éxito de las ediciones anteriores (más de 80 instituciones y empresas, y más de 400 participantes de todos los continentes), el congreso se ha convertido en un importante foro de opiniones y contactos. Si está interesado en participar en él, póngase en contacto con su coordinador regional (ver la Call for Papers).

Eleventh International Conference of the Society for Global Business & Economic Development

CALL FOR PAPERS

Striving for Competitive Advantage & Sustainability: New Challenges of Globalization

BRATISLAVA, SLOVAK REPUBLIC

May 27-30, 2009 - <http://sbus.montclair.edu/sgbed>

Principal Organizers:

Faculty of Management, Comenius University in Bratislava
Center for International Business, Montclair State University

In Cooperation with

- Asian Institute of Technology, Thailand
- Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Udine, Italy
- EADA International Management Development Centre, Spain
- Hanyang University, Seoul, S.Korea
- Indian Institute of Management, Bangalore, India
- Manchester School of Business, UK
- RMIT Business School, RMIT University, Melbourne, Australia
- Ryukoku University, Kyoto, Japan
- School of Management, Curtin University of Technology, Perth
- Schulich School of Business, York University, Canada
- Toyohashi University of Technology, Japan
- Tshwane University of Technology, South Africa
- University of International Business & Economics, Beijing
- University of Memphis, (CIBER), Memphis, USA
- University of Vaasa, Finland

Este documento es una producción del Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación de EADA. Si está interesado en algún material, puede ponerse en contacto con iberasategui@eada.edu

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

- Martin Rahe, Director of the R+D+i Department is pleased to invite you to join the Eleventh International Conference of the Society for Global Business & Economic Development that will take place in Bratislava on 29-30 May 2009. The conference is hosted by the Faculty of Management Comenius University in Bratislava and has the support of a number of very prestigious Universities and Business Schools. Due to the success of past conferences (more than 80 institutions and companies and more than 400 participants from all continents) the congress has become a marketplace of opinions and contacts. If you are interested in participating in this conference, please contact your regional coordinator mentioned in the "Call for Papers".

Eleventh International Conference of the Society for Global Business & Economic Development

CALL FOR PAPERS

Striving for Competitive Advantage & Sustainability: New Challenges of Globalization

BRATISLAVA, SLOVAK REPUBLIC

May 27-30, 2009 - <http://sbus.montclair.edu/sgbed>

Principal Organizers:

Faculty of Management, Comenius University in Bratislava
Center for International Business, Montclair State University

In Cooperation with

- Asian Institute of Technology, Thailand
- Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Udine, Italy
- EADA International Management Development Centre, Spain
- Hanyang University, Seoul, S.Korea
- Indian Institute of Management, Bangalore, India
- Manchester School of Business, UK
- RMIT Business School, RMIT University, Melbourne, Australia
- Ryukoku University, Kyoto, Japan
- School of Management, Curtin University of Technology, Perth
- Schulich School of Business, York University, Canada
- Toyohashi University of Technology, Japan
- Tshwane University of Technology, South Africa
- University of International Business & Economics, Beijing
- University of Memphis, (CIBER), Memphis, USA
- University of Vaasa, Finland

This newsletter is produced by EADA's Research, Development and Innovation Department. If you have any queries, contact iberasategui@eada.edu

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