



# EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

# Boletín de Investigación de EADA

## EADA Research Newsletter

Enero-Julio 2005 - January-July 2005

Nº 11

### NOTICIAS INSTITUCIONALES

El proyecto "Your future - Your Profit" que se ha presentado conjuntamente con universidades y escuelas de negocio de Austria, Eslovenia, Polonia, Finlandia, Escocia y Alemania ha sido aceptado por la Unión Europea.

"Your Future - Your Profit" consiste en la creación del ELEM (European Licence for Entrepreneurship and Management) y el ELDB (European Licence for Digital Business) certificados que buscan unificar los conocimientos sobre management en el ámbito europeo. La aceptación de este proyecto representa una financiación del 75% por parte de la UE con una duración prevista de 2 años y 6 meses.

Por su parte, EADA liderará el proyecto en España con el apoyo de instituciones locales como CIDEM, AIJEC, Centre Metal-lúrgic, Humanus Consulting y Senyals BDN. Uno de los objetivos primordiales del proyecto es sensibilizar a los europeos sobre la necesidad de crear estándares de calidad de los emprendedores y así incrementar las posibilidades de acceso al mercado laboral a través de la certificación de competencia.

El 2 de marzo tuvo lugar la segunda sesión del **IV Ciclo de Empresa Familiar** titulada "Competitividad Internacional y Empresa Familiar II" donde actuó como moderador Elkin Jaramillo, Director del Programa de Dirección de Empresas Familiares y Dirección General. La presentación de este acto corrió a cargo de David Parcerisas, Director General, Jaume Pigem, Socio Director de Lavinia y Xavier Horcajo, Director del Grupo Intereconomía Catalunya (quien actuó también como moderador de la mesa redonda que tuvo lugar a continuación). En el debate intervinieron: el Sr. Ramón Camí, Responsable del Área de Iniciación a la Exportación del COPCA, el Sr. Emilio García, Director General del Grupo Solga Diamant, el Sr. Javier Mulero, Director de Fromm Embalajes y el Sr. Víctor Canivell, Director General de SSA Global España y Portugal.



**Acreditaciones Internacionales de calidad**  
*International quality Accreditations*



### INSTITUTIONAL NEWS

The "Your Future-Your Profit" project, submitted by a consortium of universities and business schools from Austria, Slovenia, Poland, Scotland and Germany has been approved by the European Union.



"Your Future - Your Profit" involves the setting up of the ELEM (European Licence for Entrepreneurship and Management) and the ELDB (European Licence for Digital Business) certificates which seek to unify knowledge around management at a European level. The project's approval means that 75% of it will be financed by the EU for two years and six months.

EADA will be leading the project in Spain with support from local institutions such as CIDEM, AIJEC, Centre Metal-lúrgic, Humanus Consulting and Senyals BDN. One of the project's primary objectives is to make Europeans aware of the need to set quality standards for entrepreneurs in order to increase their chances of accessing the labour market via competency certification.

On 2 March, the second session of the **IV Family Business Cycle** entitled "International competitiveness and Family Business II" took place with Elkin Jaramillo, Director of the General Management and Family Business Programmes, as moderator. The event was presented by David Parcerisas, General Director, Jaume Pigem, Member and Director of Lavinia and Xavier Horcajo, Director of the Grupo Intereconomía Catalunya (who also acted as moderator in the round table afterwards). The various speakers participating in the debate were: Ramón Camí, Director of the Export Initiatives at COPCA, Emilio García, Director General of Grupo Solga Diamant, Javier Mulero, Director of Fromm Embalajes and Víctor Canivell, Director General of SSA Global Spain and Portugal.

### Contenido / Contents

▪ <b>Libros y Contribuciones en libros /</b> <i>Books and Contributions to Books</i>	2
▪ <b>Artículos / Articles</b>	5
▪ <b>Casos y Notas Técnicas /</b> <i>Cases and Technical Notes</i>	7
▪ <b>Conferencias / Conferences</b>	10
▪ <b>Congresos &amp; Papers / Congresses &amp; Papers</b>	15
▪ <b>Proyectos / Projects</b>	16
▪ <b>Premios / Awards</b>	19

# Libros y Contribuciones en Libros

## Books and Contributions to Books

### ■ Trigo, Joaquín

"Ensayos sobre la Economía española en el Siglo XXI"  
Gestión 2000

**Resumen:** En lo que va del S. XXI la rápida entrada en la vida industrializada de China y otros gigantes demográficos, junto con la ampliación de la UE, obligan a una adaptación profunda y rápida y a una situación nueva e irreversible.

### ■ Biosca, Domènec

"200 Controles para asegurar el Beneficio en la Hostelería"  
Gestión 2000

**Resumen:** Este es un libro único, donde por fin encontrará una amplísima gama de "ratios" de los que podrá escoger aquellos que le ayudarán a dirigir su hotel y su restaurante, con números claros y rigurosos, para que pueda tomar sus decisiones con agilidad, eficacia y facilidad, evitando reaccionar tarde por falta de números.

"125 Ideas para Bajar Costes en la Hostelería" Gestión 2000

**Resumen:** En este libro encontrará más de 125 ideas para bajar los costes y gastos superfluos que andan sueltos en hoteles y restaurantes, y el método para controlar de forma fácil todos los gastos.

"Cómo Conseguir que los Clientes Repitan en la Hostelería"  
Gestión 2000

**Resumen:** En este libro encontrará las técnicas para fidelizar a los clientes: las características que debe tener un establecimiento de hostelería para que los clientes repitan. Cómo detectar errores y medir el grado de satisfacción de los clientes. El coste de la calidad en la hostelería. Las razones por las que los clientes repiten en la hostelería.

### ■ Guix, Xavier

"Ni me explico ni me entiendes. Los laberintos de la comunicación" Ed. Granica



**Resumen:** Se trata de analizar aquello que descomunica de la comunicación. En el libro se exponen también de forma amena y práctica las secuencias que generan la descomunicación en las relaciones humanas: interferencias, distorsiones, inseguridades, ruidos, miedos... Y finalmente se abordan los recursos que tenemos a nuestra disposición para conseguir una comunicación eficaz (empatía, inteligencia emocional, asertividad...).

"Si no lo creo, no lo veo. Cómo construimos nuestra imagen del mundo y de nosotros mismos" Ed. Granica

**Resumen:** Este libro habla de ti. De cómo construyes las creencias sobre tu vida y de cómo a la postre te conviertes en ellas. Nuestras creencias son la base de nuestra vida. De lo convencidos que estemos de lo que somos, eso seremos, digan lo que digan. Tal vez por ello se le ocurrió al autor que la vida no es un ver para creer, sino un creer para ver.

### ■ Trigo, Joaquín

"Essays on the Spanish Economy in the 21st C."  
Gestión 2000

**Summary:** During the 21st century, the fast entry of China and other demographic giants into industrial society, together with the EU enlargement, have caused a deep and fast adaptation to a new and irreversible situation.

### ■ Biosca, Domènec

"200 control checks to secure Profits in Hotel Management"  
Gestión 2000

**Summary:** This is a unique book where you will finally find an extensive variety of ratios to choose from so as to manage your hotel and restaurant, with clear and accurate numbers, so you can make decisions in a fast, efficient and easy way, avoiding late reactions because of lack of numbers.

"125 ideas to Reduce Costs in Hotel Management" Gestión 2000

**Summary:** In this book you will find more than 125 ideas to reduce costs and superfluous costs which lurk in hotels and restaurants and an easy method for controlling all expenses.

"How to Make the Customer Return in Catering Management"  
Gestión 2000

**Summary:** In this book you will find techniques to show how to keep customers: the features which a catering establishment needs to make customers keep coming back. How to detect errors and measure the satisfaction level of customers. The cost of quality in catering. Reasons why customers keep coming back in catering management.

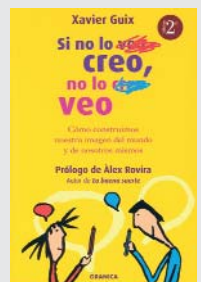
### ■ Guix, Xavier

"I don't explain myself, and you don't understand me. The communication maze" Ed. Granica

**Summary:** This book deals with analysing all those things which prevent communication. The book clearly and practically introduces several elements which interfere with communication in human relations: interferences, upsets, uncertainties, noises, fears... And finally it takes a look at the resources we have available to us to gain effective communication (empathy, emotional intelligence, assertiveness...).

"Believing is seeing. How we build our image of the world and of ourselves" Ed. Granica

**Summary:** This book is about you. About how you build your beliefs about your life and about how you finally become them. Our beliefs are the basis of our life. Depending on how sure we are of what we are, this is how we will be, whatever people say. Maybe because of this the author thought that life is not so much about seeing to believe but about believing is seeing.



"Mientras me miran. Hable en público sin perder la calma"  
Ed. Granica



**Resumen:** Libro que sintetiza la experiencia de más de veinte años hablando en público. Después de leerlo usted sabrá cuáles son las cuatro ideas básicas que conviene tener en cuenta a la hora de hacer presentaciones sean del tipo que sean y disponer de los comportamientos más eficaces.

■ **Costa, Jordi**  
"Más allá del vil salario. El modelo de compensación integral"  
Ed. Granica

**Resumen:** El modelo de compensación integral desarrollado en este libro trata de dar respuesta al reto de cambiar el paradigma basado en la flexibilidad que beneficie a las organizaciones empresariales y a los trabajadores. La exposición se presenta en un doble enfoque. Por una parte, el autor analiza el contexto histórico-social y económico actual, además de exponer ampliamente las razones que fundamentan su propuesta desde el punto de vista de las políticas de dirección de personas.

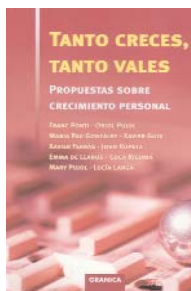


■ **Rosas, Laura**  
"Infonario: hacia un diccionario de la nueva economía"  
Editorial Infonomia.com

**Resumen:** Este diccionario de Infonomía es un intento de recoger el nuevo vocabulario surgido del proceso de transformación que la tecnología digital ha generado y continúa generando en la gestión de la información en las organizaciones.

■ **De Llanos, Emma; Gonzalez, Mari Pau; Guix, Xavier; Kopetz, John; Langa, Lucía; Ponti, Franc; Pujol, Oriol et al**  
"Tanto creces, tanto vales. Propuestas sobre crecimiento personal" Ed. Granica

**Resumen:** Este libro trata temas como la meditación, la flexibilidad, las creencias, la seguridad personal, el cambio, la salud física y psíquica y contiene dos herramientas para que el lector trabaje en su propio proceso de desarrollo personal.



■ **Ponti, Franc**  
"Creatividad en el Trabajo: Una Introducción"  
"IDEART: A Creative Methodology at the Service of Innovation in Business" ICFAI BOOKS

"While they look at me. Speaking in public without losing your nerve" Ed.Granica

**Summary:** This is a book containing experiences from more than twenty years of speaking in public. You will learn the four basic ideas to consider when giving presentations whatever they are and about the most efficient behaviour.

■ **Costa, Jordi**  
"More than just a salary. The model of integral compensation"  
Ed.Granica

**Summary:** The model of integral compensation developed in this book tries to find a solution to change the paradigm based on flexibility which benefits both business organisations and workers. On the one hand, the author analyses the social-historic and economic context nowadays and on the other hand explains the reasons for his proposal from the point of view of human management policy.

■ **Rosas, Laura**  
"Infonary": a dictionary of the new economy"  
Ed. Infonomia.com

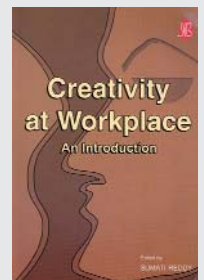
**Summary:** This dictionary is an attempt to gather the new vocabulary which has developed from the transformation process that digital technology has generated and continues to generate in information management in organisations.



■ **De Llanos, Emma; Gonzalez, Mari Pau; Guix, Xavier; Kopetz, John; Langa, Lucía; Ponti, Franc; Pujol, Oriol et al**  
"What you grow is what you are. Proposals for personal growth"  
Ed.Granica

**Summary:** This book deals with topics such as meditation, flexibility, beliefs, personal security, change, physical and mental health and offers two tools for the reader to work on his or her own personal development.

■ **Ponti, Franc**  
"Creativity in the Workplace: An Introduction"  
"IDEART: A Creative Methodology at the Service of Innovation in Business" ICFAI BOOKS



■ **Rahe, Martin**

(2005), *Innovation and Competence*, in: *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, 12, 213-232

Las estadísticas demuestran que, por un lado, las acciones innovadoras en España son pobres y, por otro, que el entorno cambiante (globalización, ampliación de la Unión Europea, etc...) requiere intensos esfuerzos para incrementar la capacidad innovadora. Para mejorar esta situación de las empresas españolas, es necesario un proceso de cambio que intente cambiar el chip hacia una cultura de innovación. Esto significa desde un punto de vista microeconómico: Crear y fomentar las competencias en las empresas que ayuden a desarrollar una cultura innovadora. Esto significa analizar las necesidades y el potencial del personal implicado en innovación y pensar en formas de aprendizaje y en desarrollo personal.

■ **Rahe, Martin; Berasategui, Laureano**  
(2005), *Reducing Resistance to Change Through Knowledge Management: A Conceptual Approach*, *International Conference on Global Business and Economic Development, Conference Proceedings, New York*

La investigación está basada en dos hipótesis: 1. El cambio corporativo provoca resistencia por parte de aquellos que se ven afectados negativamente. Esto sucede cuando los beneficios después del cambio se espera que sean menores que antes del mismo. 2. La Gestión del Conocimiento es una herramienta para reducir la resistencia mediante la evaluación de las competencias individuales, la motivación y la responsabilidad y reflejarlo en los objetivos corporativos relacionados con el cambio.

El objeto del análisis es el individuo. Mientras la literatura sobre gestión del cambio se centra en el comportamiento individual, la gestión del conocimiento se refiere a factores humanos como el conocimiento tácito y explícito. Si la gestión del conocimiento se considera una herramienta para dirigir los procesos de cambio corporativo, entonces debe ser extensivo al comportamiento humano.

■ **Morales, Carlos**  
(2005), *The Role of Leadership in Diversity Management*, *International Conference on Global Business and Economic Development, Conference Proceedings, New York*

Muchas compañías señalan a la diversidad como fuente de ventaja competitiva y de hecho una extensa bibliografía acepta implícita o explícitamente la hipótesis de que la diversidad y su gestión repercuten en los resultados de la empresa. Esta investigación toma de punto de partida la necesidad de describir una eventual relación entre la diversidad - la gestión de la diversidad y la sensibilidad de los trabajadores hacia la misma - y los resultados que alcanzan los equipos de trabajo de una organización. Se trata de una investigación de campo que presenta datos verticales de una única organización. Las conclusiones apuntan a fortalecer algunas prácticas organizacionales para aumentar la medida en que la diversidad es entendida y gestionada como una variable estratégica para la organización.

■ **Rahe, Martin**

(2005), *Innovation and Competence*, in: *Praxiology: The International Annual of Practical Philosophy and Methodology*, 12, 213-232

Statistics show that on the one hand innovative output in Spain is poor and on the other hand that the changing environment (globalisation, enlargement of the EU etc.) requires intensive efforts to increase the innovative capacity. To improve this situation for Spanish companies, a change process is necessary which will attempt to change the chip towards a culture of innovation. This means from a microeconomic point of view: To create and foster competencies in companies which help to develop an innovative culture. This means analysing the needs and potential of the staff involved in innovation and thinking about ways of learning and personal development.

■ **Rahe, Martin; Berasategui, Laureano**  
(2005), *Reducing Resistance to Change Through Knowledge Management: A Conceptual Approach*, *International Conference on Global Business and Economic Development, Conference Proceedings, New York*

The research is based on two hypotheses: 1. Corporate change produces resistance from those who feel negatively affected by it. This happens, when benefits after change are expected to be lower than before. 2. Knowledge Management is a tool for reducing resistance by evaluating individual competence, motivation and responsibility and reflecting it on the corporate goals related to change.

The subject of analysis is the individual. While change management literature focuses on individual behaviour, knowledge management refers to human assets, such as tacit and explicit knowledge. If knowledge management is considered to be a tool for managing corporate change processes, then this must be extended to the issue of human behaviour.

■ **Morales, Carlos**  
(2005), *The Role of Leadership in Diversity Management*, *International Conference on Global Business and Economic Development, Conference Proceedings, New York*

Many companies point to diversity as a source of competitive advantage and in fact an extensive bibliography accepts implicitly or explicitly the hypothesis that diversity management has an effect on company results. This research takes as its starting point the need to describe a possible relationship between diversity - diversity management and an appeal from workers towards it- and the results achieved by work teams in the organisation. It is field research with vertical data from a unique organisation. Conclusions are intended to ensure some organisational methods in order to increase the way diversity is understood and managed as a strategic variable for the organisation.

- **Joan Boada, Beatriz Cabañas, Carme Gil, Luís González, Isidre Llorens**  
"Las implicaciones entre las políticas de RR.HH. y el Balanced Scorecard en las empresas"  
Revista "Dirigir Personas" AEDIPE, nº 34, Junio 2005  
*"Implications between Human Resources policies and the Balance Scorecard in companies"*
- **David Dinwoodie**  
"Resolviendo el Dilema. Guía de un Líder para Dirigir la Diversidad"  
Revista "Leadership in Action", volume 25, number 2, May-June 2005  
*"Solving the Dilemma. a Leader's Guide to Managing Diversity"*
- **Antonio Fernández**  
"Cómo mejorar los resultados en la Oficina de Farmacia"  
*"How to improve financial performance in the Pharmacist's office"*
- **Elkin Jaramillo**  
"Ser emprendedor"  
La Vanguardia (21-6-05)  
*"Being an entrepreneur"*
- **Carlos Morales**  
"El Rol de los Líderes en la Gestión de la Diversidad"  
Revista "Dirigir Personas" AEDIPE, nº 34, Junio 2005  
*"The Role of Leaders in Diversity Management"*
- **Franc Ponti**  
Entrevista  
Revista Estrategias-Anuario Especial 2005  
*Interview*  
  
"¿Invertir en las personas?"  
Cinco Días (19-1-05)  
*"Investing in people?"*  
  
"¡No somos recursos, somos humanos!"  
Executive Excellence Magazine (Abril 2005)  
*"We are not resources, we are human!"*  
  
"¿Invertir en las personas?"  
Diari de Tarragona (13-19 febrero 2005)  
*"Investing in people?"*  
  
"¿Qué es esa cosa llamada crecimiento personal? Seis vías para aproximarse a la utopía"  
Capital Humano nº 184, Enero 2005  
*"What exactly is personal growth? Six ways to reach utopia"*
- **David Román**  
"Los nuevos inquilinos del comercio tradicional"  
Expansión (27-1-05)  
*"The new tenants of traditional commerce"*
- **Eliseu Santandreu**  
Opinión sobre Diagnóstico Económico de 2004 y previsiones para 2005  
ABC (16-1-05)  
*"Opinion on Economic Diagnosis of 2004 and forecasts for 2005"*  
  
"Un banquero atípico"  
Expansión (10-1-05)  
*"An atypical banker"*  
  
"Consideraciones Prácticas en la Venta y Adquisición de Empresas"  
Revista Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad nº62 (Nov-Dic 2004)  
*"Practical considerations in the sale and acquisition of companies"*  
  
"Cataluña y el azar: un fenómeno social"  
Expansión (25-1-05)  
*"Cataluña and pot luck: a social phenomenon"*  
  
"En el límite de la tolerancia"  
Expansión (2-2-05)  
*"In the limits of tolerance"*  
  
"Tristes coletazos"  
Expansión (9-2-05)  
*"Scandals in the boardroom"*  
  
"Libertad de elegir la afiliación"  
Expansión (16-2-05)  
*"The freedom of choosing an affiliation"*  
  
"Empresas timadas"  
Expansión (23-2-05)  
*"Cheated companies"*  
  
"Comités de expertos y sabios"  
Expansión (3-3-05)  
*"Committees of experts and wise men"*  
  
"La siesta no es lo que fue"  
Expansión (10-3-05)  
*"The siesta is not what it once was"*  
  
"No todo consiste en triunfar"  
Expansión (17-3-05)  
*"Success is not everything"*  
  
"Financiación bancaria"  
El Periódico (13-3-05)  
*"Bank financing"*  
  
"El payout social"  
Expansión (5-4-05)  
*"The Social payout"*

**"Concentración Económica"**

El Periódico (10-4-05)

*"Economic concentration"*

**"Pros y contras de la gerontocracia"**

Expansión (14-4-05)

*"The fors and againts of gerontocracy"*

**"Informar sin confundir"**

Expansión (20-4-05)

*"Informing without confusing"*

**"Especulación y especuladores"**

Expansión (27-4-05)

*"Speculation and speculators"*

**"Una sentencia justa y oportuna"**

Expansión (6-5-05)

*"A fair and suitable judgment"*

**"Insolvencias domésticas"**

El Periódico (8-5-05)

*"Domestic insolvencies"*

**"Sabia y oportuna decisión"**

Expansión (11-5-05)

*"A wise and suitable decision"*

**"Fusionarse o adelgazar"**

Leadership Magazine for Managers N°1 (Abril 2005)

*"Merging or losing weight"*

**"Empenyorar o avalar per garantir deutes"**

Avui (14-5-05)

*"Pawn or using guarantors to secure debts"*

**"La Gestión del Riesgo de Clientes en la Empresa"**

Revista Harvard Deusto Finanzas y contabilidad nº 64

(Marzo/Abril 2005)

*"Managing Customer Risk in the company"*

**"Accesibles pero onerosas fuentes de financiación"**

Expansión (30-5-05)

*"Affordable but onerous sources of finance"*

**"Retribuir al accionista"**

Expansión (7-6-05)

*"Paying back the shareholder"*

**"Conocimiento y liderazgo: activos intangibles"**

Expansión (14-6-05)

*"Knowledge and leadership: intangible assets"*

**"Regresar al core business"**

Expansión (21-6-05)

*"Going back to core business"*

**"Cómo vender la empresa"**

El Periódico (26-6-05)

*"How to sell the company"*

**"Un símbolo de rango y riqueza"**

Expansión (29-6-05)

*"A symbol of status and wealth"*

**"Líderes, endiosados y mediocres"**

Expansión (6-7-05)

*"Leaders, the arrogant and the mediocre"*

**"Tópicos laborales: Lunes y posvacaciones"**

Expansión (14-7-05)

*"Labour themes: Monday and post holiday syndrome"*

**"Riesgo y Rentabilidad"**

El Periódico (24-7-05)

*"Risk and Profitability"*

■ **Pol Santandreu**

**"¿El fin de las viseras y los manguitos?"**

Expansión (17-1-05)

*"End of an era in accounting"*

■ **Martín Vivancos**

**"La atención al cliente: supuesto o realidad"**

Expansión (27-1-05)

*"Customer Care: fiction or reality"*

### Bodegas Torres: entrando en los mercados asiáticos

54389

De Anzizu, José M<sup>a</sup>

Bodegas Torres, una conocida empresa familiar española, había establecido desde finales de los años ochenta una serie de empresas de producción y distribución en las zonas de consumo más interesantes del mundo. A comienzos del siglo XXI los directivos de la compañía sintieron que, en cierto modo, los mercados europeo y americano estaban bajo su control. Pero en el caso de Asia era otra historia: mientras en Japón y Filipinas habían tenido cierto éxito, les llevó años encontrar un "pied a terre" en China. Ahora parecía adecuado concentrarse en India y, al mismo tiempo, reconsiderar la estrategia global para poder entrar en el prometedor mercado asiático. **Temas:** comercio exterior, pymes.



### El proceso de "due diligence": visión general y lista de control

54441

Dinwoodie, David; Antzoulatos, George

Se trata de una explicación del proceso de "due diligence", su importancia en operaciones financieras como las fusiones y adquisiciones y una lista de puntos que se deberían analizar y comprobar.

**Temas:** auditoría, consulting, estrategia, estructura de la empresa, adquisición de la empresa.

### El proceso de negociación

54383

Costa, Jordi

La negociación estratégica es un proceso en el que intervienen elementos como las alternativas a un acuerdo negociado, la relación entre las partes negociadoras, los intereses y las posiciones, la comunicación y las tácticas de manipulación. En la nota técnica se analiza la complejidad que genera la confluencia en la negociación de estos elementos. **Temas:** negociación.

### El coste del producto

54137

Carenys, Jordi

Nuestro propósito se limita a mostrar las distorsiones que a efectos de gestión y toma de decisiones puede tener la utilización del criterio de costes completo. Criterio, por otra parte, de obligado cumplimiento a efectos de la contabilidad financiera, tanto para la valoración de las existencias como para el cálculo del resultado del periodo. Como veremos, basar nuestras decisiones únicamente en el coste completo de un producto y en su margen bruto puede conducirnos a consecuencias contrarias a nuestros propósitos. Y lo que es tan importante como lo anterior, por muy "sofisticado" que sea nuestro sistema de reparto de los costes fijos/indirectos a los productos, estos pueden ser (en algunos casos) totalmente irrelevantes para la toma de decisiones. Es más, su inclusión en nuestro análisis puede inducirnos a tomar decisiones que difícilmente pueden calificarse de óptimas. **Temas:** contabilidad, control, control de gestión, costes, presupuesto, punto muerto.



### Torres wines: Entering Asian markets

54389

De Anzizu, José M<sup>a</sup>

Since the late eighties, TORRES WINES, a well-known Spanish family firm, had established a number of production and distribution companies in the most interesting consumer areas of the world. At the beginning of the 21st century the managers of the company felt that the European and American markets were, to an extent, under their control. But Asia was another story: while they had been reasonably successful in Japan and The Philippines, it took years to find a reasonable "pied a terre" in China. Now it seemed appropriate to concentrate on India and, at the same time, to reconsider the overall strategy in order to be able to enter the potentially promising Asian markets.

**Topics:** foreign trade, SME.

### Due Diligence: overview and checklist

54341

Dinwoodie, David; Antzoulatos, George

Explanation about the process of "due diligence", its importance in financial operations such as mergers and acquisitions and a checklist which should be analysed and checked. **Topics:** auditing, consulting, strategy, company structure, company acquisition.



### Negotiation process

54383

Costa, Jordi

Strategic negotiation is a process whereby several factors such as other options to a negotiated agreement, the relationship between negotiating partners, interests and positions, communication and manipulation techniques are taken into consideration. In this technical note the complexity generated by the mix of these factors is analysed. **Topics:** negotiation.



### The cost of the product

54137

Carenys, Jordi

Our purpose is to show the distortionary effects that the use of complete cost criteria can have on management and decision making although it is compulsory for financial accounting purposes both for stock assessment and for the calculation of yearly profits. As we will see, basing our results only on the complete cost of a product and on its gross margin can lead us to obtain the opposite results from our initial purposes. And something which is even more important than what was previously stated, however sophisticated our distribution system of fixed/indirect costs on products is, these can be (in some cases) totally irrelevant when it comes to decision making. What is even worse is that its inclusion in our analysis can lead us to make decisions which could not be classified as good ones. **Topics:** accounting, control, management control, costs, budget, breakeven point.

## Análisis de la estructura de costes

54608

Carenys, Jordi

En esta nota técnica se presentan los elementos básicos para poder llevar a cabo un análisis de la estructura de costes de una empresa. Se hace especial hincapié en que la relevancia de uno u otro criterio de clasificación de costes depende de cuales sean los objetivos que se persigan. Así, se exponen los principales criterios de clasificación de costes tanto a efectos de toma de decisiones, de valoración de existencias o de control de gestión. Asimismo, esta nota técnica proporciona los conceptos básicos para facilitar una introducción a la contabilidad de costes.

**Temas:** control de gestión, costes, punto muerto.

## Los flujos relevantes de un proyecto de inversión

54596

Sambola, Rafel

Esta nota técnica pretende ayudar a identificar los flujos de caja relevantes de un proyecto de inversión, comprender cómo afecta la amortización y los impuestos en el cálculo del flujo de caja, así como los ajustes que debemos realizar en dichos flujos a través de la obtención de las Necesidades Netas de Fondo de Maniobra.

**Temas:** flujo de caja, inversión.



## El valor residual de un proyecto de inversiones

54603

Sambola, Rafel

Esta nota técnica pretende dar una alternativa introduciendo el concepto de valor residual, ya sea como una tendencia de los cash flow futuros, cuantificada mediante la actualización de una renta, o bien a través de la obtención del valor de liquidación de los activos a una fecha concreta. **Temas:** flujo de caja, inversión.

## Responsabilidades y tareas del Director de Ventas

54484

Fernández Bertolín, Antonio

Tiene como objetivo didáctico introducir al alumno en las distintas tareas de este puesto de trabajo. De forma pautada va definiendo en qué consisten y cómo desarrollar una serie de aspectos tales como: Estrategias comerciales, Planificación comercial, Organización comercial, Selección de personal de ventas, Formación de vendedores, Motivación y Remuneración de vendedores, Control de la actividad comercial.

Desarrolla cada uno de los puntos citados anteriormente de manera clara y pensando en su aplicación práctica en todo tipo de empresas tanto del sector de consumo como del área industrial o del sector de servicios. **Temas:** ventas.

## Costs structure analysis

54608

Carenys, Jordi

This technical note presents the basic elements needed to carry out a company's structure analysis. Special attention is given to the fact that the importance of one or other costs of classification criteria depends on the objectives pursued. The main costs of classification criteria regarding decisionmaking, stock assessment or management control are described. It also explains the basic concepts to facilitate an introduction to cost accounting.

**Topics:** management control, costs, breakeven point.

## Relevant cash flow of an investment project

54596

Sambola, Rafel

This technical note aims to help identify relevant cash flows on an investment project, understand the effects of depreciation and taxes when calculating cash flow, and the adjustments to be made in these cash flows by obtaining net needs of working capital.

**Topics:** cash flow, investment.

## Residual value of an investment project

54603

Sambola, Rafel

This technical note aims to provide another option by introducing the concept of residual value, as a trend of future cash flows quantified through the updating of a private income, or by obtaining the selling value of assets on a specific date.

**Topics:** cash flow, investment.

## Responsibilities and tasks of the sales director

54561

Fernández Bertolín, Antonio

The teaching objective of the Technical Note entitled "Responsibilities and Tasks of the Sales Director" is to introduce the participant to the different tasks involved in this post.

It defines the following aspects and explains how to develop them: sales strategies, sales planning, sales organisation, recruitment of sales staff, training of sales force, motivation and remuneration of sales force, control of sales activities. It clearly covers each of the points mentioned and it looks at their practical application in all types of companies both in the consumer sector as well as the industrial and services sector.

**Topics:** sales.





## Nota técnica para la confección de un plan de ventas

54585

Fernández Bertolín, Antonio

Tiene como objetivo dar un guión bastante amplio de todos los aspectos que hay que tener presentes a la hora de elaborar un Plan de Ventas. Está pensado para todo tipo de empresas, productos y mercados.

**Temas:** ventas.

## Análisis VRIO

54470

Jaramillo, Elkin

Descripción de uno de los más recientes y utilizados métodos para evaluar la efectividad de las ventajas competitivas detectadas en una empresa. El procedimiento sigue un enfoque estratégico basado en recursos y habilidades de la organización (modelo RB de J.B. Barney 1991). Esta nota permite evaluar cualitativamente cuatro factores fundamentales que determinan la efectividad de una ventaja competitiva en tanto que base de una estrategia: el factor Valor, el factor Rareza, el factor Imitabilidad y el factor Organización. Finalmente se incluye una tabla a efectos comparativos entre este análisis VRIO y el ya clásico análisis DAFO.

**Temas:** dirección de empresas, estrategia, ventaja competitiva.



## El papel de las relaciones laborales en la empresa actual

54277

Costa, Jordi

Definir el marco general de las relaciones laborales en nuestro país, haciendo referencia a los nuevos retos que se plantean en la actualidad y sus posibles respuestas. Asimismo, se analiza cómo la flexibilidad es un factor clave para el desarrollo de las organizaciones.

**Temas:** recursos humanos, relaciones laborales.

## Technical note for preparing a sales plan

54585

Fernández Bertolín, Antonio

The goal is to offer a complete guide of all aspects to be taken into consideration when preparing a sales plan. It is addressed at all kinds of companies, products and markets.

**Topics:** sales.

## VRIO analysis

54470

Jaramillo, Elkin

Description of one of the most recent and used methods for evaluating the effectiveness of competitive advantages detected in a company. The procedure follows a strategic focus based on resources and abilities of the organisation (RB model by J.B. Barney 1991). This note makes it possible to evaluate qualitatively four essential factors to determine the effectiveness of a competitive advantage when based upon a strategy: the Value factor, the Oddness factor, the Imitation factor and the Organisation factor. Finally a table for comparative reasons between this VRIO analysis and the classic SWOT analysis is included.

**Topics:** business management, strategy, competitive advantage.

## The role of labour relations in today's organisations

54277

Costa, Jordi

This note defines the general context of labour relations in our country, referring to today's new challenges and the possible solutions. It also analyses how flexibility is a key factor in the organisation's development.

**Topics:** human resources, labour relations.

- El 19 de enero el **FORUM EADA** inauguró el ciclo de conferencias organizadas conjuntamente con **AEDIPE Catalunya** con la conferencia titulada "Soluciones al equilibrio de la gestión trabajo - vida". En este acto se presentó una metodología para gestionar el equilibrio empresa-familia y se dio a conocer cómo lo llevan a cabo algunas empresas. Los ponentes fueron: M<sup>a</sup> Glòria Llätser, Socia fundadora de "Optimiza, Soluciones de conciliación empresa y familia"; Sílvia Vilchez, Responsable Relaciones Corporativas MRW y actuó como moderadora M<sup>a</sup> Pau González, psicóloga de la Salud y del Trabajo y profesora del Departamento de Dirección de Personas.
- Alberto Jorge Acosta, profesor de la Universidad de Matanzas de Cuba, profesor invitado de la UPC, de la UAB y profesor asociado de EADA actuó como ponente invitado en la **7ª SESIÓN CONTINUA** con su ponencia titulada: "Planificación estratégica como herramienta de cambio" el 2 de febrero.
- El 11 de febrero Franc Ponti, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, impartió una conferencia-taller titulada "Empresa y Budismo" organizada por la **International Coach Federation**.
- La profesora M<sup>a</sup> Pau González, del Dpto. de Dirección de Personas, intervino el 16 de febrero con su ponencia "La desmotivación y otras dolencias del Equipo Humano" en las Jornadas organizadas por **Espai Empresarial del AIJEC del Vallés Occidental**.
- El 17 de febrero Franc Ponti fue invitado por la **Associació Gran Centre de Granollers** como ponente invitado del ciclo de conferencias "El Reto de ser Persona Hoy". Su intervención titulada "Seis propuestas básicas de crecimiento personal" congregó a más de 200 personas.
- Del 10 al 11 de marzo tuvo lugar en Bradford School of Management la **3ª reunión de los departamento de I+D+i del ABE (Alliance for Business Education)**. Alrededor de 20 investigadores presentaron y discutieron proyectos de investigación de las cuatro escuelas de negocio de la alianza (Bradford School of Management, Audencia, Leon Kozminski Academy for Entrepreneurship and Management, EADA). Por parte de EADA asistieron Martin Rahe, Director del Dpto de I+D+i, Lourdes Pérez, Directora del Dpto. de Marketing y Carlos Morales, colaborador del Dpto de I+D+i.
- El 15 de marzo Alexis Mavrommatis, profesor del Departamento de Marketing, fue invitado como ponente al **4e National Foodservice Congres** en Holanda donde impartió una conferencia bajo el título "Foodservice trends in Spain: VIPS and La Boquería".
- On 19 January, the **FORUM EADA** started the conference cycle organised together with **AEDIPE Catalonia** with a conference entitled "Solutions for balancing work-life management". In this event a methodology for business-family management was presented and was shown and some companies demonstrated how they put this into practice. Speakers who took part were: M<sup>a</sup> Glòria Llätser, Founding Partner of "Optimiza, Soluciones de conciliación empresa y familia"; Sílvia Vilchez, Corporate Relations Manager at MRW who acted as moderator, M<sup>a</sup> Pau González, health and work psychologist and faculty member of the Personnel Management Department.
- On 2 February, Alberto Jorge Acosta, faculty member from the "Universidad de Matanzas" in Cuba, visiting professor at the "Universitat Politècnica de Catalunya" and associate professor at EADA was invited as guest speaker to the **7th ONGOING LEARNING WORKSHOP** with a conference entitled "Strategic planning as a tool of change".
- On 11 February, Franc Ponti, faculty member from the Personnel Management Department, gave a conference-workshop entitled "Business and Buddhism" organised by the **International Coach Federation**.
- On 16 February, M<sup>a</sup> Pau González, faculty member from the Personnel Management Department, participated in the sessions organised by a regional business association called the **Espai Empresarial del AIJEC del Vallés Occidental**, with a conference on "Demotivation and other illnesses afflicting the work team".
- On 17 February, Franc Ponti was invited as guest speaker by a regional business association called **Associació Gran Centre de Granollers** as guest speaker to the conference cycle entitled "Today's Challenge of being a Person". His conference was entitled "Six basic suggestions for personal growth".
- Between 10 and 11 March, the **III ABE (Alliance for Business Education) Research Seminar** took place at Bradford School of Management. About 20 researchers presented and discussed research projects from the four business schools in the alliance (Bradford School of Management, Audencia, Leon Kozminski Academy for Entrepreneurship and Management, EADA). Representing EADA, Martin Rahe, Director of the R+D+I Department, Lourdes Pérez, Director of the Marketing Department and Carlos Morales, collaborator of the R+D+I Department attended this meeting.
- On 15 March, Alexis Mavrommatis, faculty member from the Marketing Department was invited as guest speaker to the **4th National Foodservice Congress** in Holland where he gave a conference on "Foodservice trends in Spain: VIPS and La Boquería".

- El profesor Jordi Costa, del Departamento de Dirección de Personas, impartió en el marco de la relación **EADA - AEDIPE** una conferencia el 16 de marzo titulada "La compensación integral como respuesta a los retos actuales de las organizaciones".
  - Los días 12 y 13 de abril se celebró en el World Trade Center de Barcelona el **Manager Business Forum** y participó como ponente Emma de Llanos, Directora del Dpto. de Dirección de Personas. Su ponencia llevaba por título "Cambio vs Transición" y explicó cómo dirigir un equipo de personas ante la incertidumbre de un cambio.
  - Martin Rahe, Director del Dpto. de I+D+i participó el día 13 de abril en el **Knowledge Management Forum** celebrado en Henley Management College donde presentó su investigación "Reducing Resistance To Change Through Knowledge Management".
  - El 20 de abril el Dr. Alexis Mavrommatis del Dpto. de Marketing participó como ponente en las **Jornadas Interuniversitarias de Marketing 2005** con una ponencia sobre "Retail Marketing".
  - El 21 de abril dos profesores del Dpto. de Dirección de Personas participaron como ponentes en un seminario del área de RRHH de **ESPAI EMPRESARIAL**. Franc Ponti, experto en desarrollo directivo e innovación, participó con su ponencia titulada: "No somos recursos, somos humanos". Jordi Costa, experto en compensación y relaciones laborales, impartió su conferencia bajo el título: "La compensación como integración de las necesidades de las personas y de la organización".
  - El 5 de mayo los profesores del Dpto. de Dirección de Personas Oriol Pujol, especializado en análisis de la conducta humana y Franc Ponti, especializado en creatividad y negociación fueron invitados al encuentro organizado por **QUELCOM+** titulado "Hago lo que me gusta. Me gusta lo que hago". Este forum reunió a directivos y profesionales de empresas catalanas.
  - Del 3 al 7 de mayo John Kopetz, profesor del Dpto. de Dirección de Personas se desplazó a Estados Unidos (Pennsylvania) para realizar un programa de formación en Habilidades Directivas para **AMES-REESE** (productor a nivel mundial de partes metálicas sintéticas).
  - Irene Vázquez, Presidenta de la Fundación EADA y M<sup>a</sup> Luisa Crespo, Directora del Área de Turismo, impartieron en abril y mayo dos sesiones sobre "Conducción de Reuniones" y "Dirección de Equipos de Trabajo" invitadas por la **Escuela de Trabajo Social de la Universitat de Barcelona**.
  - El 12 de mayo, se llevó a cabo la "**I Jornada Empresari/a - Emprenedor/a**" organizada por AIJEC y La Caixa en la sede de Cosmocaixa. Contó con la participación de Elkin Jaramillo, Director de los programas de Dirección General, Empresa Familiar y Módulo Máster Profesional.
- Faculty member Jordi Costa, from the Personnel Management Department, gave a conference on 16 March, within the **EADA-AEDIPE** agreement, entitled "Integral compensation as an answer to current challenges inside organisations".
  - Between 12 and 13 April, the **Manager Business Forum** was held at the World Trade Center of Barcelona where Emma de Llanos, Director of the Personnel Department, participated as guest speaker. Her conference was entitled "Change vs Transition" and she explained how to manage a work team when there is uncertainty of a change.
  - On 13 April, Martin Rahe, Director of the R+D+I Department, took part in the **Knowledge Management Forum** held at Henley Management College where he presented his research "Reducing Resistance To Change Through Knowledge Management".
  - On 20 April, Dr. Alexis Mavrommatis from the Marketing Department participated as guest speaker at a university conference entitled **Jornadas Interuniversitarias de Marketing 2005** with a conference on "Retail Marketing".
  - On 21 April, two faculty members from the Personnel Department, participated as speakers in a Human Resources seminar organised by **ESPAI EMPRESARIAL**. Franc Ponti, expert in management development and innovation, participated with his conference entitled: "We are not resources, we are humans". Jordi Costa, expert in compensation and labour relations, gave his conference on "Compensation as part of the needs of people and the organisation".
  - On 5 May, faculty members from the Personnel Department, Oriol Pujol, expert in human behaviour analysis and Franc Ponti, expert in creativity and negotiation were invited to the event "I do what I like. I like what I do" organised by **QUELCOM+**. This forum brought together managers and professionals from various Catalan companies.
  - Between 3 and 7 May John Kopetz, faculty member from the Personnel Department, travelled to the United States (Pennsylvania) to carry out a training programme in Management Skills for **AMES-REESE** (a world class producer of synthetic metal parts).
  - Irene Vázquez, President of the EADA Foundation and M<sup>a</sup> Luisa Crespo, Director of the department of Tourism, gave two seminars on "Meetings management" and "Work teams management" in April and May. They were invited by the **University of Barcelona's Escuela de Trabajo Social**.
  - On 12 May, the "**Ist Manager-Entrepreneur Day**" took place at Cosmocaixa organised by AIJEC and La Caixa with the participation of Elkin Jaramillo, Director of General Management, Family Business and Professional Master Module Programmes.

Este evento tiene como objetivo reflexionar sobre la cultura emprendedora en nuestra sociedad y los actores que inciden sobre ella. Asimismo, busca ofrecer herramientas de formación y contacto para los jóvenes emprendedores. En este sentido, la jornada constó de varias presentaciones y mesas redondas, entre las cuales destacó "La PYME familiar, el reto del nuevo emprendedor: Cómo crear puentes para unir la experiencia acumulada y los conocimientos del nuevo emprendedor dentro de la empresa familiar", que fue moderada por Elkin Jaramillo.

- El 19 de mayo en el Museu de Granollers organizado por el **Gran Centre**, tuvo lugar la conferencia final del ciclo "El reto de ser persona, hoy". Franc Ponti y Xavier Guix, profesores del Dpto. de Dirección de Personas, participaron activamente en este acto que congregó casi 350 personas. La conferencia tenía por título "Quiero ser feliz".
- El 19 de mayo Franc Ponti, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, participó en el **V Foro de la Empresa Responsable y Sostenible** celebrado en IESE. Franc ha estado colaborando en una investigación cualitativa junto a Miguel Ángel Rodríguez, profesor de IESE. El forum contó con la presencia de más de 80 participantes y la participación de personalidades destacadas dentro del management como Edward Freeman o Stuart Hart.
- EADA celebró el pasado 24 de mayo la **XXVI Jornada de Empresas Asociadas** que reunió a más de 100 empresarios representantes de las 330 Empresas Asociadas. Bajo el título "Gestión eficaz en la cadena de aprovisionamiento: la nueva fuente de ventajas competitivas" tuvo lugar la Jornada con un total de 7 ponencias. David Parcerisas, Director General de EADA y Eduard Vecino, Miembro del Patronato de EADA, dieron inicio al ciclo para darle paso a César Mejía, Director del Departamento de Operaciones quien realizó un balance inicial sobre la importancia de la Cadena de Aprovisionamiento. Ed Weenk, consultor y profesor asociado, presentó un caso sobre la gestión de la Cadena de Aprovisionamiento y Antonio Sénder, Director de Ingeniería de Hewlett Packard y profesor asociado, abrió el debate sobre el Outsourcing e introdujo el tema sobre el mercado chino. Durante la sesión de la tarde, Joaquín Bayarri, Director General de Trace Logistics (Grupo Astral) presentó el caso de la empresa que dirige y comentó el tratamiento de la inteligencia emocional a través de su "Teoría de la Margarita". En la misma línea siguieron Enric Casi, Director General de Punto Fa-Mango, Pedro Pérez, Jefe del Departamento de Estrategia de la Autoridad Portuaria de Barcelona y Francisco Lara Jiménez, Key Account de DHL Solutions. Al cierre de la jornada, se realizó un coloquio donde se discutió sobre los retos que ofrece para el mercado español el poder que está adquiriendo el mercado asiático, en especial el chino, no solo por su potencial en fabricación sino la posibilidad de que este, en poco tiempo se convierta en un espacio rentable para la apertura de empresas españolas en China.

This event was an attempt to reflect on the entrepreneur culture in our society and the factors which influence it. It also aims to provide young entrepreneurs with training and network tools. In this sense the Day consisted of different presentations and round tables, which included "The family SME, the challenge for the new entrepreneur. How to build bridges to join past experience and knowledge of new entrepreneurs in the family business", which was moderated by Elkin Jaramillo.

- On 19 May, the final conference of the cycle "The challenge of being a person, today" took place at the Museum of Granollers organised by the **Gran Centre**. Franc Ponti and Xavier Guix, faculty members from the Personnel Management Department, participated actively in this event which was attended by 350 people. The title of the conference was "I want to be happy".
- On 19 May, Franc Ponti faculty member from the Personnel Management Department took part in the **V Socially Responsible and Sustainable Enterprise Forum** held at IESE. Franc has been collaborating in a qualitative research project with Miguel Ángel Rodríguez, IESE faculty member. More than 80 participants and well-known experts in management such as Edward Freeman and Stuart Hart were in attendance.
- On 24 May, EADA held the **XXVI Conference of EADA's Associated Companies** which brought together more than 100 representatives from the 330 Associated Companies. The conference was entitled: "Efficient management of the Supply Chain: the new source of competitive advantages" and seven speakers participated. David Parcerisas, Director General and Eduard Vecino, member of EADA's Board of Trustees, presented the cycle and introduced César Mejía, Director of the Operations Department, who gave an overview of the importance of the Supply Chain. Ed Weenk, consultant and associate faculty member, presented a case on Supply Chain Management and Antonio Sénder, Engineering Director at Hewlett Packard and associate faculty member, started the debate on Outsourcing by introducing the topic on the Chinese market. In the evening session, Joaquín Bayarri, Managing Director at Trace Logistics (Astral Group) presented the case of the company he manages and talked about emotional intelligence through his "Margarite Theory". Other speakers included Enric Casi, Managing Director at Punto Fa-Mango, Pedro Pérez, Head of the Strategy Department of the Port Authority in Barcelona and Francisco Lara Jiménez, Key Account Manager at DHL Solutions. At the end of the session, a discussion took place on the challenges for the Spanish market presented by the growing power of the Asian market, particularly China, not only because of its high production power but also because it could become a profitable area in the short term for setting up Spanish companies in China.

- La 12ª Sesión Continua organizado por **EADA CLUB** sobre "El proceso de toma de decisiones" tuvo lugar el 25 de Mayo en EADA. El profesor Jordi Costa, profesor del Dpto. de Dirección de Personas dirigió la sesión.
- Los días 25 al 28 de mayo tuvo lugar la **9ª edición del International Conference on Global Business and International Development** en Seúl, Corea. Por parte de EADA, Martin Rahe, Director del Departamento de I+D+i y miembro del comité organizador de este mismo congreso, participó en este evento. Bajo una fuerte presencia de representantes asiáticos, se discutieron los retos de la gestión corporativa en los tiempos de incertidumbre y cambio global. Martin Rahe presentó dos papers: "Reducing Resistance to Change Through Knowledge Management", "The Role of Leaders in Diversity Management" y presidió dos workshops. Sealed Air Corporation, Infosys Technologies y SK Telekom Korea fueron algunas de las empresas participantes.
- El 26 de mayo, Jordi Assens, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, realizó una conferencia en el marco **EADA-AEDIPE** sobre "La Empresa Sectaria".
- El 2 de junio tuvo lugar una conferencia-coloquio dentro del marco del **FORUM EADA** sobre "Un análisis estratégico de los negocios en Asia", en el que participaron como ponentes: Amadeu Jensana, Director del Círculo de Negocios de Casa Asia, y máximo responsable del área económica de esta entidad, quien nos dio mensajes muy claros acerca de las oportunidades y amenazas que supone para las empresas españolas la relación con el mercado asiático, así como las tendencias al respecto. Ramón Guixà, Director Técnico de la Divisió Mirrors de Ficoso, expuso la experiencia de su empresa en el mercado asiático alertando de los aspectos que hay que tener en cuenta para favorecer el éxito; y John Kopetz, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, como experto en gestión intercultural nos planteó el marco de relación y de confianza que es necesario crear para hacer negocios en Asia.
- El profesor Franc Ponti del Dpto. de Dirección de Personas participó el 3 de junio como ponente invitado en las **Jornadas Alumni de la escuela ESTE de la Universidad de Deusto** en San Sebastián con una conferencia titulada "Directivos creativos = empresas innovadoras".
- El 8 de junio el profesor asociado del Dpto. de Operaciones y Sistemas de Información José Luis Martín Iranzo fue invitado como ponente al **Internet Global Congress** celebrado en Barcelona. Su ponencia llevaba por título "La fuerza de ventas ante el reto de las tecnologías de movilidad".
- Franc Ponti, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, realizó del 14 al 15 de junio un seminario sobre creatividad e innovación en la **Escuela Andaluza de Salud Pública en Granada**.
- The XII Ongoing Learning Workshop organised by **EADA CLUB** was held on 25 May at EADA and the topic was: "The decision making process". Jordi Costa, faculty member from the Personnel Management Department, led this session.
- Between 25 and 28 May the **9th International Conference on Global Business and International Development** was held in Seoul, Korea. Martin Rahe, Director of the R+D+i Department and member of the Steering Committee of the congress, took part in this event on behalf of EADA. Together with a large number of Asian representatives, the challenges of corporate management in uncertain times and global change were discussed. Martin Rahe presented two papers: "Reducing Resistance to Change Through Knowledge Management", "The Role of Leaders in Diversity Management" and he also led two workshops. Sealed Air Corporation, Infosys Technologies and SK Telekom Korea were some of the participating companies.
- On 26 May, Jordi Assens, faculty member from the Personnel Management Department, gave a conference under the **EADA-AEDIPE** agreement, on "The Sectarian Company".
- On 2 June, a conference-colloquium organised by **FORUM EADA** entitled "A strategic analysis of business in Asia" was held with guest speakers Amadeu Jensana, Director of the Business Circle at Casa Asia and head of the Economic Area of this organisation, who gave a clear message about the opportunities and threats that the relationship with Asian companies can mean for Spanish ones as well as the future trends. Ramón Guixà, Technical Director at Ficoso Mirrors' Division, explained the experience of his company in the Asian market warning of aspects to be taken into account for successful planning; and John Kopetz, faculty member from the Personnel Management Department, as expert on diversity management, explained the importance of the relationship and trust, which are essential when doing business in Asia.
- On 3 June, faculty member Franc Ponti, from the Personnel Management Department, was invited as guest speaker to the **Alumni Day of the ESTE School of the Universidad de Deusto** in San Sebastian with a conference entitled "Creative managers = innovative companies".
- On 8 June, associate faculty member from the Operations & Technology Information Systems Department, José Luis Martín Iranzo, was invited as guest speaker to the **Internet Global Congress** held in Barcelona. His conference was entitled: "The sales force against the challenge of mobility technologies".
- Franc Ponti, faculty member from the Personnel Management Department, gave a seminar on creativity and innovation at the **Andalusian School of Public Health in Granada**.

- Los días 20 y 21 de junio Franc Ponti, del Dpto. de Dirección de Personas, realiza un seminario sobre Innovación para la **Asociación Española de Artes Gráficas** en Olite.
- Del 24 al 26 de junio tuvo lugar en el edificio Forum en Barcelona el "**I Encuentro de Emprendedores Gallegos**" donde intervinieron como ponentes: Eliseu Santandreu, profesor del Dpto. de Finanzas, Luis Torras, Director Académico y David Dinwoodie, Director General Adjunto.
- El 27 de junio tuvo lugar un acto sobre "**El liderazgo como herramienta de desarrollo directivo**", en el Centre Tecnològic i Universitari de Granollers. La sesión inicial corrió a cargo de Emma de Llanos, Directora del Departamento de Dirección de Personas y Julià M. Cuesta, Director de ESPAI EMPRESARIAL. A lo largo de la tarde, se realizaron tres ponencias entre las cuales destaca la presentación de Lucía Langa, Directora del Executive MBA quien habló sobre "Las múltiples dimensiones del liderazgo". En la misma línea, Lluís Roses, Responsable de Organización y de Sistemas de Salvador Escoda, S.A. y antiguo Executive MBA de EADA habló sobre "Los hitos personales de una carrera hacia el liderazgo" y Diana Iniesta, Responsable de acuerdos de Infojobs habló sobre "Cómo reclutar talento a través de los nuevos canales". La sesión finalizó con un coloquio donde se contrastó la experiencia de los ponentes con la de los participantes a la sesión.
- José Luis Martín, profesor asociado del Dpto. de Operaciones y TSI impartió el 7 de julio un seminario dirigido a directores de Sistemas de Información, organizado por el **Grupo Penteo**, en Barcelona. El título del seminario fue: "El impacto de las Tecnologías de la Información en las organizaciones y el nuevo rol de los responsables de Sistemas de Información". A dicho seminario asistieron diversos directivos de empresas como Laboratorios Esteve, Zanini, Cambra de Comerç de Barcelona y Laboratorios Salvat, entre otros.

- On 20 and 21 June, Franc Ponti, from the Personnel Management Department, gave a seminar on Innovation for the **Spanish Association of Graphic Arts** in Olite.
- Between 24 and 26 June, the "**1st Galician Entrepreneurs Forum**" was held at the Forum building in Barcelona with guest speakers representing EADA: Eliseu Santandreu, faculty member of the Finance Department, Luis Torras, Academic Director and David Dinwoodie, Assistant Director.
- On 27 June, a conference on "**Leadership as a management development tool**" was held at the "Centre Tecnològic i Universitari de Granollers". Emma de Llanos, Director of the Personnel Management Department, was the speaker in the opening session together with Julià M.Cuesta, Director at ESPAI EMPRESARIAL. During the afternoon, three more guest speakers participated in this event. Lucía Langa, Executive MBA Director, spoke about "The multiple faces of leadership", Lluís Rosés, Director of Organisation and Systems at Salvador Escoda and former EADA Executive MBA participant spoke about "Personal achievements in the race to success" and Diana Iniesta, Director of Agreements at Infojobs who spoke about "Recruiting talented people using new channels". The session ended with a colloquium among speakers and attendants who explained their experiences.
- ON 7 July, José Luis Martín, associate professor of Operations and TIS Department, gave a conference addressed to Information Systems Directors which was organised by **Grupo Penteo** in Barcelona. The title of the seminar was: "The impact of Information Technologies on organisations and the new role of Information Systems Directors". Several managers from companies such as Laboratorios Esteve, Zanini, Barcelona Chamber of Commerce and Laboratorios Salvat attended this event.

# Congresos & Papers

## Congresses & Papers

- El profesor Xavier Sales del Dpto. de Finanzas y Control de Gestión ha presentado su paper "Les funcions directives en el directiu públic" en el **I Congrés Català de Comptabilitat i Direcció** organizado por ACCID en Barcelona los días 26 y 27 de mayo.

- Tanguy Jacopin, profesor del Dpto. de Marketing ha presentado su paper "Renault en Brasil" durante la sesión de Management Strategies and Global Competitiveness en el Congreso de **BALAS (The Business Association of Latin American Studies)** celebrado en Madrid del 25 al 28 de mayo.

- Lourdes Pérez, Directora del Dpto. de Marketing, participó en el **Doctoral Consortium de BALAS** celebrado en Madrid el 25 de mayo con su presentación "Explanation power of the ACAP construct to understand retailer learning and competitive advantage".



- John Ireland, profesor del Dpto. de Marketing, presentó su paper "Are There Good Product Categories?" en el **Academy of Marketing Science 12th World Marketing Congress** organizado en el Marketing Center Muenster, University of Muenster, Alemania del 6 al 9 de Julio.



- El profesor y Director General adjunto, David Dinwoodie, presentó un paper titulado "Leadership accross differences. Immigrants and Women in the Land of Latin Lovers. A case study in Spain" en la **International Leadership Association Annual Conference** que tendrá lugar en Amsterdam del 2 al 6 de noviembre.

- El paper titulado "Diversidad y percepción de actuación... existe una relación?", presentado por Carlos Morales, colaborador del Departamento de I+D+i, ha sido aceptado para presentarlo en la sesión V. **Managing Cultural Diverse Organizations in Latin America-Europe Meeting on Organisational Studies**, que se celebrará en Puebla, México 10-13 Enero 2006.

- Martin Rahe, Director de I+D+i, asistirá los días 4-6 enero 2006 al I Seminario de Coordinadores de Investigación del **International Conference on Global Business and Economic Development**. El título del congreso lleva por título "Global Service Businesses" y tendrá lugar en el Asian Institute of Technology (Tailandia). El paper que presentará Martin será "Enhancing Business Performance Through Technology Cooperation Between Private and Public Entities".



- Faculty member Xavier Sales, from the Finance and Management Control Department, presented his paper "The managerial functions of the public manager" at the **1st Catalan Congress of Accounting & Management** organised by ACCID in Barcelona between 26 and 27 May.



- Tanguy Jacopin, faculty member of the Marketing Department presented his paper "Renault in Brazil" during the Management Strategies and Global Competitiveness session at the **BALAS** Congress held in Madrid from 25 to 28 May.

- Lourdes Pérez, Director of the Marketing Department, participated in the **Doctoral Consortium of BALAS**, held in Madrid on 25 May with her presentation "Explanation power of the ACAP construct to understand retailer learning and competitive advantage".

- John Ireland, faculty member of the Marketing Department presented his paper "Are There Good Product Categories?" at the **Academy of Marketing Science 12th World Marketing Congress** organised at the Marketing Centre Muenster, University of Muenster, Germany between 6 and 9 July.



- David Dinwoodie, faculty member and Deputy General Director, presented a paper entitled "Leadership accross differences. Immigrants and Women in the Land of Latin Lovers. A case study in Spain" at the **International Leadership Association Annual Conference** which will take place between 2 and 6 November.

- The paper entitled "Diversity and perception of performance...is there a relationship?" presented by Carlos Morales, collaborator at the R+D+I Department, has been accepted for submission as a paper in the Session V. **Managing Cultural Diverse Organizations in the Latin America-Europe Meeting on Organisational Studies**, which is to be held in Puebla, Mexico, 10-13 January 2006.



- Between 4-6 January 2006, Martin Rahe, R+D+I Director, will attend the First Coordinators Research Seminar at the **International Conference on Global Business and Economic Development**. The congress title is "Global Service Businesses" and will take place at the Asian Institute of Technology (Thailand). The paper Martin will present is called "Enhancing Business Performance Through Technology Cooperation Between Private and Public Entities".

## ■ Marketing

### SAIKA (CARTON PLUS, S.A.)

Proyecto final de Pedro Martínez, Sever Roig, Fina Sala y Enric Sainz. Programa de Dirección de Marketing (DMO3)

El proyecto persigue el principal objetivo de, mediante la elaboración de un Plan de Marketing, proyectar unas estrategias asociadas a una serie de acciones que permitan ser desarrolladas en un Plan de Ventas para justificar así la consecución de los objetivos fijados por el grupo para el próximo año, el incremento del volumen de producción y facturación.

### SERVEIS FUNERARIS DE BARCELONA

Programa final de Marta Aladren Ribas, Marian García Juan, Conchi Jaime Matute y Carles Subira Berini. Programa de Dirección de Comunicación (TCP1)

Plan de comunicación interno y externo de Serveis Funeraris de Barcelona.

### HOTEL CIUDAD DE BARCELONA

Programa final de José Luis Delgado, Marina García, M<sup>a</sup> José Nieto, Anelén Santilari y Francisco Zamora. Programa de Product Manager - Técnicas de Marketing (TMP1)

Plan de Marketing del lanzamiento Hotel Ciutat de Barcelona \*\*\* en enero 2006 perteneciente a la cadena hotelera Ciutat Hotels del grupo Fondese, ubicado en el barrio del Borne con un posicionamiento Art&Design.

## ■ Finanzas

### CULLIGAN ESPAÑA: DEPURANDO EL NEGOCIO

Proyecto final de Sebastià Nieto, Alicia Ramas i Juan José Piedra. Programa de Dirección de Control de Gestión (CAP2)

Diseño de un sistema de control de gestión traducido en centros de responsabilidad con KPI's, basado en una definición previa del posicionamiento estratégico, y originado tras un análisis interno y externo de una compañía de tratamiento de aguas.

### VINCLES HOTEL ASSISTIT

Proyecto final de Eva Gayarre, Víctor Mato y Montserrat Rovira. Programa de Dirección Financiera (AFP1)

El proyecto nace con la voluntad de dar respuestas a la nueva sociedad que se está creando en la economías desarrolladas. Este nuevo poder social, político y económico lo dibujan y forman la franja de población que, años atrás, se solía definir como "tercera edad". Hoy, esta franja de la población, ejerce su creciente influencia en todos los ámbitos de la sociedad. VINCLES ofrece sus servicios preventivos, sociales, asistenciales y lúdicos a esta nueva franja de población con una demanda aún no satisfecha. Y con los factores comunes de proximidad, calidad e innovación en este sector, VINCLES se aleja del concepto de "Residencia de gente mayor" o "Asilo", para entrar en un nuevo espacio activo más cercano a los servicios de hostelería dados en un Crucero o Balneario, incentivando actividades lúdicas y culturales y relaciones sociales con su entorno.

## ■ Marketing

### SAIKA (CARTON PLUS, S.A.)

By Pedro Martínez, Sever Roig, Fina Sala and Enric Sainz. Marketing Management Program (DMO3)

In accordance with a Marketing Plan, this project proposes a series of strategies associated to certain actions to be implemented in a Sales Plan to justify the results aimed at for next year, which are to increase the production and sales volume.

### BARCELONA FUNERAL SERVICES

By Marta Aladren Ribas, Marian García Juan, Conchi Jaime Matute and Carles Subira Berini. Communication Management Programme (TCP1)

Internal and external communication plan at Barcelona Funeral Services.

### HOTEL CIUDAD DE BARCELONA

By José Luis Delgado, Marina García, M<sup>a</sup> José Nieto, Anelén Santilari, y Francisco Zamora. Product Manager Programme - Marketing Techniques (TMP1)

Marketing Plan for the launch of the Hotel Ciutat de Barcelona \*\*\* in January 2006 which belongs to the hotel chain Ciutat Hotels of the Fondese Group, located in the Borne neighbourhood with an Art & Design positioning.

## ■ Finance

### CULLIGAN SPAIN: PURIFYING THE BUSINESS

By Sebastià Nieto, Alicia Ramas y Juan José Piedra. Control Management Programme (CAP2)

Design of a control management system converted into responsibility centres with KPI's, based on a previous definition of the strategic positioning and created after an internal and external analysis of a water purifying company.

### VINCLES HOTEL

By Eva Gayarre, Víctor Mato and Montserrat Rovira. Finance Management Program (AFP1)

The project came about as a way of responding to the needs of the new society emerging from the developed economies. This new social, political and economic power is formed by the group that we used to call "the elderly". Nowadays, this group of the population has an enormous influence on all areas. VINCLES offers its preventive, social, medical and leisure services to this new and demanding group. And with common values in this sector of proximity, quality and innovation, VINCLES is far from the concept of an "Old people's home" but rather a new active space closer to hotel services offered at a cruise or spa, and offering leisure and cultural activities as well as promoting social relations.



## ETERNS STOCKS

Proyecto final de Silvia Botet y Neus Prior.  
Programa de Dirección Financiera (AFP1)

Las preferencias del consumidor actual demandan productos nuevos, actuales, de moda, en todos los artículos de consumo. Esto produce que las pequeñas y medianas empresas necesiten una línea de evacuación para los stocks sobrantes de cada campaña. Este proyecto empresarial ofrece a pequeñas y medianas empresas dentro del sector regalo y decoración la liquidación de sus excedentes de forma ágil, sin deteriorar su imagen, ni su marca.

## ■ Recursos Humanos

### PROGRAMA DE FORMACIÓN SOBRE BANCA DE EMPRESAS SECTOR FINANCIERO

Proyecto final de Sonia Paredes y Carla Tous.  
Programa de Gestión de Personal (APP1)

Desarrollo de un programa de formación y creación de un sistema de selección de participantes, evaluación de los resultados de la formación e impacto de la misma.

### EMPRESA CONDIS SUPERMERCATS

Proyecto final de Marta López García.  
Programa de Gestión de Personal (APP2)

Diseño de un plan de formación sobre cliente externo y cliente interno en CONDIS.

### IMPLEMENTACIÓN GLOBAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTACIÓN DE ESQUÍ DE SOLDEU EL TARTER (ENSISA)

Proyecto final de Xavier Pérez.  
Programa de Dirección de Recursos Humanos (PEP1)

Este proyecto se ha realizado con la clara intención de aplicar todas las posibles acciones que nos ofrece el área de Recursos Humanos y optimizarlos en una empresa de servicios con la particularidad propia de una estación de esquí.

## ■ Operaciones

### PLAN DE ACCIÓN PARA TALLERES FELIPE VERDÉS, S.A.

Proyecto final de Adolfo Sancho.  
Programa de Dirección de Operaciones (DIP1)

El proyecto define el "core business" y las prioridades estratégicas de una empresa de fabricación de bienes de equipo. A partir de un análisis, en el que se tienen en cuenta el modelo de negocio, la posición en el mercado, el atractivo del mismo y sus competencias clave, se extrae un "Plan de Acción" alineado con las prioridades estratégicas: Flexibilidad y Calidad, a través de la innovación, frente a la eficiencia en coste.

## ETERNS STOCKS

By Silvia Botet and Neus Prior.  
Finance Management Program (AFP1)

Preferences of today's consumer demands new, up to date, fashionable products in all consumer goods. This fact makes it necessary for small and medium enterprises to create a new evacuation line for stocks of each campaign. This business project offers small and medium enterprises in the gift and decoration sector, fast clearance sales without damaging the brand.

## ■ Human Resources

### TRAINING PROGRAMME ON BUSINESS BANK FINANCE SECTOR

By Sonia Paredes and Carla Tous.  
Personnel Management Programme (APP1)

Development of a training programme and creation of a system to select participants, evaluate training results and their impact.

### CONDIS SUPERMARKETS COMPANY

By Marta López García.  
Personnel Management Program (APP2)

Design of a training programme about external and internal clients at CONDIS.

### GLOBAL IMPLEMENTATION OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN THE SOLDEU EL TARTER SKI RESORT

By Xavier Pérez.  
Human Resources Management Programme (PEP1)

This project has been clearly created in order to apply all possible actions that the area of Human Resources has and optimize them in a services company which in this case is a ski resort.

## ■ Operations

### ACTION PLAN FOR TALLERES FELIPE VERDÉS, S.A.

By Adolfo Sancho.  
Operations Management Programme (DIP1)

The project defines the "core business" and the strategic priorities of a company that produces machinery. An action plan is carried out based on an analysis, where factors such as the business model, market position, its appeal and key competencies are taken into account. This action plan is implemented according to the strategic priorities: Flexibility and Quality, through innovation and cost efficiency.

### ROSA GRES, MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Proyecto final de Ernesto Franco.

Programa de Dirección de Operaciones (DIP1)

El proyecto de mejora en el área de producción, consiste en un control estadístico del proceso, con el objetivo de obtener una mayor calidad, flexibilidad y reducción de costes. Así mismo se plantea la creación de grupos multifuncionales, con el fin de mejorar en el proceso de innovación.

### ESTRATEGIA DE OPERACIONES, LINCOLN KD

Proyecto final de Marta Escosura.

Programa de Dirección de Operaciones (DIP1)

Una vez bien definidos conceptos tan fundamentales, pero no por eso sin importancia, como QUÉ vendemos (consumibles y equipos de soldadura), a QUIÉN (sectores como mantenimiento, pipelines, industrias de proceso entre otros) y CÓMO (en calidad); analizamos el grado de ATRACTIVIDAD de nuestros sectores VS el POSICIONAMIENTO de Lincoln en cada uno de ellos descubriendo así, en cuales nos queremos centrar (según su tamaño, rentabilidad...) y cómo. Por el "CÓMO" pasa la definición de las PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (mejorar en calidad, flexibilidad y servicio) y para ello debemos diseñar la estrategia de operaciones en esa línea, definiendo unas CATEGORÍAS DE DECISIÓN con unos claros objetivos operativos, indicadores y herramientas en todas las áreas dentro del departamento de operaciones que nos permitan conseguirlo.

### ■ Euro\*MBA

#### ESTRATEGIA DE RE-ENTRADA DE UNA SUBSIDIARIA DE UNA EMPRESA ESPAÑOLA PARA EL MERCADO ALEMÁN

Proyecto final de Andres Boje

Programa Euro\*MBA

El objetivo de esta tesis es proveer al subsidiario alemán de una empresa madre española, que será re-fundada en 2005, con una propuesta estratégica que contempla la re-entrada en el mercado de habla alemana tras un período de cinco años de menor presencia, intentando evitar una estrategia orientada al precio total.

#### LEAD TIME APLICADO AL AREA DE GESTIÓN DE TESORERÍA: UN EJEMPLO CON AHLSTROM

Proyecto de François Gerard

Programa Euro\*MBA

Mientras el mercado permanece desafiante y la atención corporativa se centra en el rendimiento y en el resultado del flujo de caja, Ahlstrom orienta sus esfuerzos hacia estrategias de contención de costes agresivas en un esfuerzo por mantener el resultado empresarial. Así pues, últimamente, se ha dado una importancia especial a la rentabilidad del capital empleado medido con el ROCE. Este indicador es una medida significativa de la eficacia con la que está siendo utilizada. El propósito final es mejorar el resultado operativo para poder incrementar la rentabilidad de las actividades.

### ROSA GRES, IMPROVEMENT IN PRODUCTIVITY

By Ernesto Franco.

Operations Management Programme (DIP1)

The improvement project in the production area, consists of a statistical control of the process, with the purpose of obtaining more quality, flexibility and cost reduction. It also proposes to create multifunctional groups in order to improve the innovation process.

### OPERATIONS STRATEGY, LINCOLN KD

By Marta Escosura.

Operations Management (DIP1)

Once we define the basic, but important, concepts such as WHAT we sell (consumables and welding equipments), to WHOM (sectors such as maintenance, pipelines, process industries among others) and HOW (in quality terms); we analyse the degree of appeal in our sectors vs the positioning of Lincoln in each of them, and thus determine in which we would like to concentrate (according to size, profitability...) and how. As for HOW, we need to define the STRATEGIC PRIORITIES (improve on quality, flexibility and service) and to do this we need to design the operations strategy, defining some DECISION CATEGORIES with some clear operational goals, indicators and tools in all areas within the operations department.

### ■ Euro\*MBA

#### A SPANISH COMPANY'S SUBSIDIARY RE-ENTRY STRATEGY FOR THE GERMAN MARKET

By Andres Boje

Euro\*MBA Program

The goal of this Master Thesis is to provide the German Subsidiary of a Spanish Company, which will be re-founded in 2005, with a strategy proposal regarding the re-entrance in the German Speaking Market after a five year period of minor presence in it, aiming to avoid a total oriented price strategy.

#### LEAD TIME APPLIED IN THE AREA OF CASH MANAGEMENT: AN ILLUSTRATION WITH AHLSTROM

By François Gerard

Euro\*MBA Program

As the market continues to remain challenging and corporate attention becomes focused on profitability and cash flow performance, Ahlstrom is shifting its efforts towards aggressive cost containment strategies in a will to maintain business performance. Thereby, in recent years, particular importance has been given to the profitability of capital employed, measured by the ROCE. This indicator is a meaningful measure of the efficiency with which the capital is being utilized. The final goal is to improve the operating performance in order to increase the profitability of activities.

# Premios Awards

Los profesores Joan Boada, Carme Gil, Lluís González de Rivera e Isidre Llorens, del Departamento de Dirección de Personas en colaboración con Beatriz Cabañas del Departamento de I+D+i han sido elegidos ganadores del **Premio AEDIPE HUMAN 2005 a la innovación en Recursos Humanos**, por la investigación titulada "Las implicaciones entre las políticas de RR.HH. y el Balanced Scorecard en las empresas". También Carlos Emilio Morales del Departamento de I+D+i recibió el segundo accésit por su investigación sobre "El Rol de los Líderes en la Gestión de la Diversidad".

La ceremonia de entrega de premios tuvo lugar en Madrid el 19 de abril, en el marco del 40 Congreso AEDIPE. Este galardón premia los artículos basados en la investigación de carácter científico y divulgativo sobre la función de los recursos humanos en las organizaciones. Los artículos premiados fueron publicados en la Revista "Dirigir personas" de AEDIPE en la edición de junio.



Del 12 al 14 de junio el profesor Laureano Berasategui, del Dpto. de Operaciones y TSI asistió a la conferencia anual de la efmd que se celebró en Bruselas que este año versaba sobre "In search of what is right..." orientado a la búsqueda de valores y creencias en el mundo del management. En el marco de la conferencia los profesores Laureano Berasategui (de EADA) y Luis Renart (de IESE), autores del caso "Imaginarium", recibieron el premio al mejor caso en la categoría de Marketing de la efmd Case Writing Competition 2004.

Faculty members Joan Boada, Carme Gil, Lluís González de Rivera and Isidre Llorens from the Personnel Management Department in collaboration with Beatriz Cabañas from the R+D+I Department, have been awarded the **HUMAN AEDIPE 2005 Award for innovation in Human Resources** for their research project entitled "Implications between Human Resources policies and the Balance Scorecard in companies". Carlos Emilio Morales, from the R+D+I Department, has also had a special mention for his research on "The Role of Leaders in Diversity Management".

The award ceremony took place in Madrid on 19 April, during the 40th AEDIPE Congress. This award is for articles based on scientific research which spreads knowledge about the role of human resources in organisations. The awarded articles were published in the AEDIPE Magazine "Managing People" in the June edition.

Between 12 and 14 June, faculty member Laureano Berasategui, from the Operations & ITS Department, attended the efmd (European Foundation for Management Development) annual conference held in Brussels which this year was entitled "In search of what is right..." dealing with the search for values in the world of management. During the conference faculty members Laureano Berasategui (from EADA) and Luis Renart (from IESE), authors of the "Imaginarium" case, were awarded the Best Case prize in the Marketing category of the efmd Case Writing Competition 2004.



# EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

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](mailto:iberasategui@eada.edu)

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

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

C/ Aragó, 204.  
08011 - Barcelona - Spain.  
Tel: +34 934 520 844  
Fax: +34 933 237 317  
[www.eada.edu](http://www.eada.edu)  
[info@eada.edu](mailto:info@eada.edu)