



# EADA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN  
Y ADMINISTRACIÓN

# Boletín de Investigación de EADA

## EADA Research Newsletter

Agosto 2006-Julio 2007 - August 2006-July 2007

Nº 14

### NOTICIAS INSTITUCIONALES

El Comité del European Foundation for Management Development (efmd) concedió la reacreditación Equis a la Fundación EADA. Haber sido acreditada por el efmd por tercera vez consecutiva a lo largo de los últimos ocho años es estratégicamente clave para EADA. Es un paso más en la consolidación de nuestro posicionamiento entre las primeras escuelas de negocios del mundo y refleja nuestro compromiso con la formación de alta calidad dirigida al mundo corporativo.



El 17 de noviembre John Ireland, profesor del Departamento de Marketing, fue invitado a formar parte del consejo editorial de la nueva revista "International Journal of E-Business Management" fundada por RMIT, que en términos académicos, es una de las mejores universidades de Australia.

La "International Journal of e-Business Management" es la primera revista que trata específicamente, y de una forma comprensible, la gestión del e-business y las oportunidades y desafíos de gestión que afrontan la mayoría de los negocios de hoy día, que han tomado o tienen intención de tomar el e-business como su estrategia de desarrollo de negocio.

La revista "International Journal of e-Business Management" aporta a las empresas e industrias una variada información y estudios realizados desde la perspectiva de la gestión y la tecnología de la información.

### INSTITUTIONAL NEWS

EADA was awarded the EQUIS re-accreditation by the Awarding Body of the European Foundation for Management Development (efmd). This recognition from the efmd for the third time in the last eight years is a strategically key award for EADA. It is one step further in the consolidation of our positioning among the world's top business schools and it reflects our commitment to high quality training for the corporate world.

On 17 November, John Ireland, lecturer of the Marketing Department, was invited to become a member of the editorial council of the new magazine "International Journal of E-Business Management" founded by RMIT which, in academic terms, is among the finest universities in Australia.

The "International Journal of e-Business Management" is the first journal that deals specifically and comprehensively with e-business management and the opportunities and management challenges facing the majority of today's businesses that have taken or intend to take e-business as their business development strategy.

The International Journal of e-Business Management provides business and industry with a wide range of information and studies made from both a business management perspective and an IT and e-business management perspective.

### Acreditaciones Internacionales de calidad



### Contenido / Contents

▪ Libros y Contribuciones en libros / <i>Books and Contributions to Books</i>	2
▪ Prensa / <i>Press</i>	3
▪ Revistas / <i>Reviews</i>	4
▪ Casos / <i>Cases Studies</i>	5
▪ Notas Técnicas / <i>Technical Notes</i>	6
▪ Conferencias / <i>Conferences</i>	7
▪ Conferencias Académicas / <i>Academic Conferences</i>	9
▪ Proyectos / <i>Projects</i>	10

# Libros y Contribuciones en Libros

## Books and Contributions to Books

- Elías, Joan; Elías, David  
"En busca del Lovework".  
EMPRESA ACTIVA

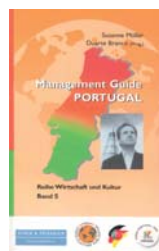
**Resumen:** Un gerente cansado de lidiar todos los días con los mismos problemas en el trabajo decide proponer un cambio revolucionario. En una reunión conjunta con todos sus empleados les presenta su deseo de encontrar un sistema nuevo de relaciones -más allá de la clásica motivación y el insistentemente buscado liderazgo- para que todos vayan motivados a trabajar cada día. De esta forma propone algo distinto, una nueva forma de trabajar que hará que su empresa se convierta en un lugar *lovework*. El objetivo del *lovework* es crear un ambiente laboral en que todos los integrantes de la empresa se sientan con fuerzas renovadas para ir a trabajar. El *lovework* es el punto de encuentro entre empleados y jefes; una idea innovadora que plantea un nuevo marco de relaciones que abre las puertas de la empresa a un nuevo paradigma en el siglo XXI.

- Guix, Xavier  
"Contigo pero sin tí".  
GRANICA

**Resumen:** La búsqueda del sí mismo, la construcción personal y colectiva, y el sentido de la vida se han convertido en el eje central de nuestra existencia, desidentificada, cada vez más, de intermediarios sociales y disgustada con la forma en que funciona este mundo. En este libro, hablo de cómo vivimos y cómo la sociedad repercute en nuestra cotidianidad. El paseo lo hago de la mano de la psicología, mi especialidad, pero también con aromas de sociología y una cierta filosofía.

- Müller, Susanne; Branco, Duarte  
"Management Guide Portugal", "Management Guide Türkei"  
Cross-Culture Publishing Frankfurt am Main.

**Resumen:** Ambos libros contienen 20 contribuciones escritas cada una por expertos nativos y no nativos de Turquía y Portugal. Los libros presentan ambos países como aliados modernos y países de negocio internacional únicos debido a su historia, cultura y economía. La guía está dirigida a inversores de pequeñas y medianas empresas y se centra en el lado humano de la cooperación económica y el entendimiento intercultural. Los libros están publicados en alemán.



- Elías, Joan; Elías, David  
"In search of Lovework".  
EMPRESA ACTIVA

**Summary:** A manager who gets tired of coping with the same problems every day decides to propose a revolutionary change. In a meeting with all his employees he explains his desire to find a new relations system- more than just the classic motivation and the constant quest for leadership- so that everyone goes to work motivated every day. He proposes something different; a new way of working which will turn your company into a lovework place. The goal of lovework is to create a labour environment where all the employees are full of energy when they go to work. Lovework is the meeting point and understanding between employer and employee; an innovative idea that presents a new kind of relationship which opens the door to a new 21st century paradigm.



- Guix, Xavier  
"With you but without you".  
GRANICA

**Summary:** The search for oneself, personal and group development and the meaning of life, have turned into the centre point of our lives, with increasing alienation from social intermediaries and greater dissatisfaction with the way this world runs. In this book I am talking about how we live and how society has an effect on our daily lives. I do so with the help of psychology, my speciality, but also with elements of sociology and a touch of philosophy.



- Müller, Susanne; Branco, Duarte  
"Management Guide Portugal", "Management Guide Türkei"  
Cross-Culture Publishing Frankfurt am Main.

**Summary:** Both books contain 20 contributions each written by native and non-native experts of Turkey and Portugal. The books present both countries as modern partners and business locations in international trade, unique due to their history, culture and economy. Written for investors from small and medium sized companies, the guides focus on the human aspect of economic cooperation and intercultural understanding.

■ **Costa, Jordi**

"Pagar a cada trabajador lo que se merece".  
El País (24-12-2006).  
"Earning what you deserve".



■ **Ponti, Franc**

"La pasión por innovar".  
Open Page Business Barcelona Deluxe, Mayo 2007.  
"A Passion for innovation".



■ **Morales, Carlos; Rahe, Martin**

"La confiança és la competència més important per  
emprendre un negoci".  
Món Empresarial (Nov. 2006).  
"Confidence is the most important competence in  
a new business".



■ **Vivancos, Martin**

"Generació Playstation".  
Dossier Econòmic de Catalunya. 7-13 Juliol 2007.  
"Playstation Generation".



"La confianza masculina se suma a la persistencia  
femenina al emprender".

Negocios de La Gaceta (11-11-2006).

"Male confidence added to female persistence are key to setting  
up a new business".



"Generación Playstation: los nuevos consumidores".  
CincoDías (14-7-07).

"Playstation Generation: the new consumers".

"La mujer emprendedora destaca por su capacidad de resistencia".  
CincoDías (23-12-2006).

"Women entrepreneurs stand out for their perseverance".

"La difícil tarea de emprender".

CincoDías (8-3-07).

"The difficult task of entrepreneurship".

"La difícil tarea de emprender".

Expansión (27-3-07).

"The difficult task of entrepreneurship".

■ **Gil, Carme**

"Medir el Impacto de las Políticas de RRHH sobre el Balanced Scorecard es una Realidad".

Capital Humano, no. 203, Octubre 2006.

"Measuring the Impact of HR Policies on the Balanced Scorecard is a Reality".



■ **Carenys, Jordi**

"La Contabilidad directiva en las Cajas de Ahorro Españolas".

Journal of Performance Management, vol. 20, no. 1.

"Management Accounting in Spanish Savings Banks".



■ **Ireland, John**

"Una empresa responsable que llega al nivel necesario".

Leadership in Action, vol. 27, no. 1, March/April 2007.

"A responsible company that's making the grade".



■ **Mavrommatis, Alexis**

"La transferencia internacional de la imagen de marca".

The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 16, no. 4, Sept 2006.

"The international transfer of store brand image".



■ **Morales, Carlos; Rahe, Martin**

"Estudio emprendedores".

Leadership Magazine for Managers CLADEA, no 9, Marzo 2007.

"Study of Entrepreneurs".

■ **Torras, Luis**

"Nuevas Estrategias para el Desarrollo de Directivos".  
e-Deusto, no. 53, Septiembre 2006.

"New Strategies for the Development of Board Members".



"Crecimiento vs Rentabilidad: el reto del management".  
Strategia, no. 2, Octubre/Noviembre 2006.

"Growth vs Profitability: the challenge of management".

■ **Vivancos, Martin**

"Los consumidores del mañana: valores de consumo de la generación Playstation".

Harvard Deusto Marketing & Ventas, Febrero 2007.

"Tomorrow's consumers: consumer values in the Playstation generation".

## Forjas del Norte

55473

Mejía Suárez, César

Decisión de localización de una nueva planta industrial, para cumplir las exigencias de un nuevo contrato y planes futuros de ampliación. Evaluación de las ventajas de coste y logísticas, contra la viabilidad en términos de recursos humanos y tiempo. La decisión también implica un alto grado de incertidumbre de cara a la rentabilidad de las futuras instalaciones en el largo plazo.

**Temas:** Fabricación, análisis de la decisión, diversificación, toma de decisiones.

## Petroguayas, S.A.

55519

Mejía Suárez, César

Decisión sobre la necesidad de integrar verticalmente una parte del proceso que venía siendo aprovisionamiento externo. El análisis económico se debe poner en la balanza, en comparación con las ventajas logísticas y el riesgo asumido por la dirección en caso de mantener la situación presente.

**Temas:** Proveedor, cadena de suministro, logística, tecnología, medio ambiente, outsourcing, análisis de la decisión, estrategia, toma de decisiones, inversión.



## La Lumiere

55721

Mejía Suárez, César

Decisión sobre la creación de un almacén adicional para reducir los plazos de entrega a clientes y mejorar el nivel de servicio en una zona de distribución.

**Temas:** Logística, análisis de la decisión, operaciones, dirección de empresas, toma de decisiones, control de stocks, cadena de suministro.

## Gaf Limited (Parte A y B)

55600 / 55601

Vlieland-Boddy, Clive

El caso trabaja dos temas relevantes como son la Dirección de Capital y el Coste de Capital. Es un caso útil porque se evalúa y comprende cómo se compran y venden empresas y cómo son valoradas. También se estudia el tema de estructurar la adquisición de empresas. La segunda parte (B) mira lo acontecido 12 meses más tarde y permite a los estudiantes apreciar los objetivos del caso.

**Temas:** Rentabilidad, valoración de empresas, coste de capital, adquisición de la empresa, análisis de balances, finanzas, flujo de caja.

## Forjas del Norte

55473

Mejía Suárez, César

The decision to locate a new industrial plant so as to comply with the obligations of a new contract and future expansion plans. Evaluation of the cost and logistic advantages against viability in terms of human resources and time. The decision also implies a high degree of uncertainty regarding profitability of future equipment in the long term.

**Topics:** Manufacturing, decision analysis, diversification, decision making.

## Petroguayas, S.A

55519

Mejía Suárez, César

Decision concerning the need to vertically integrate a part of the process which was supplied externally up until now. The economic analysis should be taken into consideration in comparison with the logistic advantages and the risk taken by the management team if the present situation continues.

**Topics:** Supplier, supply chain management, logistics, technology, environment, outsourcing, decision analysis, strategy, decision making, investment.

## La Lumiere

55721

Mejía Suárez, Cesar

Decision concerning the creation of an additional warehouse so as to reduce the delivery times to customers and improve the service level in a distribution area.

**Topics:** Logistics, decision analysis, operations, business administration, decision making, stocks control, supply chain management.

## Gaf Limited (Part A and B)

55600 / 55601

Vlieland-Boddy, Clive

The case study involves the key issues of Working Capital Management and Cost of Capital. It is a useful case in evaluating and understanding how companies are purchased and sold and how they are valued. It also examines the issue of structuring corporate acquisitions. The second part (B) looks at the events 12 months later and enables participants to appreciate the objectives in the case.

**Topics:** Profitability, company valuation, capital cost, company acquisition, balance sheet analysis, finance, cash flow.

### La gestión de las emociones

55528

González, Maria Pau



Las emociones desempeñan un papel básico en el proceso de razonamiento, en la toma de decisiones y en la eficacia directiva.

Las emociones son mecanismos universales que se articulan en el cerebro de cualquier ser vivo para hacer frente a las exigencias del medio y poder sobrevivir. Las humanas, diferenciadas de las de otras especies por el desarrollo del lenguaje y la conciencia de la propia trascendencia, también se articulan en la interrelación con el mundo. En la medida en que el mundo de los negocios cambia, también es necesario desarrollar nuevas estrategias para afrontar ese cambio, para sobrevivir.

**Temas:** Inteligencia emocional, directivo.

### 7 aspectos críticos en la dirección de equipos de ventas

56725

Fernández Bertolín, Antonio

Esta nota técnica da una visión actualizada sobre los aspectos críticos que ha de tener en cuenta un directivo de ventas, de acuerdo a las nuevas tendencias de mercado y nuevos estilos de dirección.

**Temas:** Comercio, planificación comercial, ventas, directivo.

### Emotions' management

55528

González, Maria Pau

Emotions play an essential role in the process of reasoning and in decision making, in management efficiency.

Emotions are universal mechanisms in the brain of any human being needed to face up to and survive the demands of the environment. Humans, differentiated from other species because of their language development and their self awareness are also articulate with regard to their relationship with the world around them.

As the business world is constantly changing, new strategies need to be developed to face this change and in order to survive it.

**Topics:** Emotional intelligence, management.

### 7 critical features in the Sales Teams Management

56725

Fernández Bertolín, Antonio

This technical note provides an up to date vision of the critical aspects to be considered by the sales manager in line with new market trends and new management styles.

**Topics:** Trade, sales planning, sales, manager.





■ En septiembre, el departamento de Contabilidad y Finanzas organizó una conferencia sobre el tema "Sistemas de Información y Finanzas", impartida por el Sr. Manuel Tresánchez, Director de Operaciones Bancarias y Canales del Banc Sabadell.

■ El 14 de septiembre se organizó una conferencia bajo el título "El impacto del cambio en la Pyme" que contó con los ponentes: Sergi González, Consultor internacional en gestión del cambio y la diversidad; Laureano Berasategui, Director del Dpto. de Sistemas de Información y Elkin Jaramillo, Director de los Programas Másteres Ejecutivos y Dirección General.

■ El día 21 de septiembre, EADA y AEDIPE Catalunya celebraron su III Encuentro titulado "La Organización Flexible: Políticas Innovadoras, Soluciones Creativas". El acto tuvo lugar en el Auditorio Winterthur de Barcelona y contó con la asistencia de más de 300 personas, mayoritariamente Directores de RRHH y Directores Generales, entre otros. Siguiendo el programa, el profesor del Dpto. de Dirección de Personas, Jordi Costa, moderó la mesa redonda "Complejidad y Flexibilidad" y el Profesor Franc Ponti, del mismo departamento, realizó la presentación "Pensamiento Creativo, mente flexible".



■ El día 3 de Octubre se realizó la presentación del libro "Pasión por Innovar" de Franc Ponti, Profesor del Dpto. de Dirección de Personas, y Xavier Ferràs, Director de Projectes Empresarials del CIDEM. El acto, que tuvo lugar en el Hall del Teatro Nacional de Catalunya, contó con la participación de cerca de 300 personas que disfrutaron de las presentaciones del Equip de Nous Formats de la Televisió de Catalunya, la cantante Odette Tellería (Gema 4) y el Circo Delicia. David Dinwoodie, el entonces Director General Adjunto, hizo la presentación del acto. El día 29 de Noviembre se realizó la presentación del libro en la Librería Excellence de Barcelona.

■ El área de Turismo organizó el 24 de octubre la conferencia "Cómo llenar un hotel en épocas difíciles" a cargo del profesor asociado de EADA, Sr. Domènec Biosca, Coordinador General de la Confederación Empresarial de Hostelería de Cataluña, Presidente de Fòrum Turisme i Qualitat, Presidente de la Asociación de Directivos de Empresas Turísticas (ADETUR) y profesor de los programas de turismo en EADA.

■ In September, the Accounting & Finance Department organised a conference on the topic "Information & Finance Systems", given by Manuel Tresanchez, Director of Banking Operations and Channels at Banc Sabadell.

■ On 14 September, a conference entitled "The impact of change in SME" was given by guest speakers: Sergi González, international consultant in change management and diversity; Laureano Berasategui, Information Systems Director and Elkin Jaramillo, Executive Master and General Management Programme Director.

■ On 21 September, EADA and AEDIPE Catalunya celebrated their III Meeting entitled "The Flexible Organization: Innovative Policies, Creative Solutions". This event took place at the Winterthur Auditorium of Barcelona and more than 300 people, mainly Human Resources and General Directors, attended this event. Following the programme, Jordi Costa, lecturer from the Human Resources Department, acted as moderator for the Round Table "Complexity and Flexibility" and lecturer Franc Ponti, from the same department, gave a presentation entitled "Creative thinking, flexible mind".

■ On 3 October, a book presentation was held in the hall of the National Theatre of Catalonia for the book "A Passion for innovating" by Franc Ponti, lecturer from EADA's Human Resources Department and Xavier Ferràs, Director of Business Projects at CIDEM. About 300 people attended the presentations from the Equip de Nous Formats from Televisió de Catalunya, the singer Odette Tellería (Gema 4) and the Delicia Circus. David Dinwoodie, Deputy General Director, presented the event and later, on 29 November, the presentation of the book was held at the bookshop "Excellence" in Barcelona.

■ On 24 October, the Tourism Department organised the conference "How to fill a hotel in hard times" with guest speaker EADA associate lecturer, Domènec Biosca, General Coordinator of the Catalan Hotel Management Business Confederation, Founding President of Tourism and Quality Forum, Founding President of the Association of Managers of Tourist Companies (ADETUR) and professor of tourism programmes in EADA.

- El día 7 de noviembre, Emma de Llanos fue invitada a dar una conferencia sobre "Desempeño y Compromiso" en el Día Renault de la Excelencia que se celebró en el Centro Tecnológico de Boecillo (Valladolid). Es un acto de reconocimiento en el que se premia a los operarios excelentes y a los equipos de trabajo innovadores de Renault España. Asistieron unas 300 personas, entre ellos los premiados y sus familiares, más toda la cúpula directiva de Renault España. En el acto participaron la Directora de RRHH de Renault España, Amparo Moya, el Presidente y Director General, Juan Antonio Fernández de Sevilla.
  
- El día 9 de noviembre Emma de Llanos impartió una conferencia sobre "La Motivación, Clave de la Satisfacción" en el acto VIP que GE Money Bank (tercera financiera a nivel mundial del grupo General Electric) organiza para sus 80 clientes más importantes de España, todos ellos empresarios. En el acto, que se celebró en el Hotel Arts, participaron en nombre de la empresa el Consejero Delegado, François Miqueau y el Dtor. General Auto GE Money Bank, Jordi Maymó.
  
- Del 7 al 12 de enero, David Dinwoodie asistió en Carolina del Norte (EEUU) a la reunión sobre el proyecto Leadership Across Differences del CCL (Centre for Creative Leadership) para analizar nuevos datos y planificar actividades de publicación para el próximo año.
  
- El día 7 de junio Franc Ponti, profesor del Dpto. de Dirección de Personas, fue invitado a dar una conferencia sobre "Estrategias de Creatividad e Innovación" en la UOC (Universitat Oberta de Catalunya).

- On 7 November, Emma de Llanos was invited as guest speaker to give a conference on "Performance and Commitment" on Renault Excellence Day which was held at the Boecillo Technological Centre (Valladolid). It is an event in which excellent workers and innovative work teams of Renault Spain are presented with an award. About 300 people attended this event including those who received awards, their relatives and the management team of Renault Spain. The Human Resources Director of Renault Spain, Amparo Moya and the President and Director General, Juan Antonio Fernández de Sevilla took part as well.
  
- On 9 November, Emma de Llanos gave a conference on "Motivation, Key to Satisfaction" at the VIP event that GE Money Bank (third financial company worldwide of the General Electric Group) organised for its 80 most important clients in Spain, all of them business people. Taking part in this event at the Arts Hotel, were the Managing Director, François Miqueau and the General Director Auto of GE Money Bank, Jordi Maymó.
  
- Between 7 and 12 January, David Dinwoodie attended a meeting for the Leadership Across Differences Project of the CCL (Centre for Creative Leadership) which aimed at analyzing new data and planning publishing activities for the next year. The meeting took place in North Carolina (USA).
  
- On 7 June, Franc Ponti, Lecturer of the Human Resources Department, was invited as guest speaker to talk about "Strategies of Creativity and Innovation" at UOC (the Catalan Open University).



# Conferencias Académicas

## Academic Conferences

- Entre los días 4 y 7 de agosto se realizó en Chicago, Estado Unidos, el Congreso de la American Marketing Association, acto al que asistió la profesora de Marketing, Lourdes Pérez. La American Marketing Association reúne a académicos e investigadores de todo el mundo del área de marketing. Este año, la conferencia estuvo centrada en el tema "Benchmarking the Marketing Future" y agrupaba los diferentes trabajos por áreas de especialidad (Marketing Global, Servicios, Retailing, Comportamiento del Consumidor).
- Entre los días 11 y 16 de agosto, la Academy of Management celebró su Congreso anual en Atlanta, Estados Unidos. La Academy of Management reúne a seis mil participantes de más de setenta países en el área de Estrategia Empresarial y su congreso es el de mayor tamaño dentro del mundo académico. En este importante congreso, la profesora del Dpto. de Marketing, Lourdes Pérez, presentó su trabajo sobre orientación al cliente y procesos de innovación titulado "Developing a Market Orientation in B2b Iterfirm Relationships: an Absorptive Capacity Explanation" que constituye el tema central de su tesis doctoral.
- John Ireland participó en el congreso arbitrado "International Federation of Scholarly Associations of Management" (IFSAM) entre las fechas 28 y 30 de septiembre en Berlín. En el track "Services" presentó su artículo "Discovering the Latin Soul of Service". A diferencia de otras conferencias más especializadas, la IFSAM reúne a varias asociaciones de diversos campos de la gestión. En esta ocasión, se reunió a un nutrido grupo de directivos de universidades públicas y en un ambiente más conceptual que empírico.
- Los días 17, 18 y 19 de octubre, se celebró, en el Palacio de Congresos de Valencia, la Reunión Internacional "Valencia Summit", acto que reúne a destacadas personalidades del mundo académico, empresarial y político. El Comité Científico de Valencia Summit se encarga de valorar los trabajos presentados y está constituido por diversos representantes del mundo universitario y de las escuelas de negocios, entre los que figura el Sr. David Parcerisas, en su calidad de Director General de EADA. La misión de Valencia Summit es contribuir a maximizar el potencial de los grandes acontecimientos deportivos y su aprovechamiento para el desarrollo de las ciudades, regiones o países organizadores. Su objetivo es que el mundo universitario, empresarial y de la gestión pública se involucre en este debate a través de conferencias magistrales, sesiones de ponencias y estudios de casos.
- Del 3 al 5 de noviembre se celebró en Ashridge, Inglaterra la Mesa Redonda organizada por el COS (Centre for Organizational Studies) y EADA bajo el título "Creating Culturally Competent Firms: Strategies for Gaining from Cultural Pluralism". En este acto, el Profesor del Dpto. de Política de Empresa y Director General Adjunto, David Dinwoodie, facilitó la sesión "Understanding Culturally Competent Firms" y presentó el seminario "Conflict Management in Culturally Competent Firms". Además, a la Mesa Redonda asistieron personalidades del mundo de la consultoría, académico y empresarial tales como, el Sr. César Bartra Molins de AMES, S.A.; el Sr. Francisco Escartí de Boeing Research & Technology; el Sr. Imai Iroshi de Toyota; y el Sr. Roberto Fillias Bofill de Travel in Spain Multimedia.
- El 24 y 25 de mayo de 2007 tuvo lugar en IESE el II Congr s ACCID donde Jordi Carenys, Director del Dpto. de Finanzas presentó su paper titulado "Costes por actividades en las empresas bancarias". Carme Gil y Joan Boada, del Dpto. de Direcció de Personas, participaron como moderadora y ponente, respectivamente, en una sesión de trabajo acerca de Organizaciones Saludables.
- Between 4 and 7 August the American Marketing Association Congress was held in Chicago, United States, and Marketing lecturer Lourdes Pérez attended the event. The American Marketing Association brings together marketing academics and researchers from all over the World. This year the conference focused on "Benchmarking the Marketing Future" and was grouped in speciality areas (Global Marketing, Services, Retailing, Consumer Behaviour).
- Between 11 and 16 August, the Academy of Management held its annual congress in Atlanta, United States. The Academy of Management brings together six thousand participants from more than seventy countries from the Business Strategy area and it is the biggest congress in the academic World. At this important congress, lecturer Lourdes Pérez, from the Marketing Department, presented her work on customer orientation and innovation processes entitled "Developing a Market Orientation in B2b Iterfirm Relationships: an Absorptive Capacity Explanation" which is the theme of her doctoral thesis.
- John Ireland participated in the congress "International Federation of Scholarly Associations of Management" (IFSAM) between 28 and 30 September in Berlin. In the track "Services" he presented his article "Discovering the Latin Soul of Service". Unlike other more specialised conferences, the IFSAM brings together several associations from different management fields. This time it was a group of managers from public universities and it was more a conceptual than empirical atmosphere.
- Between 17 and 19 October, the International Meeting "Valencia Summit" was held at the Palacio de Congresos de Valencia, where many renowned figures from the academic, business and political world meet. The Scientific Committee of Valencia is in charge of evaluating the presented projects and is composed of several representatives from the university and the business school fields. David Parcerisas is a member as a representative of EADA. The mission of the Valencia Summit is to contribute to maximizing the potential of the great sports events and take advantage of them to develop cities, regions or their organising countries. The goal is that the university and the business world together with public management are involved in this debate by providing conferences, presentations and case studies.
- From 3 to 5 November, the Round Table organised by COS (Centre for Organisational Studies) was celebrated in Ashridge, England and was entitled "Creating Culturally Competent Firms: Strategies for Gaining from Cultural Pluralism". David Dinwoodie, lecturer from the Business Policy Department and Deputy General Director, acted as facilitator in the session "Understanding Culturally Competent Firms" and introduced the seminar "Conflict Management in Culturally Competent Firms". Several personalities from the consultancy, academic and business world attended this event such as César Bartra Molins from Ames S.A, Francisco Escartí from Boeing Research & Technology, Imai Iroshi from Toyota and Roberto Filias Bofill from Travel Spain Multimedia.
- Between 24 and 25 May 2007, the II ACCID Congress took place at IESE. Jordi Carenys, Director of the Finance Department, presented his paper entitled "Costs per activities in banking companies". Carme Gil and Joan Boada, from the Human Resources Department, took part in a workshop as moderator and chairperson respectively, in a session on Healthy Organisations.

### ■ Executive MBA

#### NOVAOIL ENERGY

Proyecto Final de Eduardo González, Paulo Morales, Bárbara Muñoz e Iván Rodríguez (MB).

Se basa en la idea de fabricar biodiesel en Angola a partir de materias primas cultivadas en el mismo país.

#### ELAM: CERVEZA ARTESANA DE CALIDAD

Proyecto Final de Oriol Cisteró, Ana Grau, David Jové y Rafael Uréndez. Executive MBA (MB).

Este proyecto se plantea un negocio basado en la fabricación y comercialización de una cerveza tipo artesanal de la variedad "Ale Tostada" (también llamada "pale ale"), la cual está siendo fabricada en pequeñas cantidades por un productor local de la ciudad de Barcelona y distribuida en unos pocos puntos de venta de la ciudad y en ventas directas a particulares. La característica artesanal será uno de los atributos diferenciadores de la mayoría de cervezas que se comercializan en España, primer mercado objetivo de la cerveza, objeto del plan de negocio.

### ■ Masters Especializados

#### APLICACIÓN PRÁCTICA DE DUE DILIGENCE

Proyecto Final de Liz Añez, Igor Luis, Ileana Nuñez y Milton Rivas. Máster en Finanzas (PC).

El proyecto tiene como objetivo fundamental el entendimiento de los elementos básicos que deben desarrollarse para llevar a cabo una inversión por medio de acciones de una empresa, en la cual el inversor posee interés básicamente por la diversificación de su cartera. Para tal efecto se ha puesto en estudio la practicidad y buen juicio que otorga el emplear la herramienta llamada Due Diligence, en el cual se trabajan aspectos que involucran facetas, tanto internas como externas, de la compañía objetivo, mediante la profundización en temas relacionados a los procesos básicos del negocio, cumplimiento de leyes y regulaciones, análisis de la situación financiera, estructura organizacional y los planteamientos futuros y estrategias a aplicar por la compañía a ser adquirida.

### ■ Executive MBA

#### NOVAOIL ENERGY

By Eduardo González, Paulo Morales, Bárbara Muñoz and Iván Rodríguez (MB).

This is based on the idea of producing biodiesel in Angola from raw materials cultivated in this country.

#### ELAM: HOMEMADE QUALITY BEER

By Oriol Cisteró, Ana Grau, David Jové and Rafael Uréndez. Executive MBA (MB).

This Project proposes a business based in the production and commercialization of a homemade type of beer of the "Ale Tostada" (also called "pale ale") variety. This beer is being produced in small quantities by a local producer in Barcelona City and is distributed to a few sale outlets within the city and is also being sold directly to consumers. Its homemade nature will be a differentiating feature from the majority of beers which are being distributed in Spain, a major target market for the beer in this business plan.

### ■ Specialized Masters

#### A PRACTICAL APPLICATION OF DUE DILIGENCE

By Liz Añez, Igor Luis, Ileana Nuñez and Milton Rivas. Master in Finance (PC)

The objective of this project is the understanding of the basic elements which need to be developed to carry out an investment by means of stocks in a company in which a study of performance and caution has been administered. This study looked at internal and external aspects of the company by means of an in-depth analysis of basic business processes, compliance with laws and regulations, a financial situation analysis, the organizational structure and future plans and strategies to be applied by the acquired company.

## ■ EURO\*MBA

### DIFERENCIAS CULTURALES EN LA EDUCACIÓN, CIENCIA Y ORGANIZACIÓN CULTURAL DE LAS NACIONES UNIDAS: UNA DESCRIPCIÓN DEL USO DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE EN LA UNESCO

Proyecto Final de Herald Voorneveld.

En las reformas de gestión de la cultura organizacional de las Naciones Unidas, se hace poco énfasis en la cultura. Por esta razón este estudio examina las diferencias culturales en el seno de la UNESCO y sus implicaciones en la gestión y el personal de la misma. La cultura organizacional de la UNESCO ha sido evaluada por medio de la aplicación del módulo de investigación de Hofstede. Este estudio ofrece un nuevo enfoque sobre la organización que podría ayudar a incrementar la conciencia cultural de la dirección y del personal, y podría inducir una forma intercultural de gestión en la UNESCO.

### IDENTIFICACIÓN DE LA TOLERANCIA AL RIESGO EN INDUSTRIA ASCENDENTE DE HIDROCARBÓN ESPECÍFICAMENTE GAZ DE FRANCE

Proyecto Final de Peter Decker.

En los últimos años el negocio ascendente de Gaz de France ha venido creciendo significativamente. Especialmente las actividades de exploración se han más que duplicado y se espera que crezca aún más en el futuro cercano. Con esto en mente, es importante contar con un proceso de gestión y toma de decisiones auditable y estructurado, así como obtener un factor de experiencia más calificado. Por medio del uso de la Teoría de la Utilidad y el entendimiento del nivel de tolerancia al riesgo de las personas que toman las decisiones en Gaz de France. El proceso de toma de decisiones puede ser mejorado por medio del cálculo de cuota óptima de trabajo de los proyectos de riesgo de la compañía. En el año 2005, se realizó un estudio de la tolerancia al riesgo en la compañía. Los resultados de este estudio indican dos niveles de tolerancia que han demostrado estar en dependencia de la magnitud de las ganancias potenciales de dichos proyectos. Los resultados sugieren que la tolerancia al riesgo cambia el carácter de la parte ascendente del negocio y podrían llevar a las personas que toman las decisiones a ser más propensos a tomar riesgos.

## ■ EURO\*MBA

### CULTURAL DIFFERENCES IN THE EDUCATION, SCIENCE, AND CULTURAL ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS: A DESCRIPTION OF THE USE OF HOFSTEDE'S DIMENSIONS AT UNESCO

By Herald Voorneveld.

In the management reforms of the United Nations, organizational culture receives little emphasis. That is why this study examines cultural differences in UNESCO and their implications for UNESCO's management and staff. UNESCO's organizational culture was assessed through the application of Hofstede's value survey module. The study offers a new approach to looking at the organization, which could raise cultural awareness of management and staff, and could help to shape cross-cultural management at UNESCO.

### IDENTIFICATION OF RISK TOLERANCE IN THE UP AND COMING HYDROCARBON INDUSTRY IN GAZ DE FRANCE

By Peter Decker.

During the last few years, the up and coming business of Gaz de France has been growing significantly. Activities in the area of exploration have more than doubled, and are expected to grow even more in the near future. With this in mind the portfolio management and decision-making process needs to be auditable and structured, and a more qualified "Experience Factor" needs to be gained. Making use of the Utility Theory and understanding the risk tolerance level of the decision makers in Gaz de France, the decision making process can be improved by calculating the optimal working share of the company's risk projects. In 2005, a risk tolerance study was carried out at Gaz de France. The results of this study indicate two levels of risk tolerance, which were shown to be dependent on the size of potential gains of the projects. The results suggested that risk tolerance changes the character of the up and coming side of the business and may lead to decision makers being more willing to take risk.



## Mavrommatis, Alexis

Doctorado en Posicionamiento e Imagen de las empresas distribuidoras a nivel internacional, University of Stirling (Reino Unido). Master en Retail Management, University of Stirling (Reino Unido). Licenciado en Ciencias Empresariales, American College of Athens (Grecia). Ha trabajado para el grupo Carrefour-Grecia durante 5 años y como sénior consultor para Jos de Vries The Retail Company, consultoría dedicada en la gestión y desarrollo de nuevos conceptos de punto de venta para empresas distribuidoras. Director del Departamento de Marketing de EADA.

## Mavrommatis, Alexis

PhD in Positioning and Image of distribution companies at international level, University of Stirling, UK. Master in Retail Management, University of Stirling, UK. Graduate in Business Administration, American College of Athens, Greece. He has worked for the group Carrefour-Greece for 5 years and as a senior consultant for Jos de Vries The Retail Company, Consultancy of management and development of new concepts of selling points for distribution companies. Director of the Marketing Department at EADA.

- "La transferencia internacional de la imagen de marca".  
*The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 16, no. 4, Sept 2006.  
"The international transfer of store brand image".

Este artículo argumenta que cuando un minorista se internacionaliza, más que intentar conseguir una réplica exacta (estandarización) de su imagen de tienda en el extranjero, deberían proponer una estrategia de posicionamiento estandarizada. La diferencia entre la perspectiva del consumidor de la imagen y la perspectiva empresarial del posicionamiento es un importante dato, que hasta la fecha ha recibido poca consideración en la internacionalización minorista. Basado en el caso Dia, los españoles limitaron la cadena de supermercados descuento propiedad de Carrefour, una encuesta de consumo realizada en España (el mercado local) y Grecia (el mercado visitante) midió la imagen de marca de la compañía y la de los competidores locales. Los resultados revelaron que, aunque las percepciones del consumidor de la imagen de marca diferían en el mercado visitante de aquellas obtenidas en el mercado local, cuando se toma en cuenta el contexto de la competencia local, ambas tiendas son percibidas como distintas a la competencia y ocupan un lugar similar en la posición en el mercado. Esto sugiere que el enfoque empresarial debería centrarse en alcanzar una posición estandarizada en un mercado extranjero más que una pura réplica de la imagen.

This article argues that when a retailer internationalizes, rather than aiming to achieve an exact replication (standardization) of its domestic store image abroad, it should aim for a standardized positioning strategy. The distinction between the consumer perspective of image and the managerial perspective of positioning is an important construct, which to date has received little consideration in retail internationalization. Based on the case of Dia, the Spanish limited line grocery discounter owned by Carrefour, a consumer survey conducted in Spain (the home market) and Greece (a host market) measured the company's store brand image and that of local competitors. Results show that although consumer perceptions of brand image differ in the host market from those found in the domestic market, when the local competitive context is taken into account, both stores are found to be perceptually distinct from the competition and occupy a similar market position. This suggests that the managerial focus should be on achieving a standardized position in a foreign market rather than pure image replication.

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