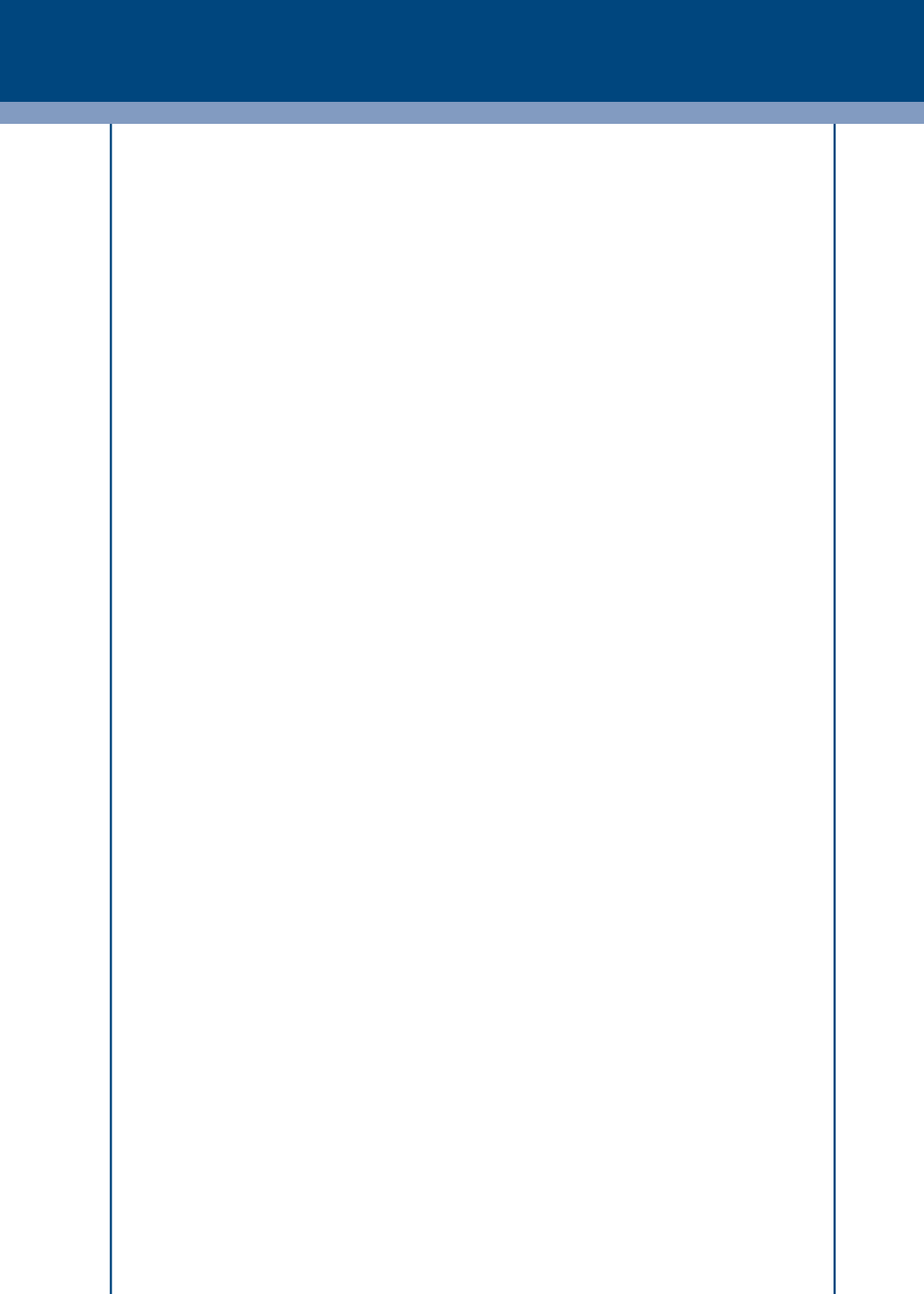




Memoria de Investigación
Research Brochure

2002 - 2004



Indice / Table of Contents

Claustro / Faculty			4
Profesores <i>Part-Time</i> / Part-Time Faculty			6
Introducción	9	Introduction	43
Comportamiento Organizacional	11	Organizational Behavior	45
Economía	13	Economics	47
Empresa, Sociedad y Economía	17	Business, Society and Economics	51
Finanzas	22	Finance	55
Marketing	29	Marketing	61
Operaciones y Tecnología	32	Operations and Technology	64
Política de Empresa	35	Business Policy	66
Sistemas de Dirección y Control	39	Management and Control Systems	70
Investigación / Research			74
1. Libros y Capítulos de Libros / Books and Book Chapters			74
2. Publicaciones Académicas / Academic Publications			75
3. Ponencias en Congresos / Conference Papers			77
4. Varios / Miscellaneous			82
Desarrollo de Material Académico / Development of Academic Material			85
1. Casos (registrados) / Cases			85
2. Notas Técnicas / Technical Notes			89



Claustro / Faculty

Alejandro Carrera

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Business Policy

Ariel Casarin

Ph.D. (Warwick)
Assistant Professor of Business, Society,
Economics

José María Corrales

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Management and Control
Systems

Ricardo Crespo

Ph.D. in Philosophy (Universidad Nacional
de Cuyo, Argentina)
Full Professor of Economics

Guillermo D'Andrea

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Marketing

Luis Dambra

MBA (IAE)
Associate Professor of Operations and
Technology

María Eugenia Delfino

Ph.D. (Warwick)
Assistant Professor of Business Policy

Rubén Figueiredo

Degree in Psychology (UBA)
Full Professor of Organizational Behavior

Eduardo Fracchia

Ph.D. (IESE)
Associate Professor of Economics

Fernando Fragueiro

Ph.D. Candidate (Bath)
Full Professor of Organizational Behavior

Guillermo Fraile

MBA (IAE)
Full Professor of Finance

Alberto Franichevich

MBA (INSEAD)
Assistant Professor of Organizational
Behavior

Santiago Gallino

MBA (IAE)
Instructor of Marketing

Padre Ernesto García

Ph.D. in Canon Law
(Saint Thomas Aquinas University, Rome)
Associate Professor of Business, Society,
Economics

Javier García Sánchez

Ph.D. (Navarra)
Associate Professor of Finance

José Luis Gómez López Egea

Doctor in Economics (Un. Litoral, Argentina)
Emeritus Professor of Finance

Andrés Hatum

Ph.D. (Warwick)
Associate Professor of Organizational
Behavior

Michel Hermans

MBA (IAE)
Instructor of Organizational Behavior

Juan Manuel Jáuregui

Ph.D. Student (UCLA)
Instructor Professor Candidate of Business,
Society, Economics

Juan Llach

Degree in Economy (UCA, Buenos Aires)
Degree in Sociology (UCA, Buenos Aires)
Full Professor of Economics

Roberto Luchi

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Operations and Technology

Gabriel Noussan

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Finance

Marcelo Paladino

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Business, Society,
Economics

Marcelo Pancotto

DBA Candidate (HBS)
Instructor Professor Candidate of Operations
and Technology

Guillermo Perkins

Doctor en Dirección de Empresas (IESE)
Full Professor of Business Policy

Lorenzo Preve

Ph.D. (Columbia)
Assistant Professor of Finance

Juan Martín Quiroga

MBA (IAE)
Instructor of Business Policy

Rodolfo Rivarola

MBA (IAE)
Assistant Professor of Organizational
Behavior

Héctor Rocha

Ph.D. Candidate (London Business School)
Instructor Professor Candidate of Business
Policy

Julio Sánchez Loppacher

Ph.D. Candidate (Politécnico di Milano)
Associate Professor of Operations and
Technology

Virginia Sarría

Ph.D. (Columbia)
Assistant Professor of Finance

Martín Schleicher

MBA (IAE)
Instructor of Marketing

Javier Silva

MBA (IAE)
Associate Professor of Marketing

Alejandro Sioli

Ph.D. (IESE)
Full Professor of Organizational Behavior

Héctor Tamanini

MBA (IAE)
Assistant Professor of Operations and
Technology

Andrés Terech

Ph.D. (UCLA)
Assistant Professor of Marketing

Lucio Traverso

MBA (IAE)
Associate Professor of Business Policy

Roberto Vassolo

Ph.D. (Purdue)
Assistant Professor of Business Policy

Marcelo Vázquez Ávila

Ph.D. in Biological Sciences (UBA)
Ph.D. Student in Human Behavior (IESE)
Associate Professor of Organizational
Behavior

Alberto Willi

Degree in Philosophy (UCA)
MBA Student (IAE)
Instructor of Business, Society, Economics

Martín Zemborain

Ph.D. Student (Columbia)
Instructor Professor Candidate of Marketing

Fernando Zerboni

Ph.D. Candidate (IESE)
Associate Professor of Marketing

**Profesores Part-Time / Part-Time
Faculty****Pablo Alegre**

MBA (IAE)
Marketing

Oscar Algorta

MBA (IESE)
Business Policy

Juan Manuel Arias

MBA (IAE)
Organizational Behavior

Guillermo Atarés

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Marcelo Burstein

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Alejandro Capillo

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Esteban Coll

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Pablo Corradi

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Paola Delbosco

Ph.D. in Philosophy (Università degli Studi
"La Sapienza", Rome)
Business, Society, Economics

Diego Donelly

Degree in Business Sciences (UCA)
Management and Control Systems

Patricio Fay

MBA (IAE)
Professor of Organizational Behavior

Pedro Frías

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Carlos Giménez Vétère

MBA (IAE)
Management and Control Systems

Raúl Medina Fernández

Lawyer
Post-graduate in Human Resources
Organizational Behavior

Alberto Navarro

MBA (IAE)
Master in Law (Harvard)
Business Policy

Florencia Paolini

MBA (IAE)
Finance

Álvaro Rolon

Master in Creativity (SUNY at Buffalo)
Marketing

Silvia Torres Carbonell

Accountant (UCA)
Business Policy

Alejandro Zamprile

MBA (IAE)
Operations and Technology



Introducción

Fundado hace 26 años, el IAE se ha transformado en una de las Escuelas de Dirección y Negocios más respetadas de la Argentina y de la región de Sudamérica. Según el ranking del *Financial Times*, el IAE, que forma parte de la Universidad Austral, es la única Escuela de Negocios argentina que se encuentra dentro de las 30 primeras en educación ejecutiva.

El desarrollo y la difusión del conocimiento es una de las tareas centrales del IAE. La Memoria de Investigación que presentamos es una síntesis del conocimiento generado en los últimos tres años de educación para ejecutivos y una guía sobre los puntos de interés para el claustro docente, las instituciones académicas y la comunidad empresarial. Abarca tanto el material producido para el aula (casos y notas técnicas), las lecturas de divulgación empresarial (libros y capítulos de libros) y las investigaciones orientadas a la comunidad académica (investigaciones en publicaciones académicas).

En los últimos años, el IAE se ha embarcado en un renovado impulso orientado a desarrollar un conocimiento genuino de interés académico y empresarial. Tomando como apoyo nuestra rica tradición de relaciones con el mundo empresarial, nos hemos propuesto complementar esta historia sumando desarrollos académicos de vanguardia en el nivel mundial. Nuestro desafío es cubrir las distintas facetas del conocimiento y los diferentes públicos, sin perder la unidad de foco: entender mejor a la empresa y poder colaborar en su desarrollo.

El conocimiento empresarial, según nuestro parecer, es el resultado de un trabajo de síntesis en distintos niveles: el mundo empresario y el académico. Informados por la comunidad académica y por la realidad del día a día de las empresas que se acercan al IAE, nuestros profesores construyen un cuerpo orgánico y armonioso de conocimiento que permita a las empresas de la región enfrentar los actuales desafíos y desarrollar las competencias necesarias para hacer frente a un mundo globalizado. Nuestra aspiración es crear un círculo virtuoso por el cual nuestra investigación enriquezca y reavive la experiencia de aquellos a quienes enseñamos. Hemos logrado satisfacer las necesidades de los empresarios creando el conocimiento necesario para resolver los problemas que enfrentan, desarrollando un nexo entre el mundo académico y el ejecutivo, explorando la región y el mundo en general. Esto posiciona al IAE como un punto de referencia en América Latina.

Los profesores del IAE participan activamente en las nuevas líneas de investigación referidas a las distintas áreas del *Management*. El IAE también ha concentrado recursos en ciertos campos de interés, creando centros de investigación como el GESE, (Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía) y *Entrepreneurship*, y proyectos como el CeFam (Empresas Familiares), Innovación y Tecnología, ConFyE (Conciliación Familia y Empresa,) el LAHRP, (*Latin American Human Resources Partnership*), Competitividad, Cadenas de Valor, Medios y Moda.

Han surgido nuevos temas de interés en la comunidad empresaria, como la importancia de la ética empresaria, la responsabilidad social de la empresa y la competitividad en los distintos sectores de la economía.

Confiamos que nuestra contribución proporcionará un enriquecimiento y un apoyo, tanto para el mundo académico como para el empresario.

Roberto Luchi
Director de Investigación

Fernando Fragueiro
Director General



Comportamiento Organizacional

Los profesores del Área de Comportamiento Organizacional reconocen la necesidad tanto de la investigación académica como del estudio de las prácticas empresarias. A través de los años, el área ha crecido no sólo en su habilidad para captar las necesidades del empresario, sino también en la excelencia académica en el nivel regional.

Uno de los servicios más importantes que brinda al mundo empresario es el *Latin Human Resource Partnership* (LAHRP), un consorcio de empresas líderes que operan en América Latina, la Escuela de Negocios de la University of Michigan y el IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral.

La misión de LAHRP es ayudar a desarrollar las capacidades del Área de Recursos Humanos de las empresas socias (Techint, IBM, Monsanto, Pan American Energy, Disney, Bank Boston, Unilever y Repsol YPF) para que contribuyan a mejorar la competitividad de sus organizaciones mediante investigaciones prácticas, la promoción y el fortalecimiento de la comunidad de miembros y la generación de sinergias. Se espera contribuir de un modo valioso con las empresas miembro y con la comunidad latinoamericana de Recursos Humanos. Dos de sus proyectos de investigación son "*HR transformation*" y "*Cultural integration*".

El "*HR transformation*" tiene por objetivo identificar los diferentes modelos de Recursos Humanos aplicados dentro de los países latinoamericanos. El "*Cultural integration study*" busca comprender las principales diferencias culturales entre los cinco mercados seleccionados por los miembros del LAHRP (Argentina, Chile, Brasil, México y Colombia). Ambos trabajos son coordinados por los profesores Alejandro Sioli y Alberto Franichevich, y en su ejecución participaron los colaboradores científicos Tomás Farchi, Michel Hermans y el profesor Andrés Hatum.

El profesor Alberto Franichevich se ha dedicado a profundizar el tema que abarca los esfuerzos transformadores de la empresa, poniendo el foco en el rol de los consultores y coaches tanto individuales como grupales durante las crisis de las organizaciones. También ha escrito un informe sobre el estado actual del *Knowledge Management* en Argentina desde el punto de vista de la gestión.

El profesor Alejandro Sioli, junto con el colaborador científico Tomás Farchi, realizaron encuestas sobre el modelo de competencias para la nueva Gestión de Recursos Humanos. El "*Competency study*" es un trabajo dirigido por la University of Michigan Business School. El IAE se encarga de dirigir este sondeo en los países latinoamericanos.

Los resultados se resumen en cinco clases de competencias en Recursos Humanos, identificadas a partir de las respuestas de profesionales de esta área que trabajan en empresas de alto desempeño. Estas son: conocimiento del negocio, credibilidad personal, *HR delivery*, tecnología y contribución estratégica. Este estudio constituye el compendio empírico más exhaustivo hoy disponible sobre el campo de los Recursos Humanos en el que han participado hasta el momento más de 27.000 profesionales y sus directivos de línea asociados.

El profesor Marcelo Vázquez Ávila colaboró con el profesor Álvarez de Mon (IESE) en un estudio sobre liderazgo cuya originalidad reside en la profundización del carácter del liderazgo a través de la adversidad. Sobre la base de experiencias adversas de diferentes personas, crearon el marco para entender el carácter del liderazgo. Sus pilares son: introspección, autonomía, iniciativa, creatividad y sentido del humor.

Los casos y artículos técnicos del profesor Rubén Figueiredo han sido escritos poniendo el foco en las prácticas y sistemas en la Gestión de los Recursos Humanos al servicio del directivo en su desafío de dirigir personas. Ha puesto énfasis en temas como los sistemas compensatorios, el desempeño, los expatriados, las competencias en Recursos Humanos, la gestión de cambio y las prácticas de Gestión de Recursos Humanos durante procesos de fusión y adquisición de empresas. Relaciona explícitamente la estrategia de la empresa y los factores clave de éxito con sus políticas y prácticas en Recursos Humanos. El profesor Figueiredo considera que la falta de alineación y consistencia puede entorpecer la ejecución de la más simple de las estrategias, ya que las prácticas de Recursos Humanos están inmersas en un contexto tanto organizacional como sectorial y nacional.

Rubén Figueiredo escribió junto con el profesor Hatum *Dirigiendo Personas*. Los autores interpretan la conducción de personas como una sumatoria de acciones vinculadas, sinérgicas, que involucran distintas esferas tanto de las personas que buscan conducir, como de los conducidos. Los contenidos del libro están estructurados en tres partes: la conducción de personas en la actualidad, el liderazgo y los aportes que

el Área de Recursos Humanos puede realizar para dirigir mejor a las personas.

El profesor Hatum centra su investigación en los determinantes de flexibilidad organizacional de las empresas argentinas. Para la investigación fueron seleccionadas dos industrias, la farmacéutica y la aceitera, y se analizaron cuatro empresas. El estudio considera las maneras en las que las empresas argentinas se adaptan bajo circunstancias competitivas, como fue la apertura de la economía en los 90. Fueron identificados cinco determinantes de flexibilidad relacionados con los siguientes aspectos directivos y organizacionales: las características de la coalición dominante, la centralización y formalización del proceso de toma de decisiones, la inserción cultural sectorial, el monitoreo del entorno y la identidad organizacional.

Los casos desarrollados por el profesor Hatum tratan sobre cambio organizacional y motivación en el lugar de trabajo, y los factores críticos del proceso vivido por los expatriados. Últimamente, se ha dedicado a analizar los factores críticos en el proceso de atracción, desarrollo, motivación y retención de los empleados.

Economía

El trabajo del Área de Economía está basado en dos pilares: la investigación económica y el análisis permanente de la economía argentina.

El profesor Juan Llach escribe sobre la economía de la educación y del sector público, las causas del crecimiento de las ciudades y la globalización, la pobreza, la desigualdad y el crecimiento a largo plazo. Dirige un proyecto llamado "Escuelas ricas para los pobres" siguiendo un enfoque de investigación-acción, cuyo objetivo es contribuir a una mejora radical en el acceso y la continuidad en las escuelas, así como en la calidad educativa ofrecida a los niños más pobres. El profesor Llach, recientemente incorporado como miembro de la Academia Nacional de la Educación, y ex ministro de Educación, analiza la existencia de una relación entre la calidad y la cantidad del capital humano y físico de las escuelas con el desempeño de los estudiantes. La investigación se reflejará en un libro a publicarse en 2005.

En "El caso argentino. Un nuevo contrato fiscal federal: una reforma para mejorar la competitividad, la correspondencia fiscal, el federalismo y la democracia representativa

en la Argentina", el profesor Llach señala que, además, el IVA ocasiona una significativa distorsión en la asignación de recursos, tema ausente en la literatura. Para superar ambos problemas se presenta un modelo de contrato fiscal federal basado en: a) la separación de fuentes impositivas (quien gasta, debe recaudar); b) una correspondencia fiscal marginal casi plena; c) un sistema de transferencias horizontales para mejorar la equidad entre regiones y d) la eliminación de los impuestos distorsivos. Actualmente se encuentra en desarrollo un trabajo de actualización de esta propuesta, que finalizará en 2005. Como parte de este mismo programa, el profesor Llach ha escrito junto con la asistente de investigación Cecilia Adrogué un trabajo sobre el federalismo fiscal en Suiza, que será publicado próximamente en el libro de casos de buenas prácticas de gobiernos locales que publicará el IAE junto con el BID.

En una línea de investigación relacionada, el profesor Llach analiza las instituciones fiscales y el desarrollo local. Junto con la investigadora asociada Flavia Roldán escribieron, "Historias de ciudades. Determinantes del crecimiento de la población de las ciudades argentinas entre 1869 y 1991". Allí se explican las características de las ciudades, como fuerzas que influyen en el crecimiento de la población; se dividen en dos grupos: fuerzas endógenas y exógenas. Las principales conclusiones establecen que el crecimiento de la población de las ciudades está: 1) positivamente relacionado con los aspectos geográficos y regionales, así como con el hecho de que sea la capital de una provincia; 2) vinculado con el capital humano inicial, el empleo compartido en ciudades de producción y de servicios (amenidades). Además, las fuerzas endógenas tienen una fuerte influencia en el crecimiento de la población.

La tercera línea de investigación es la que se refiere a la globalización, la pobreza, la desigualdad y el crecimiento a largo plazo. Acerca de este tema escribió junto con Flavia Roldán, "Globalización y desigualdades internacionales: brechas y pobreza en el largo plazo". El trabajo presenta un análisis estadístico descriptivo, apoyado principalmente en Madisson (2001), que permite esclarecer dos temas de intenso debate; a saber, la evolución de la pobreza absoluta de los países y la convergencia o divergencia entre los niveles de ingreso de los países ricos y los países pobres. Al usar los países como unidades de análisis, no a las personas, el trabajo es complementario al de Sala Martín (2002). Se constata tanto una disminución de la pobreza absoluta como la casi inexistencia de convergencia. En la segunda parte se presenta un conjunto de hipótesis exploratorias sobre los resultados hallados. Durante los últimos cinco años, se ha desarrollado cada vez más la literatura que, por primera vez, analiza sistemáticamente la

evolución de la pobreza y de la desigualdad en el nivel mundial. El trabajo mencionado ofrece una revisión de parte de esa literatura y propone nuevas mediciones estadísticas, que describen la pobreza y la convergencia absoluta de los países. Ellas arrojan una nueva luz sobre algunos temas tan debatidos como la evolución de la pobreza y la convergencia o divergencia del ingreso de los países en un contexto de globalización. La última parte del trabajo presenta algunas hipótesis que pueden ayudar a explicar los resultados.

El campo de investigación del profesor Ricardo Crespo es la filosofía de la economía. Uno de sus trabajos principales fue la segunda edición de *La crisis de las teorías económicas liberales. Problemas de los enfoques neoclásico y austríaco*. Otro, la publicación de *Beyond self-interest: A personalist approach to human action*, junto con Gregory Beabout, Kim Paffenroth, Kyle Swan y Stephen Grabill. Este último presenta los fundamentos metodológicos y teóricos del personalismo económico, a través de una investigación detallada de la acción humana, desde dos perspectivas diferentes, aunque complementarias: la personalista de Karol Wojtyła y la del mercado libre de Ludwig von Mises. Mediante la comparación y contraste de los puntos de vista de estos autores, desarrollan una praxeología amplia, capaz de analizar la acción humana desde la perspectiva moral y económica. Muestran cómo una praxeología unificada facilita un análisis mejor fundamentado de la dimensión moral de la actividad económica y, simultáneamente, atenúa el prejuicio utilitarista del análisis económico contemporáneo.

Además, el profesor Crespo escribió un capítulo en el libro *Enfoques Filosóficos-Metodológicos en Economía* con el título de "Tres objeciones al aristotelismo de Carl Menger" en el que además de plantear estas objeciones, señala la relevancia de esta discusión para la epistemología de la economía.

Publicó también "Reappraising Austrian economics' basic tenets in the light of Aristotelian ideas" en *The Review Austrian Economics*. Aquí manifiesta que una reconsideración de la economía austríaca, a la luz de las ideas aristotélicas, es no sólo posible, sino provechosa. Primero, describe la esencia de la economía austríaca. Luego, señala la necesidad de un análisis profundo de la noción de libertad y analiza este concepto en Mises. Más adelante, expone el pensamiento social, epistemológico y económico de Aristóteles, que se relaciona con las principales características austríacas. Más tarde, presenta una descripción sobre cómo el ejercicio de las virtudes aristotélicas puede ser sinérgico con la coordinación económica, y un bosquejo de las consecuencias de la pro-

puesta en la enseñanza de la economía. Finalmente, resume brevemente el contenido e importancia de la contribución de Aristóteles.

En "Libertad y coordinación en economía: un análisis epistemológico", comienza señalando las dificultades involucradas en la inserción de la libertad en la economía. Plantea los problemas epistemológicos que no se solucionan de modo satisfactorio por las teorías estándares. Este estudio sugiere que la estructura epistemológica aristotélica de la racionalidad práctica puede ser una posición apropiada para abordar la libertad en la economía. Se presentan, primero, las concepciones aristotélicas de sociedad y economía. Expone una lista de virtudes para lograr la coordinación económica. Luego, describe el concepto correspondiente de ciencia práctica, mostrando sus principales características y cómo ellas se adecuan a la economía política tradicional. El concepto de neutralidad valorativa recibe una atención especial en este trabajo: se propone una reinterpretación de su significado. El trabajo llega a la conclusión de que los conceptos de Aristóteles de razón práctica y ciencia dan lugar a una noción más global de la economía.

Junto con el profesor Ludovico Videla, compilaron una serie de artículos que enfocan la ética de los negocios desde el punto de vista de la ética de las virtudes. Frente a los planteos habitualmente kantianos o consecuencialistas consideran que la recopilación *Ética de los negocios* constituye un aporte valioso.

En el capítulo "Tecnología y economía: una visión ética" del libro *El Desafío Tecnológico en el Mundo Globalizado*, el profesor Crespo explica que para la concepción clásica la economía era una actividad o ciencia prudencial, moral. La técnica era su lógica continuación. Aunque siempre estuvo presente como tendencia humana, a partir especialmente de la Edad Moderna se comienza a legitimar y consolidar una visión de la ciencia y la técnica emancipada de lo moral. La técnica deviene autónoma. Según esta nueva concepción, la economía se transforma en técnica de maximización, sin preocuparse por analizar qué se maximiza. La economía tiende a imponer este criterio a la técnica. Esta última, al margen de la ética, abre horizontes insospechados que cautivan a la ciencia; pero ambas se ven constreñidas por la economía que se transforma en la nueva ética contemporánea. Sin la guía de la sabiduría teórica y práctica (prudencia), la ciencia, la técnica y la economía se desnaturalizan: no buscan ya el bien del hombre. Pasamos de un *homo sapiens* a un *homo technicus* o *oeconomicus*, lo que ciertamente implica un empobrecimiento.

Otra línea de investigación del Área de Economía es la referida a los grupos económicos y la competitividad de las empresas. El profesor Eduardo Fracchia presentó "Grupos económicos durante la convertibilidad: Análisis de sus comportamientos a partir de un estudio de casos". A comienzos de los años noventa, existían 28 grupos económicos de capital nacional, que actuaban en diversos sectores del sistema productivo y debieron reubicarse frente al *shock* competitivo asociado a la reforma estructural de la economía. En este estudio se trata de identificar los patrones de conducta de los grupos con el objeto de relacionarlos con un conjunto de características y factores determinantes de las diversas respuestas estratégicas.

Con la colaboración de la asistente de investigación Cecilia Adrogué, el profesor Fracchia escribió el caso "Argentina, crisis y recuperación". Este describe la evolución de la economía argentina después del colapso económico, político y social de fines de 2001 y principios de 2002. También analiza el comportamiento de las principales variables económicas tomando en cuenta el entorno político e institucional, durante el final de la etapa recesiva y el principio de la recuperación. El caso presenta las oportunidades que tenía el país para retomar el camino del crecimiento económico sostenido y los grandes desafíos por resolver.

Empresa, Sociedad y Economía

Este Área aspira a colaborar con la educación empresaria a través del enriquecimiento de la misión de las actividades de los empresarios. Pretende mantener el contacto con la comunidad empresaria de Latinoamérica no sólo mediante los cursos que expone, sino también con la escritura de trabajos de investigación. Participa en reuniones académicas internacionales e integra colegas de otras escuelas iberoamericanas a nuestros proyectos.

Una de las líneas de investigación dirigidas por el profesor Marcelo Paladino pretende mejorar el conocimiento de las responsabilidades de empresas en la sociedad y el rol de los agentes en el sistema social, para gestionar la coordinación e iniciativas de cooperación requeridas para el desarrollo social. El profesor Paladino ha escrito varios casos en esta línea. Dado que la mayoría de la literatura en este campo viene principalmente de Europa y Estados Unidos, el objetivo de estos casos es proveer el material enraizado en Latinoamérica, ya que ha sido reconocido que el estudio de la responsabilidad social corporativa requiere la contextualización de los temas empresarios.

Siguiendo esta línea de investigación, el profesor Paladino, junto con el colaborador científico Alberto Willi publicaron "Directivos de empresa, ¿líderes de la sociedad?". Las empresas han desarrollado y expandido sus límites y estructuras, esto hace necesaria la reflexión e integridad para focalizar la investigación. Las diferentes líneas de pensamiento tratan de entender y demostrar cómo las empresas pueden fomentar la relación con el Gobierno y el sistema social para el desarrollo de la sociedad y la contribución al bien común. La necesidad de este planteo es especialmente importante en los países de Latinoamérica, donde hay una ausencia de dirigencia tanto política como social. Nuestro objetivo es presentar ideas que puedan ayudar a dar respuestas a preguntas como: ¿es posible considerar una dimensión política asociada a la dirigencia de empresas?, ¿son los dirigentes de empresas líderes de la sociedad? y, ¿cuáles son algunas de las consecuencias de no incluir este rol en la dirección de empresas?

El trabajo "Revisión de la responsabilidad social empresarial en la Argentina" preparado por los profesores Paladino y Vassolo, junto con la asistente de investigación Amalia Milberg, tiene por objetivo estudiar de manera empírica la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Argentina. El motivo por el cual se llevó a cabo esta investigación fue la necesidad de mayores estudios de campo sobre RSE, especialmente en Latinoamérica. El rasgo particular de este estudio es la relación de la teoría sobre RSE en el nivel internacional con las prácticas vistas en Argentina. El método aplicado está basado en la revisión de la literatura y en el trabajo de campo especialmente aplicado al estudio de un caso de una empresa argentina. Los resultados muestran que en Argentina perviven prácticas ligadas a la filantropía junto con otras nuevas ligadas a la RSE. Asimismo, se detectó la posible necesidad de rever el concepto de empresa para referirse a la RSE.

La profesora Paola Delbosco ha investigado sobre las raíces filosóficas de las responsabilidades de las actividades empresariales. Uno de sus estudios más recientes se presenta en la nota técnica "Los valores y la decisión". El objetivo de este texto es reflexionar acerca del significado actual del término "valor" y su función en el proceso de la acción libre. Si el valor se presenta como un "bien", ¿qué grado de libertad le queda al ser humano? Si los valores son vistos como los bienes que perfeccionan a cada uno en particular, ¿cómo es posible hablar de valores que valen para todos? Además, ¿existen los valores o más bien deben existir a través de las decisiones libres? Las respuestas a esta serie de legítimos interrogantes constituyen la prueba de que las decisiones tomadas sobre la base de los valores más elevados, y por lo tanto, más permanentes, están dotadas de una cualidad mayor respecto de las otras dictadas por mecanismos no libres. La noción de

valor como decisión nos permite entender también la toma de decisiones como el proceso que va constituyendo la identidad y la credibilidad de cada uno. A mayor valor incluido en las decisiones, mayor excelencia humana.

Otro de los trabajos de la profesora Delbosco es la nota técnica "Sobre el éxito y algo más. Una reflexión sobre palabras y hechos". Alcanzar el éxito de cuanto emprendemos es hoy casi un imperativo moral. Y no solamente de lo que emprendemos, sino también de nuestra vida en general: hay que ser triunfadores a toda costa, y no es posible ni siquiera proyectar la propia vida, si no es sobre la cresta de la ola del éxito. Los medios de comunicación nos invaden con imágenes e historias de personas notorias, que aparecen sonrientes y felices, que dan la impresión de tener el mundo a sus pies. Sin embargo, cuando se trata de definir en qué consiste el éxito o una vida exitosa, corremos el riesgo de enredarnos en lugares comunes y de caer en la trampa de exigencias sociales, tanto más tiránicas cuanto menos somos conscientes de ellas. Sin embargo, es justamente de cada una de nuestras decisiones de las que depende el balance general de nuestra vida, que cobra sentido pleno si podemos suscribir de nuevo todas nuestras decisiones importantes como "piezas de autor" que llevan legítimamente nuestra firma. En "Responsabilidad empresaria y responsabilidad personal" la profesora plantea que el uso de la libertad implica que se asuma la responsabilidad de los propios actos, no sólo reconociendo la autoría de las decisiones tomadas, sino también previendo los efectos y eligiendo los mejores. El carácter racional de la actitud responsable repercute beneficiosamente en la vida personal, dándole sentido y abriéndola a la comunicación y la cooperación con los demás. Dentro de sus consecuencias se encuentra la capacidad para asumir los riesgos, para innovar, para aprender desde los fracasos, para reorganizar los recursos a la luz de los cambios de circunstancias, etc. Ya que la actividad empresaria tiene efectos también sobre la vida de los demás, ser un empresario/una empresaria responsable significa también sentir el estímulo para crear un ámbito de trabajo acorde con la justicia, así como resolver dificultades y participar en la construcción de una comunidad más solidaria.

La nota técnica "La concepción del hombre y de la sociedad después de la Revolución Industrial" propone una lectura de la historia reciente centrada en lo laboral y social. A partir del poder de la razón, es posible una producción mucho más efectiva, y los bienes se hacen accesibles para un número creciente de personas. En poco más de dos siglos, el impacto de la Revolución Industrial sobre personas y sociedades va gestando la cultura contemporánea, signada por guerras, totalitarismos duros y blandos, injusticias orgánicas y ocasionales, en el intento de dar a luz un mundo más integrado y más humano.

En esa línea, se describe el pensamiento de la postmodernidad con sus consecuencias éticas y políticas, y el reciente fenómeno de la globalización, con sus claroscuros. La propuesta final de una plena vigencia de justicia y libertad, en una equilibrada relación entre lo personal y lo social, es más una invitación a pensar y actuar para hacer de nuestro tiempo una oportunidad efectiva de cambio favorable hacia una vida plenamente humana.

El proyecto de un mundo en paz propiciado por la Carta de los Derechos Humanos de la ONU está lejos de haberse realizado. Guerras, terrorismo y otras aberraciones todavía golpean nuestro mundo y hacen urgente la reflexión y la acción para la paz. El consenso acerca de los derechos humanos básicos permite diseñar políticas internas y externas favorables a una vida humana más plena, pero hay que distinguir entre la noción de derechos humanos que se funda en la naturaleza humana de la que es entendida como ideología. El término "ideología", negativo para Marx, es reinterpretado en sentido positivo por Gramsci como instrumento conceptual para el poder. Pero si la ideología oculta la realidad o la niega, no hay instancia para la defensa de los indefensos, y hasta las personas bienintencionadas, como sostiene Rorty, caen en prácticas de manipulación. La nota técnica "Derechos humanos: Verdad o ideología" muestra que un mundo humano sólo es factible cuando es fundado en el reconocimiento de nuestra humanidad compartida.

En la nota técnica "Evaluando desde la calidad de vida", la profesora Delbosco explica la actividad empresaria, que a menudo es evaluada sólo en base a criterios cuantitativos, aunque puede en cambio insertarse más eficazmente en el proceso de desarrollo de una comunidad cuando es evaluada de acuerdo con sus efectos sobre la calidad de vida de las personas involucradas de alguna manera en dicha actividad. En la teoría de la calidad de vida ha habido últimamente una renovada acentuación de los aspectos cualitativos que mejoran la vida humana, especialmente representados por la calidad de las relaciones que las personas están en condición de establecer. Pensadores de la talla de Amartya Sen, Martha Nussbaum y Eric Allardt definen los estándares de calidad de vida sobre la base de conceptos cercanos a la vida buena según Aristóteles.

El profesor José Luis Gómez López Egea ha contribuido con el trabajo del área inspirado por su conocimiento y experiencia como fundador del IAE. Su reciente trabajo "Dos visiones contrapuestas de la ética corporativa" muestra que las posiciones diferentes ante la ética en la actualidad son variadas, pero en última instancia se pueden reducir a dos corrientes fundamentales: las que admiten algunos principios básicos o criterios de actuación fijos e iguales para todo hombre, y las que defienden una autonomía absoluta en las

definiciones personales acerca de la conducta. Frente a esta cierta forma emotivista o bien pragmática —que indudablemente está hoy en gran medida vigente— de concebir la ética, y por lo tanto, de concebir el éxito empresarial, hay otra forma de pensar y de actuar que se ha venido abriendo paso tímidamente en el mundo corporativo y que parecía olvidada. Obligados por las circunstancias externas e internas de clamorosas protestas, algunos directivos y escuelas de negocios se ven hoy ante la necesidad de cambiar sus paradigmas, incluso como una condición de pura sobrevivencia.

El profesor Pbro. Ernesto García desarrolla un proyecto que tiene por objetivo el construir un puente entre la Doctrina Social de la Iglesia y el mundo empresarial. Escribió "Juicios del Magisterio de la Iglesia sobre los sistemas económicos" y "La virtud de la justicia en Joseph Pieper". Este trabajo estudia la teoría de la justicia desarrollada por el gran pensador alemán. Describe la naturaleza de esta virtud que regula las relaciones entre las personas. Otros trabajos suyos son "Enseñanza Social de la Iglesia. Una síntesis para los empresarios", y "La economía de mercado y el capitalismo en la enseñanza social de Juan Pablo II".

El profesor Ariel Casarin dedica su investigación a la economía regulatoria y a la organización industrial aplicada. Junto con el profesor José Delfino (Universidad Nacional de Córdoba) escribió el capítulo de libro "The reforms of the utilities sector in Argentina". Este trabajo examina el impacto de las reformas en los sectores de telecomunicaciones, electricidad, gas natural y servicios sanitarios sobre el bienestar de las personas. Con ese objetivo, el trabajo emplea datos de hogares para el Gran Buenos Aires estimando cambios en el bienestar de los usuarios iniciales y de los nuevos. Los resultados sugieren que tanto la dirección como la intensidad de los cambios en el bienestar difieren entre los grupos de ingresos y servicios y que las magnitudes varían según la rigidez de la demanda.

Junto con la profesora María Eugenia Delfino, escribió "The easy way. The diffusion of a DIY chain store in Argentina". Este trabajo examina la difusión de una cadena minorista DIY – llamada EASY– en Argentina. Es un análisis del crecimiento de este nuevo formato minorista desde su inserción en 1993 hasta el año 2000, cuando se produce la entrada de un competidor directo. Para ello, utiliza técnicas de duración para examinar los factores que explican la duración de tiempo hasta que la firma abre una nueva sucursal en un mercado en particular. Los resultados indican que la probabilidad de entrada está relacionada positivamente con el tamaño de la población y el número de viviendas rudimentarias mientras que está relacionada negativamente con la distancia a las oficinas centrales

de la firma y el nivel de ingreso de los mercados. Las evidencias sugieren que todavía existen mercados potencialmente atractivos para estrategias de primera entrada. Sus trabajos de investigación actuales se concentran en analizar diversos aspectos económicos relacionados con la industria del gas natural, con litigios en industrias reguladas y con los efectos de contactos multimercados sobre la competencia.

En el caso "El compacto regulatorio como un juego" emplea conceptos muy simples de la teoría de juegos para analizar el problema de la regulación como un juego entre el sector público y el sector privado. Basado en la privatización de la industria del gas natural en Argentina, el caso permite analizar cómo tanto la credibilidad como el compromiso condicionan la sustentabilidad de la participación del sector privado en mercados regulados.

El libro *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad. Construyendo la Sociedad desde la Tarea Directiva*, fue coordinado por el profesor Marcelo Paladino, con la participación de todos sus profesores, colaboradores científicos y asistentes de investigación. Esta obra analiza las responsabilidades y los planteamientos contemporáneos sobre la empresa. También brinda los fundamentos necesarios para formar directivos de negocios verdaderamente responsables, y algunas formas prácticas de llevar a cabo este desafío. Los objetivos de este libro son principalmente ayudar a fundamentar el porqué de la Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad (RES) separándolo adecuadamente de solidaridad o beneficencia, que son asociaciones habituales a este concepto. Además, propone un esquema de trabajo, un modelo, que sirva de referencia para el planeamiento e implementación de la RES. Así, la obra pretende contagiar al entorno de experiencias positivas, presentando algunas de las que se consideran "buenas prácticas" empresarias de la región.

Finanzas

El Área de Finanzas realiza proyectos de investigación en temas como Estructura de Capital, Costo de Capital, Crédito Comercial, Financial Distress, Crisis Financieras, Política de Demanda de Dinero y Oferta Pública Inicial de Acciones.

La profesora Virginia Sarria Allende ha preparado una serie de trabajos enfocados en las decisiones financieras que toman las firmas bajo distintos tipos de fricciones financieras. Un tema importante con respecto a la gestión financiera a corto plazo es la determinación de los balances de dinero óptimos. La evidencia ha mostrado que la firma

mantiene montos sustanciales de dinero y es difícil explicar la razón. Mientras la teoría tradicional enfatiza motivos transaccionales, las teorías recientes destacan dificultades financieras, y conflictos de agencia. La creciente atención dada a estas explicaciones alternativas refleja la presunción de que el monto de dinero retenido por las empresas es demasiado grande para ser explicado únicamente por motivos transaccionales. En su trabajo "Cash holding at the firm level: can transaction motives explain it all?" (en coautoría con C. Himmelberg, del Federal Reserve Bank of New York e I. Love, del Banco Mundial) la profesora Sarria Allende investiga el ratio de dinero en efectivo sobre total de activos (C/A) usando un modelo de cash-in-advance (CIA). El modelo CIA predice que la relación C/A depende del uso relativo de insumos que haga la firma. Este modelo también muestra cómo la relación C/A debería variar en función del costo laboral y el costo de capital vigentes para la firma. Entre otras predicciones, el modelo sugiere que aquellas firmas que enfrentan las más rigurosas restricciones de financiamiento deberían elegir una relación C/A más alta. Este trabajo ofrece un soporte empírico para dichas predicciones, utilizando una base de datos sobre un amplio registro de firmas europeas que no había sido explorada previamente. También presenta evidencia empírica consistente con algunas teorías de agencia, pero concluye que los motivos transaccionales, junto con las restricciones de financiamiento contribuyen a explicar la mayor parte de cuanto puede ser explicado sobre la relación C/A.

Dirigiéndose a otro tipo de fricción, la profesora Sarria Allende, junto con el profesor Preve e Inessa Love (Banco Mundial), escribió "Trade credit and bank credit: evidence from recent financial crises". Este trabajo relata el efecto de las crisis financieras en el crédito comercial en una muestra de empresas de países que han sufrido crisis en los noventa. Usando un panel balanceado de empresas que han sobrevivido a las crisis, y una técnica de estudio de "event study" encuentran que el crédito comercial crece en el momento mismo de la crisis y decrece en los años inmediatamente posteriores. El estudio muestra cómo las firmas que previamente a la crisis tienen una más débil posición financiera (por ejemplo, un alto nivel de endeudamiento a corto plazo o bajos niveles de liquidez) son más propensas a reducir el crédito otorgado a clientes. Esto sugiere que la declinación del crédito comercial para el conjunto de la economía es causada principalmente por la disminución en la oferta de crédito, que sigue a la caída del acceso al financiamiento bancario. Este resultado es consistente con la "visión redistributiva" del crédito comercial, según la cual el crédito bancario es redistribuido vía crédito comercial, de manos de firmas con sólida posición financiera a manos de aquellas que muestran mayor fragilidad.

En "Regulation of entry and the distortion of industrial organization" el profesor Ray Fisman (Columbia University) y la profesora Sarria Allende observan las distorsiones en la organización industrial que son producto de regulaciones a la entrada (RE). Primero, se analizan los efectos de RE sobre la estructura de la industria. Los resultados muestran que en aquellas industrias con altas barreras naturales, la RE tiene poco impacto en la cantidad y tamaño promedio de las firmas. Contrariamente, las industrias con bajas barreras naturales exhiben relativamente pocas, grandes firmas en países de alta RE. Segundo, se observa que los márgenes operativos son relativamente altos en industrias de bajas barreras naturales en países de alta RE. Por último, centrándose en el aspecto dinámico, estudian la capacidad de respuesta ante cambios en las oportunidades de crecimiento. Los resultados muestran que en países de alta (baja) RE, las industrias responden a mayores oportunidades de crecimiento a través de la expansión de firmas existentes (creación de firmas nuevas). En general, no se evidencia respuesta en el nivel sectorial respecto del grado de RE.

Finalmente, durante su visita al Banco Mundial, la profesora Sarria Allende trabajó con Leora Klapper y Victor Sulla (Banco Mundial) en un proyecto de investigación "Small and medium enterprises financing in Eastern Europe". Poco es sabido sobre el financiamiento de esas pymes. Este trabajo utiliza la base AMADEUS, con información sobre más de 97.000 empresas de capital público y privado en Europa Central y Europa del Este (EE), y provee un análisis sobre los patrones de financiamiento de empresas privadas. Se muestra que el tamaño del sector pyme es pequeño en EE, en comparación con el observado en economías desarrolladas. Si bien hay un gran número de pymes en EE, ellas son relativamente pequeñas y de bajo número de empleados. No obstante, las pymes parecen ser el sector más dinámico en las economías de EE. Estas abarcan firmas relativamente más jóvenes, endeudadas, rentables y de más rápido crecimiento. Esto sugiere que está naciendo un nuevo tipo de empresa en EE; empresas más orientadas hacia el mercado y la generación de beneficios. No obstante, estas firmas parecen sufrir racionamiento de crédito de largo plazo.

Las principales áreas de interés del profesor Preve están relacionadas con las Finanzas Corporativas, más específicamente con el Financial Distress, el proceso del Crédito Comercial y la Estructura de Capital adicionalmente está interesado en el efecto de las crisis financieras en las finanzas de las empresas. El crédito comercial, una costosa fuente de capital, representa una parte significativa del financiamiento a corto plazo de las sociedades anónimas de los Estados Unidos y juega un rol importante en la resolución

del "Financial Distress". En su documento "An empirical analysis of the effect of financial distress on trade credit", estudia el crédito de proveedores para las empresas en "financial distress". Las empresas en "financial distress" utilizan una cantidad significativamente mayor de crédito comercial que las empresas sanas, y lo usan para sustituir fuentes de financiamiento más tradicionales como la deuda financiera y el capital propio. Dado que el crédito comercial es más caro que el crédito financiero, los costos reales de "financial distress" son más altos que los reportados en la literatura.

El profesor Preve junto con el profesor Carlos Molina de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Escuela de Administración) redactaron el paper "Trade receivables policy of distressed firms and their effect on the costs of financial distress", que reflexiona acerca de la política de cuentas comerciales a cobrar de compañías que atraviesan dificultades financieras, y el costo de "financial distress" que se origina por el seguimiento de estas políticas. Las cuentas a cobrar reflejan el "trade off" entre el incentivo de la empresa para ganar ventas financiando las compras de sus clientes y su necesidad de efectivo. Este adquiere mayor importancia durante los períodos de "financial distress". Los principales resultados demuestran que las empresas aumentan su nivel de cuentas a cobrar comerciales cuando encaran problemas de rentabilidad, pero cambian su política y disminuyen el crédito a clientes cuando enfrentan problemas de liquidez. Este comportamiento es más habitual en compañías que operan en industrias concentradas que tienen una posición dominante en sus relaciones comerciales. La disminución de crédito a clientes por las empresas en financial distress es costosa en términos de performance. Este costo ayuda a entender los costos de "financial distress" reportados en la literatura.

El profesor Preve también ha preparado dos trabajos más cortos, dedicados a la estimación del costo de capital en mercados emergentes. El primero, "International asset pricing: Where do we stand?" estudia la aplicación del Capital Asset Pricing Model (CAPM) en los mercados internacionales. En el segundo, "Returns in Latin America: What do we know?", estudia las características de los retornos de los principales mercados financieros latinoamericanos usando datos de los índices de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Los resultados sugieren interesantes diferencias entre los mercados que invitan a repensar la idea de que todos los mercados emergentes son iguales.

En el trabajo "The change in trade credit when a firm enters financial distress" el profe-

sor Preve estudia el comportamiento del crédito comercial recibido por la empresa en el momento en el que la empresa entra en financial distress usando una metodología de "event study".

El profesor Javier García Sánchez se ha interesado específicamente en la racionalidad económica. A través de un análisis de este tema, en el capítulo "Alcance y límites de la racionalidad económica" del libro "Antropología y Teoría Económica", se determina cuál es el ámbito válido de su aplicación y cuáles son los problemas que se presentarían de aplicarla más allá sin tomar las debidas precauciones. Se muestran los aspectos cubiertos por la racionalidad económica, partiendo de las definiciones de Robbins y Becker. Para completar su alcance se caracteriza una racionalidad de "los fines", aquí llamada "práctica", que tiene su raíz en el concepto aristotélico de praxis. Las dificultades que se presentan a la hora de separar las dos racionalidades en la acción concreta son la clave para entender los límites de la racionalidad económica.

También escribió "¿Son realmente reveladas las preferencias?". La teoría de las preferencias reveladas se desarrolló para evitar las cuestiones conflictivas que traía aparejadas la vinculación de la teoría de la utilidad con diversas teorías de la acción o teorías éticas que perdieron aceptación. Es imposible describir unas preferencias consideradas racionales sin tener en cuenta el fin perseguido por el agente. Lo observable son tan sólo los medios que el agente pone para obtener el fin buscado. Cada vez que se describe una función de utilidad se está aludiendo implícitamente a un fin, no a unas preferencias reveladas. Se propone que el fin subyacente a la función de utilidad se haga explícito para evitar algunos problemas. Entre los que más se destacan, se mencionan los cuestionamientos a la verificabilidad de los modelos económicos y la promoción de comportamientos que podrían oponerse a algunas concepciones éticas.

Junto con la asistente de investigación Valeria Romero, ha desarrollado material pedagógico específicamente relacionado con finanzas corporativas (costo de capital, decisiones financieras y reestructuración). El caso "Central Térmica Güemes S.A." trata de una empresa argentina generadora de energía eléctrica, adquirida por un consorcio de varias empresas al iniciarse las privatizaciones del mercado eléctrico. Este mercado se tornó fuertemente competitivo y los resultados de la central se encontraban muy comprometidos por la abultada carga de la deuda que la empresa había contraído. El caso provee un excelente marco para analizar y discutir la problemática que enfrentan las empresas que deciden participar de un proceso de desregulación y privatización de servi-

cios públicos en un mercado emergente. Se evalúan las alternativas de desinversión con las que cuentan los accionistas de una empresa con problemas de insostenibilidad de la deuda, inserta en un mercado cambiante, y se ofrece la posibilidad de embarcarse en el difícil camino de la valoración de empresas en mercados emergentes. El énfasis está puesto, sin embargo, en el MBO y su potencial para reestructurar una empresa con estas características.

"Una visión intuitiva del costo del capital" muestra de manera sencilla y con el uso de ejemplos, la forma de calcular correctamente el costo del capital, evitando las dificultades y los errores comunes en los que se cae cuando se utiliza la fórmula del WACC (Weighted Average Cost of Capital). Conocer el costo del capital que la empresa debe enfrentar es útil, entre otras cosas, para valorar la viabilidad de un proyecto de inversión.

La nota técnica "Estructura de capital" analiza y describe la proporción óptima de deuda y capital propio que una empresa debería tener. Se describe la teoría de la estructura de capital en sus dos etapas: el primer enfoque, conocido como la Postura Tradicional, y el nuevo enfoque de Modigliani y Miller, que abolió la primera. Sin embargo, hay muchos otros factores que han de tomarse en cuenta para establecer la estructura óptima de capital. Ellos también serán considerados.

"Política de dividendos" explica cómo las empresas determinan el pago de dividendos, y cómo estas decisiones afectan a la empresa. La nota técnica "Concursos y quiebras" es una explicación simple pero detallada de la legislación argentina sobre quiebras. Ilustra los pasos a seguir cuando una empresa entra en concurso.

El profesor Guillermo Fraile enfoca su investigación principalmente en el análisis financiero. Junto con Valeria Romero, escribió "Razzani - Vera S.A.". Lejos de ser una empresa poco endeudada como lo había sido durante muchos años, esta empresa veía con preocupación las consecuencias que le había traído aparejada la aceptación del plan de expansión propuesto por Daniel Silva pocos años atrás, en 1996, cuando fue contratado como nuevo gerente general de la compañía. El desarrollo de la economía argentina, entre los años 1995 y 1999, había pasado un buen momento para profesionalizar la compañía y empezar a implementar un fuerte crecimiento en el sector de distribución de golosinas, dulces y cigarrillos. Pero los resultados no fueron todo lo satisfactorios que se esperaba. El caso ayuda a introducir los primeros conceptos de finanzas operativas, haciendo hincapié en el análisis de ratios, las proyecciones de balances

y cuadros de resultados y la estimación de las futuras necesidades de fondos.

El profesor Gabriel Noussan dirige su material pedagógico a las finanzas corporativas. Gran parte de sus notas técnicas están relacionadas con técnicas de valuación, si bien también ha escrito sobre análisis financiero. En la nota técnica "Análisis financiero para la dirección de empresas" describe la forma de calcular ratios y realizar un análisis con los indicadores financieros clave. También destaca la información contable mostrada en el estado de resultados que debe ser considerada al analizar la situación financiera de una firma.

En "Introducción a las opciones" el profesor Noussan explica los conceptos básicos de las opciones. El uso de las opciones se remonta a la antigüedad. Sin embargo, su uso como instrumentos financieros toma mayor difusión y comienza a generalizarse recién a partir de 1973. En esta nota técnica se tratan los conceptos y estrategias de cobertura empleando opciones de compra (calls) y de venta (puts). Se describen, además, las estrategias de inversión con el uso de opciones y algunos aspectos respecto de la valoración de opciones.

También escribió el caso "La oferta pública inicial de acciones de Netscape" que muestra cómo debe realizarse una Oferta Pública de Acciones. Da a los estudiantes la oportunidad de valorar la firma y el precio de las acciones ofrecidas en el mercado.

"Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA): a South American restructuring" es un caso de Harvard publicado en 2003, en el cual participó el Prof. Noussan. Ilustra cómo las empresas en crisis eligen entre la quiebra formal y la reestructuración informal extrajudicial como estrategias alternativas para reestructurar su deuda. Muestra cómo una "oferta de cambio" puede ser utilizada para reestructurar una deuda. El intento de la empresa de utilizar la oferta de derechos sobre acciones ordinarias también provee un ejemplo real del problema de subinversión en finanzas corporativas. Finalmente, muestra qué tipo de factores (conflictos entre leyes concursales de distintos países, conflictos entre acreedores, problemas de información) pueden complicar, y desbaratar la reestructuración de una deuda.

Marketing

El Área de Marketing busca conectar los avances de la investigación académica con las prácticas de gestión. A través de este proceso, el área aspira a la creación y el incremento del valor empresario en la academia regional. Frente a un futuro complejo, la visión académica del área se ha definido en los próximos años como "La marca como concepto paraguas", en tanto que será el concepto integrador de todos los temas.

La línea de investigación del profesor Guillermo D'Andrea se centra en la gestión minorista y la estrategia, el proceso de internacionalización, marketing de servicios y estrategias competitivas sectoriales.

El caso "Zara Inditex" trata la expansión internacional de Zara, parte del grupo de Inditex, un minorista de ropa español de gran crecimiento y sus alternativas de desarrollo en mercados internacionales, compitiendo con los principales jugadores globales. La estrategia de Zara es totalmente diferente de la de sus competidores, desafiando los paradigmas de la industria. Ha crecido localmente a partir de un modelo altamente integrado. Se ha ampliado agresivamente en varios países, bajo una estrategia particular. Varios competidores están experimentando problemas serios al expandirse al extranjero, mientras que otros siguen una trayectoria más lenta que Zara. La expansión internacional plantea cuán bien viaja el formato, si debe ser adaptado a las características de cada mercado, o si el modelo del negocio se puede transferir sin cambios importantes, como lo hace Zara.

El profesor D'Andrea trabajó para el consumidor y los consumidores emergentes. El caso "Bodegas López" escrito con la colaboración del colaborador científico Martín Schleicher, trata la segmentación del Mercado y el desarrollo de nuevos productos dentro de un Mercado altamente competitivo. Junto con Alejandro Stengel y Anne Goebel-Krstelj, ambos de Booz Allen Hamilton, escribió el artículo "Crear valor para los consumidores emergentes", publicado en Harvard Business Review Latin America. Crear valor sirviendo productos de consumo al relevante segmento de ingresos más bajos de América latina o consumidores "emergentes" es una oportunidad tentadora —o quizás incluso una necesidad—, para los minoristas en busca de nuevos clientes. Aun cuando su poder de compra resulte menos significativo comparado con el de niveles sociales superiores, su participación en los mercados de productos de consumo es muy re-

levante. Sin embargo, los pequeños minoristas aún proveen a estos segmentos de una porción significativa de los productos de consumo masivo de alta rotación. ¿El sostenido éxito de los pequeños detallistas en América latina se debe a ineficiencias en los mercados? ¿Es posible para las grandes cadenas detallistas crear valor para los consumidores emergentes? Para contestar estas y otras preguntas se analizó la mentalidad de los consumidores emergentes y las lecciones que podían aprenderse del comercio detallista de pequeña escala.

El libro *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos* escrito por Guillermo D'Andrea junto con Christopher Lovelock (Yale), Javier Reynoso (IT, Monterrey) y Luis Huete (IESE) invita al entendimiento del negocio de servicios, con fuerte orientación gerencial y enfoque estratégico. Reconoce explícitamente las diferencias entre categorías específicas de servicios; así como entre administrar servicios y administrar la manufactura de productos a través de servicios. Además, a través de diversos ejemplos y casos, orienta a la comprensión del servicio desde la perspectiva del cliente, la creación de valor, su diseño y planeación, presentando ejemplos de países de América latina y España.

El profesor D'Andrea es también coautor de *Retail Management: Claves de la estrategia y gestión minorista* junto con el profesor Lawrence Ring (College of William & Mary) y Douglas J. Tigert (Babson College). La creciente complejidad del comercio minorista hace que gestionarlo efectivamente sea un desafío cada vez más difícil. Este libro busca facilitar la ardua tarea que cada día enfrentan los directivos del comercio minorista. A partir de las presiones que soportan los minoristas presenta un esquema de formulación estratégica que avanza hasta la efectiva ejecución. Es necesario no quedarse solo en el plano estratégico, sino avanzar a la ejecución del día a día, tienda por tienda y producto por producto.

El profesor Fernando Zerboni dedica su investigación al Gobierno Corporativo, Marketing Relacional, Estrategia Minorista, Investigación de Mercado y Gestión de Canales de Marketing. Su proyecto busca comprender las redes sociales y la naturaleza de los participantes del gobierno corporativo.

Junto con el profesor D'Andrea, el profesor Zerboni preparó "Estrategias para una pirámide de base más ancha: la Argentina 20/80", un trabajo elaborado sobre la base de una investigación exclusiva del Grupo CCR (CCR-Cuore) y Latin Panel. Este informe lle-

vó al entendimiento de los patrones de consumo dentro de la crisis argentina cuando los consumidores debieron enfrentar un descenso inimaginable en su poder adquisitivo. El análisis muestra cuatro años de recesión y de crisis dramática a causa de movimientos significativos en la pirámide socioeconómica, cambiando su forma a una de base más ancha. La profundidad de la amplitud de la crisis no parece haber dado lugar a una recuperación rápida, sino más bien a un cambio de costumbres que refleja cambios más profundos en los valores sociales.

Junto con el profesor Alfredo Enrione de la Universidad de los Andes, Chile, el profesor Zerboni presentó "Shaping the body and soul of the board: The role of institutional pressures". El trabajo intenta enriquecer la discusión sobre la efectividad del consejo de dirección analizando el rol del entorno en la adopción de ciertas características por parte del consejo. Propone un modelo que relaciona las diferentes presiones institucionales con los atributos clave, observables (cuerpo) y no observables (alma) del consejo de dirección. Del modelo se derivan una serie de recomendaciones prácticas y de investigación.

El profesor Javier Silva ha desarrollado material académico enfocado en prácticas de negocio regionales. Sus notas técnicas "Diseñando un plan comercial exitoso" y "Claves para la implementación del plan comercial" proponen guiar los gerentes de marketing a través de los procesos multifacéticos de diseño de un plan de marketing. Junto con el colaborador científico Martin Zemborain escribió "Desafíos del marketing en el e-business para el futuro" y con la colaboración de la asistente de investigación Belén López Alemán escribió una serie de artículos sobre el marketing electrónico en Latinoamérica. También investigó cómo las prácticas de compras son gestionadas dentro de las organizaciones y el sentido del valor para los compradores institucionales, cómo los consumidores perciben la calidad en el contexto de un sitio web. Más específicamente, está interesado en las dimensiones que usuarios y prospectos utilizan cuando piensan en sitios web y cuán importantes son estas dimensiones en la formación de sitios web preferenciales.

Junto con la asistente de investigación López Alemán también escribió un caso y varias notas técnicas. El caso "Renessen (A): Qué hacer con MAV?" desarrolla la experiencia de Renessen, un "joint venture" entre Cargill y Monsanto. Éste ilustra las temáticas de marca y precio en un mercado "commodity", en vista de la intensificación del valor de la oferta de las compañías biotecnológicas y de las dificultades experimentadas por éstas. Los estudiantes no familiarizados con sectores agrícolas pueden sorprenderse con este jugador bastante nuevo en la industria.

La nota técnica "La comunicación comercial en el punto de venta" introduce los conceptos básicos sobre la comunicación en el punto de venta y prácticas de marketing. Una serie de notas técnicas analizan la lógica del Marketing e-B2B, estudiando diferentes variables: comunicación, comunidad y comercio.

El profesor Andrés Terech se dedica a estudiar el comportamiento del consumidor, el impacto de las distintas herramientas comerciales y la estructura competitiva de los mercados mediante la utilización de modelos econométricos. Su trabajo actual se centra en el estudio de elección de marcas como un proceso en el cual los consumidores transitan del conocimiento de marca, a la evaluación de un subconjunto de alternativas existentes, finalizando con la decisión de compra. Estudiar la decisión de compra como un proceso permite entender mejor el impacto de las distintas variables comerciales, el entorno competitivo y la fortaleza de las marcas.

El campo de interés del colaborador científico Martín Zemborain trata sobre las influencias interpersonales. En particular, el entendimiento de las condiciones y las ocasiones en que las preferencias de los consumidores tienen mayores posibilidades de ser influenciadas por otras personas. También estudia las cuestiones emocionales que podrían ser utilizadas para predecir preferencias.

Operaciones y Tecnología

El Área de Operaciones y Tecnología desarrolla líneas de investigación relacionadas con el proceso de análisis, gestión de calidad, gestión de la cadena de valor, innovación, negociación y gestión de servicios. Los profesores Roberto Luchi y Luis Dambra, junto con los asistentes de investigación Nicolás Luzuriaga e Ivana Lobo han desarrollado notas técnicas sobre el concepto de innovación basado en los siguientes temas: gestión del diseño, proceso de desarrollo de nuevos productos, gestión de la tecnología, creación de equipos de trabajo para gestión de la innovación y la creatividad.

El profesor Héctor Tamanini enfoca su línea de investigación comenzando con el diseño de productos o servicios, guiando a las empresas a una ventaja competitiva basada en la calidad. Como paso posterior, enfocándose en los procesos, continúa con el desarrollo de la gestión de calidad, llegando a la mejora continua (Total Quality Management) y agregando, como una última etapa la gestión del conocimiento (Knowledge Management).

Otros de los temas abordados por el profesor Héctor Tamanini, conjuntamente con el asistente de Investigación Lisandro Blas es el estudio de los sistemas de transporte, entendiendo que los problemas de los medios de transporte en las grandes urbes son un inconveniente que subyace a casi todas las ciudades, sobre todo a ciudades medianas y grandes de Sudamérica. En este campo, escribieron el caso "Curitiba. El Sistema de transporte como herramienta de modelo de gestión de calidad para la planificación urbana".

El profesor Julio Sánchez Loppacher se dedica al estudio de la gestión de la cadena de valor, y la interacción que se produce entre los distintos enlaces en la cadena de valor en los tiempos de compra y venta, analizando también su proceso de comunicación. También estudia gestión de proyectos y las herramientas necesarias para cumplir cualitativamente y en el tiempo debido con agendas acordadas.

Los profesores Roberto Luchi y Alejandro Zamprile -y el asistente de investigación Nicolás Luzuriaga han desarrollado un modelo teórico- práctico para analizar negociaciones, presentados en el libro El arte de la negociación posicional. Este libro trata la negociación como una caja vacía en la que se vuelcan conocimientos de distintas áreas del management y otras ciencias, como son las relaciones humanas, que implican distintos estilos y personalidades, las relaciones laborales, con años capitalizados de experiencia de negociación entre empleadores y empleados, la diplomacia, con sus soluciones creativas a conflictos políticos, o la economía, con todo su aporte cuantitativo a través de la teoría de juegos. El objetivo del libro es que el lector desarrolle sus habilidades, a través de la puesta en práctica asidua de los conocimientos propuestos. Para ello, se asimila la adquisición de habilidades en negociación al proceso de aprendizaje de un deporte lleno de sutilezas y técnicas, como puede ser el tenis o el golf. Los diversos capítulos dejan al lector un espejo donde mirarse en su evolución en la toma de habilidades de negociación, y lo alientan a establecer un plan continuo de mejora personal.

La gestión de servicios se desarrolla a través de varias notas técnicas escritas por estos profesores. Han enfatizado los diferentes modelos que intentan satisfacer a los clientes basados en el agregar máximo valor a través del proceso de gestión. Durante los últimos años, la línea de investigación fue enriquecida por "Achieving Breakthrough Services in Latin America", un seminario compartido con los colegas de Harvard Business School y el IESE. También han trabajado, junto con el Área de Marketing, en la

identificación de variables clave para la creación de valor para los accionistas, clientes y empleados.

Los profesores del área han presentado varios trabajos a los Congresos de Operaciones más importantes, así como también a la Iberoamerican Academy of Management.

A pesar de que muchos autores han mencionado los beneficios de la cooperación en las cadenas de suministro, no consideraron el efecto causado por los ambientes socio-económicos en que estas cooperaciones se desarrollan. El documento "Development and performance of the supply chain at European automotive companies in emerging markets", propone identificar la relación entre el desempeño de una muestra de compañías en un país emergente con períodos cíclicos de negocio y su desarrollo de la cadena de suministro. La investigación se focalizó en la industria automotriz, entre 1995 y 2000. Los resultados muestran que, por un lado, dos firmas tuvieron bajos resultados en términos tanto de desempeño como de desarrollo de la cadena de suministro, a pesar de altas inversiones en plantas de ensamblaje. Por otra parte, las otras dos compañías tuvieron altos resultados de desempeño a través de un análisis previo de la cadena de suministro y de una visión integral del proyecto desde la casa matriz antes de realizar inversiones en plantas.

Mientras que muchos de los estudios que analizan estandarización frente a adaptación están basados en países desarrollados, hay poca investigación realizada para entender las subsidiarias en países emergentes. El propósito del estudio "Product adaptation by multinational companies' subsidiaries: an empirical research in an emerging economy" consiste en desarrollar conceptualmente y testear empíricamente un modelo para la decisión de estandarización o adaptación de productos por parte de las subsidiarias de empresas multinacionales en economías emergentes. El análisis se llevó a cabo en un período de diez años, caracterizado por cambios rápidos y profundos en el nivel político y económico en la Argentina. La industria de la iluminación fue la elegida porque está caracterizada por una fuerte competencia local para las MNC. Por tanto, la necesidad de considerar adaptación aumentó. Fueron seleccionados dos casos opuestos de subsidiarias de multinacionales. Finalmente, el estudio ofrece un nuevo modelo empírico para este tema.

El documento "Implementation of improvement plans and the creation of organizational trust: an Argentine case study" analiza y compara estilos de gestión que tienden a ge-

nerar valor para el empleado en algunas compañías argentinas de servicios, y estudia las implicancias de largo plazo para los accionistas, empleados y clientes como protagonistas principales de la dinámica de la compañía.

La nota técnica "Política de desarrollo de nuevos productos" escrita por el profesor Dambra junto con el asistente de investigación Nicolás Luzuriaga, trata las etapas del diseño de un producto y su especificación. Dentro de las decisiones estratégicas que debemos tomar en la compañía, la política de desarrollo de nuevos productos debería ocupar un lugar primordial por el impacto que tiene en la salud de la organización. Pero, claro está, no sólo este proceso incumbe a la propia compañía, ya que hoy día vamos tomando conciencia del impacto social que tienen nuestras políticas, y no podemos obviar que el sistema capitalista actual nos ha llevado a la cultura de la obsolescencia y del desperdicio que sigue una trayectoria francamente alarmante.

El profesor Dambra también escribió dos notas técnicas anteriores, "Desarrollo de nuevos productos (NPD)" y "El proceso de desarrollo de nuevos productos: Pronosticar y planificar" que describen el proceso de desarrollo de nuevos productos, dando un esquema general y considerando la estructura organizacional, y la evolución tecnológica.

Los profesores Luchi y Dambra, con la colaboración de los asistentes de investigación Luzuriaga y Lobo, escribieron *Competir diferente: liderando a través de la innovación y la creatividad*. Este libro describe el paradigma del nuevo milenio para la competitividad: la innovación. Tecnología, diseño, desarrollo de producto y creatividad son mostrados a través del lente del carácter principal de la novela. También se trata el tema de la responsabilidad de la empresa frente a la creación de "falsas necesidades".

Política de Empresa

Durante los últimos treinta años, el mundo académico ha buscado identificar los factores que expliquen las diferencias en el desempeño de las empresas. Las respuestas se han desarrollado teniendo en cuenta cuatro factores: el entorno, el sector o industria donde operan las empresas, las decisiones estratégicas y la dirección de éstas.

El Área de Política de Empresa desarrolló una síntesis que permitió generar un modelo anclado conceptualmente en la dimensión política de la tarea directiva, y entiende que

la alta dirección puede ser considerada como una de las principales influencias en el destino de una empresa. Política de Empresa, como campo de investigación y enseñanza, estudia el trabajo y el valor agregado por la alta dirección en la empresa. (El término "trabajo" comprende no sólo la tarea o función específica, sino también sus responsabilidades).

En "Strategic response from Argentine economic groups to the competitive shock of the 90s" el área analizó la evolución del comportamiento estratégico en un conjunto de más de 30 grupos empresarios en Argentina. El país sufrió un shock competitivo durante la década de los 90, como consecuencia del efecto conjunto del proceso de reforma implementado en 1991, el lanzamiento del Mercosur y factores externos como el incremento del dinamismo internacional que promueve la globalización, el progreso tecnológico y las recurrentes crisis monetarias en las economías emergentes.

En los últimos años, los profesores del Área han estudiado el comportamiento estratégico de los principales grupos empresarios de la Argentina durante la crisis 2001-2002.

El profesor Alejandro Carrera ha dirigido sus líneas de investigación al impulso de la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) a través de sus Consejos de Dirección. El profesor Carrera desarrolló un nuevo instrumento de dirección para las pymes: el Consejo de Dirección Asociado (CDA). Se trata de un tipo especial de Consejo de Dirección diseñado para satisfacer las necesidades singulares y específicas del empresario de pymes y de su organización: la falta de capacitación del empresario y su aislamiento. El CDA está integrado por un conjunto de empresarios, quienes participan en la dirección de sus empresas, y cuenta con la asistencia de un asesor (o facilitador) externo. A partir de un nuevo enfoque, pone en valor al Consejo de Dirección en las pymes, activándolo como un instrumento de gestión. El CDA se centra en la formación del empresario así como en colaborar con la continuidad de las organizaciones. Los resultados evidencian que el CDA ha demostrado su eficacia como herramienta de formación y colaboración a largo plazo entre empresarios de pymes, y como agente de cambio en el empresario y en la empresa.

El profesor Carrera ha dedicado también parte de su actividad investigadora al estudio del marco y operación de las cadenas alimenticias. Escribió varios casos como "El Tejar, S.A." sobre el sector agricultor, "José Manuel Díaz Herrera, S.A." sobre el sector ganadero, y "Pinfruta" dedicado al sector frutihortícola, específicamente al mercado de los

cítricos. Escribió además dos notas técnicas sobre el negocio de la carne y de la soja, así como también seminarios junto con representantes del sector.

El profesor Guillermo Perkins ha explorado los desafíos estratégicos que enfrentan hoy en día las empresas argentinas, buscando identificar las nuevas capacidades y habilidades de gestión que permitan a esas empresas lograr sus objetivos. Busca respuestas a las principales preguntas estratégicas que se hacen los empresarios argentinos cuando enfrentan su realidad competitiva, y asesora el perfil de gestión necesario para dirigir empresas argentinas de una manera eficiente, efectiva y consistente. Los estudios se realizan a través de talleres de investigación con antiguos alumnos y encuestas distribuidas masivamente entre los empresarios argentinos.

El interés del profesor Perkins por las empresas familiares lo llevó a promover el sano desarrollo y crecimiento de las empresas familiares y estudiar su problemática. Las empresas familiares enfrentan numerosos desafíos. Una empresa familiar exitosa afecta de una manera u otra la vida de la familia y viceversa. El entorno económico —nacional e internacional— repercute de una manera especial en este tipo de empresas. Desde entonces se ha convertido en un referente para todas aquellas familias interesadas no sólo en la prosperidad de sus empresas, sino también en el bienestar de sus familias.

El profesor Perkins escribió, junto con el profesor Carrera, la nota técnica "Política de empresa. El valor agregado por la alta dirección en las organizaciones humanas" Política de Empresa, como área académica, es un campo de estudio dedicado a la investigación y enseñanza del valor agregado por la Alta Dirección en las organizaciones humanas. Esta nota técnica recorre la visión y el entendimiento que ha ido desarrollando el Área de Política de Empresa del IAE sobre la evolución que entre 1980-2004 ha tenido lugar en el mundo de las empresas y en el valor que en ellas se espera que agregue la Alta Dirección de éstas.

El profesor Lucio Traverso ha escrito casos ilustrando el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la carrera profesional.

Sus intereses lo han llevado a profundizar sus estudios en el campo de la tecnología como soporte y promotor del negocio, sirviendo como enlace entre la tecnología y el rol directivo. Siguiendo esta línea, el profesor Traverso ha lanzado un proyecto de investigación, "Business and information research project " en el IAE. El Anderson School of

Management at UCLA dirige el proyecto globalmente. Estudia el impacto de las nuevas tecnologías de información en la estructura empresaria e industrial. El estudio se lleva a cabo a través de una encuesta distribuida globalmente a los directores de sistemas (CIO) de organizaciones de variados sectores de la industria. Como uno de los 11 BIT Global Partners, el IAE estará conduciendo la encuesta en la Argentina a un grupo de CIO que trabajan para grandes y medianas empresas en el país. Además desarrollará casos y un informe anual con los resultados de la investigación en el nivel nacional.

El Área de Política de Empresa organizó en el campus del IAE en Pilar la miniconferencia del Strategic Management Society (SMS) titulada "Entrepreneurship and new technologies in Latin America: Striking a balance between the desirable and the feasible". La intersección entre las actividades de emprendedores y las nuevas tecnologías es un desafío clave para los ejecutivos que buscan entrar en la era del conocimiento, mientras definen el rol que los países asumirán en el futuro. La miniconferencia también fue la oportunidad para lanzar una nueva línea de investigación en el IAE. Asistieron académicos de cinco continentes. Los profesores Carrera y Vassolo estarán lanzando como coeditores un libro que resume las experiencias y trabajos de investigación presentados en la conferencia.

El profesor Vassolo ha explorado cómo impactan los altos niveles de incertidumbre en las decisiones estratégicas. Tecnologías altamente desarrolladas, y la presencia de empresas globales llevan la incertidumbre a niveles insospechados. Como resultado, las empresas han reconocido la necesidad de mejorar su flexibilidad estratégica, mientras reconocen inversiones necesarias para sobrevivir y crecer. De esta manera, el desarrollo de alianzas y adquisiciones fue implementado por las firmas como una herramienta para generar capacidades en entornos cambiantes. Los estudios del profesor Vassolo se concentran principalmente en cómo las firmas enfrentan la incertidumbre tecnológica y de mercado, y sostienen su crecimiento. ("Portfolio effect in real options: The case of equity alliances in biotechnology", "Alliances, acquisitions and uncertainty", and "Dynamic capabilities: An international comparison of alliances and acquisitions").

Además, los profesores Carrera y Vassolo han comenzado a estudiar el fenómeno relacionado con los emprendimientos tecnológicos y su desarrollo en economías emergentes. Como resultado de sus primeros pasos, han escrito una serie de casos como "Biosidus" y "Tomografía de Hornigón Armado S.A. (THASA)".

Los profesores Alejandro Carrera y Silvia Torres Carbonell, junto con Sebastián Inchauspe han trabajado en la consolidación del Centro de Entrepreneurship del IAE. El centro aspira a desarrollar el conocimiento, la investigación y las acciones para promover el espíritu emprendedor, que logre crear valor a través de empresas exitosas e innovadoras; extendiéndolo a todas las instituciones de la sociedad, nuevas o ya existentes, grandes o pequeñas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro.

Los profesores del centro han escrito casos sobre el proceso de entrepreneurship y han compilado notas técnicas sobre el desarrollo de un Plan de Negocios. Además, desde el año 2000, el Centro de Entrepreneurship del IAE es la institución nacional que lleva adelante la investigación del "Global Entrepreneurship Monitor" (GEM), en Argentina. El GEM, es un proyecto de investigación conjunto entre la Babson College y la London Business School, junto con instituciones académicas de países en donde se realiza el "research", que busca estudiar la compleja relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico de un país.

Natalia Weisz fue incorporada recientemente como investigadora asociada al Centro de Entrepreneurship. Su trabajo más reciente "The social capital of nascent entrepreneurial teams" analiza los efectos del capital social en los nuevos proyectos llevados a cabo por grupos de emprendedores. Desarrolla un marco testeable que integra los argumentos de las teorías de *closure* y *structural hole*. Investigando a 33 nuevos grupos de emprendedores, esta investigación explora (1) la estructura social interna del grupo, que refleja los patrones de comunicación y los sentimientos entre los miembros; y (2) la estructura social externa, que está basada en la diversidad de contactos que los miembros tienen con personas fuera del grupo, y su impacto en la evolución de la idea de negocio.

Finalmente, la investigación del colaborador científico Héctor Rocha, candidato doctoral en London Business School, se centra en las relaciones entre los clusters, entrepreneurship y el desarrollo regional.

Sistemas de Dirección y Control

El Área de Sistemas de Dirección y Control se dedica al desarrollo del análisis contable y la implementación de sistemas de control de gestión. Los profesores del área desta-

can la aplicación práctica de varias herramientas en entornos domésticos, regionales y globales. El profesor José María Corrales ha desarrollado varios casos y notas técnicas a través de los últimos años.

La información sobre los flujos de fondos de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados contables una base para evaluar la capacidad de la empresa para generar fondos y también las necesidades de ésta para utilizar dichos flujos. Esta información es vital para la toma de decisiones de los citados usuarios, por lo cual también debe poseer los atributos de oportunidad y confiabilidad. La nota técnica "Origen y aplicación de los fondos en la empresa" presenta el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF) como una versión ampliada de la cuenta "Caja" y "Bancos" de la organización. Principalmente, indica los pasos a seguir en la construcción del EOAF tanto en su metodología directa, que indica cada movimiento de fondos, como en su metodología indirecta que parte del beneficio neto para conciliar el cuadro de resultados con el flujo de fondos. Finalmente, se da una rápida consideración a las posibles conclusiones que se pueden extraer de la interpretación de este estado contable.

El fenómeno de la inflación es tan relevante y fundamental para el mundo de la empresa que son muchas las áreas vinculadas a negocios que desarrollan el tema. La nota técnica "El fenómeno inflacionario" comienza desarrollando conceptos básicos que tienen que ver con la medición de la inflación, los precios relativos, moneda corriente frente a la constante y los índices de precios. Analiza el efecto inflacionario como un aumento generalizado de precios y la correspondiente pérdida de poder adquisitivo de la moneda; además, explica las diferentes técnicas de elaboración de índices. En el aspecto práctico, presenta los principales índices de precios utilizados en la Argentina para medir la evolución de precios. Finalmente, hace referencia a aspectos que tienen que ver con la inflación y el impacto en la información contable.

En la nota técnica "Interpretación de la información contable" se introduce un esquema conceptual sencillo para la interpretación de los reportes contables. Luego de describir las herramientas más comunes (análisis vertical y horizontal, índices, coeficientes de rotación) se propone abordar la información desde cuatro capítulos: generación de beneficios, estructura de inversión y financiación, circulación de efectivo y productividad de la inversión y de los fondos propios. De esta forma pueden responderse los siguientes interrogantes: ¿cuál es la capacidad de generar utilidades?, ¿cuál es su necesidad de inversión y cómo se financia?, ¿en qué medida los recursos generados se transforman

en dinero?, ¿guarda relación la magnitud de los recursos generados con los recursos utilizados para su obtención?

En la nota técnica "Costos e Ingresos en el Control de la Gestión" escrita con la colaboración del asistente de investigación Tomás Diez, se analiza el rol de la contabilidad en general y de los costos e ingresos en particular como soporte de la evaluación económica de la gestión. El objetivo es describir y analizar los distintos conceptos de ingresos y gastos, con el propósito de encontrar un esquema conceptual que permita evaluar el grado de controlabilidad por parte del directivo responsable. Se definen ciertos principios generales y algunos factores principales que contribuyen a diluir dicho tema. Estos últimos se muestran a través de un flujograma.

El profesor José María Corrales ha investigado sobre el Tablero de Control y la mejora en el desempeño observando cómo el desempeño económico de aquellas empresas que se encuentran en el proceso de su establecimiento, o ya han establecido un Tablero de Control han evolucionado, utilizando el Tablero de Control no sólo como un indicador financiero sino también como una herramienta estratégica de alineación. Su objetivo es estudiar cómo esta herramienta ha ayudado a estas empresas a acelerar los procesos culturales de cambio y regionalización. Además, con la cooperación del profesor Pedro Frías, están realizando un trabajo de campo sobre la medida del modelo ABC en la industria petrolera. Estudian el establecimiento de un modelo ABC para la medición de la identificación y el "lifting" de costos en negocios petroleros, y los cambios que esto generaría en las decisiones de inversiones "upstream".

El trabajo de investigación más reciente fue realizado junto con el profesor Antonio Dávila (Stanford University). Las empresas argentinas fueron analizadas para ver el impacto del establecimiento de ERP en su sistema de control de gestión. En este momento se está evaluando la posibilidad de incorporar el estudio argentino en un grupo consolidado de América.

El Área se encuentra estudiando en forma permanente el impacto ético de la implementación de estados contables, estableciendo políticas y responsabilidad ejecutiva cuando los directivos toman decisiones en lo relativo a costos, contabilidad y gestión de control.





Introduction

Founded 26 years ago, IAE has developed to become one of the most highly respected management and business schools in Argentina and Latin America. Today part of the Austral University, IAE is the only Argentine Business School ranked worldwide by the Financial Times among the top 30 in executive education.

The development and diffusion of knowledge is one of the central tasks at IAE. This Research Brochure reflects the knowledge created during the last three years of management education at the school, serving as a guide to the points of interest shared by our faculty, academic institutions, and the business community. It covers pedagogical material (cases and technical notes), contributions aimed at the business world (books and book chapters), and academic publications.

In the past years, IAE has renewed its thrust towards the development of knowledge for both the academic and the business communities. Leveraging on a tradition of strong ties with the corporate world, the school has begun to enhance its history with world class academic developments. Our challenge is to reach out to both the academic and the business communities, without losing our main focus: understanding businesses to help them develop.

We consider that knowledge in business results from a synthesis of two worlds: the corporate and the academic one. Our professors tap on academic research and the day to day reality of the companies that come to IAE. They seek to generate knowledge that helps companies in the region to develop competencies to face the challenges posed by a globalized world. We aim to create a virtuous circle in which our research enhances and enlivens the experience of those we teach. We have been able to satisfy managers' needs creating the knowledge necessary for the problems they have to deal with, bridging the gap between the executive and the academic worlds, exploring the region and the world at large. This is positioning IAE as an international reference point in Latin America.

Professors at IAE are actively involved at the leading edge of research in all areas of management. IAE has also concentrated resources to lead particular fields of interest, thus creating research centres such as GESE (Government, Business, Society and

Economics) and Entrepreneurship, and projects such as CEFam (Family Firms), Innovation and Technology, ConFyE (Family and Enterprise Conciliation), LAHRP (Latin American Human Resource Partnership), Competitiveness, Media, and Fashion.

New topics of interest have emerged in the business community, such as the importance of business ethics, corporate social responsibility, and competitiveness in the different sectors of the economy.

We trust our contribution will enlighten and support both the academic and the business world.

Roberto Luchi
Research Director

Fernando Fragueiro
Dean



Organizational Behavior

The faculty of the Organizational Behaviour Area acknowledges that research is necessary on both the academic and the business fields. Over the years, the Area has grown not only through its ability to grasp the needs of the manager but also through its excellence in the regional academic arena.

One of the Area's most important services to business is the Latin American Human Resource Partnership (LAHRP), a consortium of eight companies whose mission is to build capabilities within the HR departments of partner firms in order to enhance their competitiveness through action and applicable research outcomes. LAHRP's proposal is that the partner companies (i.e., Techint, IBM, Monsanto, Pan American Energy, Disney, Bank Boston, Unilever and Repsol YPF) study and share practices aiming to contribute to their HR Areas and firms in general. Two major research projects have been undertaken: "HR transformation" and, "Cultural integration".

The "HR transformation" report aims to identify the different HR models applied within Latin American countries. The "Cultural integration study", on the other hand, intends to understand the main cultural differences among the five markets selected by LAHRP members (Argentina, Chile, Brazil, Mexico and Colombia). Both studies are coordinated by Professors Alejandro Sioli and Alberto Franichevich, with the collaboration of Instructors Tomás Farchi and Michel Hermans and Professor Andrés Hatum.

On a related front, Professor Alberto Franichevich has delved into the transformation efforts of a company, focusing on the role of consultants and coaches both of individuals and groups during organizational shake-ups. He has also written a report on the state of knowledge management in Argentina from a management point of view.

Professor Alejandro Sioli, together with Instructor Tomas Farchi surveyed the competency model for the new Human Resources Management. The "Competency study", is a survey conducted by the University of Michigan Business School worldwide. IAE runs the survey in Latin American countries. The study's outcome can be summarised in five major domains of HR competencies that have emerged from HR professionals in high performing firms. These are: business knowledge, personal credibility, HR delivery, HR technology and strategic contribution. This survey has

provided the most comprehensive empirical review of the HR field available. Over 27,000 HR professionals and their line management associates have participated so far.

Other research projects in the Area include Professor Marcelo Vázquez Ávila's collaboration with Professor Alvarez de Mon (IESE) in a study on leadership. The originality of this study lies in the fact that it delves into the leadership character through the lens of adversity. In studying different people that have gone through adverse experiences in their lives, they create a new framework to understand the character of leadership. Its pillars are: introspection, autonomy, interaction, initiative, creativity and a sense of humour.

Professor Rubén Figueiredo has written several case studies and technical articles on Human Resource Management (HRM). He has focused on the HRM practices and systems at the service of the manager in the challenge of managing people. He has written cases and articles regarding: compensation systems, appraisal performance, expatriates, competences in the HR field, change management & HRM practices during merger and acquisition processes. Professor Figueiredo explicitly links a firm's strategy and key success factors to its HR policies and practices. The lack of alignment and consistency, he states, can hinder the execution of even the simplest of strategies. HR practices are not in a vacuum. On the contrary, they are immersed both in an organizational context as well as in a sectorial and national context.

Professor Figueiredo also wrote the book *"Dirigiendo Personas"*, together with Professor Hatum, in which they seek to guide those challenged by the responsibility of managing people. Applying a dynamic methodology, they review the main challenges managers face, the HRM practices and systems, and the criteria to take decisions when people are involved.

Professor Hatum has aimed his research at understanding the determinants of organizational flexibility in companies in Argentina. He selected two industries (i.e., pharmaceuticals and edible oils) and analysed four firms. The result of the analysis considers the ways Argentine firms adapt under competitive circumstances, such as the opening of the economy in the early 1990s. Five determinants of flexibility have been disclosed and are related to the following managerial and organizational aspects: characteristics of the dominant coalition, macro cultural embeddedness, centralization and formalization of decision making, environmental scanning and organizational identity.

Professor Hatum also wrote case studies on organizational change and motivation at the workplace and the critical factors of the expatriates' process. His latest work is a survey in which he analyses critical factors in the process of attracting, developing, motivating and retaining employees.

Economics

The Economics Area is based upon two main building blocks: economic research and the permanent analysis of the Argentine economy.

Professor Juan Llach centers his work on the economics of education and the public sector, the causes of growth of cities, globalization, poverty, inequalities and long-term growth. Professor Llach directs an ongoing project related to educational economics named "Rich schools for the poor" with a research-action approach whose main goal is to contribute to a radical improvement in poor childrens' access to, and continuity in schools and the quality of education offered to them. In this sense, Professor Llach, a recent member of the National Academy of Education and former Minister of Education, is carrying out an investigation that establishes the relation between the quality and quantity of the human and physical capital at schools and the performance of their students. This research expects to conclude in a book to be published during 2005, containing proposals to overcome the situation described above.

A second line of research is referred to the tax system and federal coparticipation. The focus is on vertical fiscal imbalances and the mistaken political incentives in federal countries, as well as the responsibility of the Value- Added Tax (VAT) in the matter. In "El caso argentino. Un nuevo contrato fiscal federal: Una reforma para mejorar la competitividad, la correspondencia fiscal, el federalismo y la democracia representativa en la Argentina" Profesor Llach shows that, additionally, the VAT causes a significant distortion in the assignment of resources. To overcome both problems, he presents a fiscal contract model based in a) the separation of tax sources (who spends, must pay) b) an almost complete marginal fiscal equivalence c) horizontal grants to attend regional equity and d) the elimination of distortional taxes. An updating of this work is in progress, to be finished in 2005. As part of the same research program, Professor Llach has written a report on fiscal federalism in Switzerland, together with Research Assistant Cecilia Adrogué, describing their singularly successful experience. This work will be part

of a book on best practices in local governments that IAE will be publishing together with the IDB (Interamerican Development Bank).

In a related line of research, Professor Llach tries to relate the fiscal institutions to local development. The first result of this research was the paper written with Research Fellow Flavia Roldán, "*Historia de ciudades. Determinantes del crecimiento de la población de las ciudades argentinas entre 1869 y 1991*". In the paper they analyze the relationship between the characteristics of the cities and the forces that influence the growth of their population between 1869 and 1991 in Argentina. These are divided in two groups: endogenous and exogenous forces. Their main conclusions establish that the population growth in cities is 1) positively related to the geographic and regional aspects, as well as the fact that it be the capital of a province; 2) related to the initial human capital, the employment shared among cities of production and of amenities. Additionally, the endogenous forces have a strong influence on population growth. Nevertheless, the impact has diminished in the last period.

The third line of research is globalization, poverty, inequality, and long term growth. On this theme, Professor Llach wrote a conference paper with Flavia Roldán "*Globalización y desigualdades internacionales: Brechas y pobreza según la perspectiva histórica*". In this paper they present a descriptive statistical analysis, based mainly on Madison (2001), that allows to clarify two intensely debated issues: the evolution of absolute poverty in countries, and the convergence or divergence among income levels in rich countries and poor countries. When using countries as units of analysis, not persons, the work is complementary with that of Sala Martin (2002). The work shows both a reduction in absolute poverty and the inexistence of convergence. In the second part, the authors present a set of exploratory hypotheses on the results found. During the last five years more literature has been developed that analyzes systematically the evolution of poverty and the inequality at global level. The work "*Globalización y desigualdades internacionales: brechas y pobreza en perspectiva histórica*" offers a revision of part of this literature and new statistical measurements that describe the absolute poverty and convergence of countries. They shed new light on debated issues such as the evolution of poverty and the convergence or divergence of income in countries within a globalised context. The last part of the work presents some very preliminary hypotheses on the subject that may help to explain the results.

Professor Ricardo Crespo's area of research is the philosophy of economics. One of his

works is the second edition of his book *“La Crisis de las Teorías Económicas Liberales. Problemas de los Enfoques Neoclásico y Austríaco”* and the publishing of *“Beyond self-interest: A personalist approach to human action”*, edited with Gregory Beabout, Kim Paffenroth, Kyle Swan and Stephen Grabill. The last volume presents the methodological and theoretical foundations for economic personalism through a detailed investigation of human action from two different perspectives: the personalist view of Karol Wojtyła and the free-market perspective of Ludwig von Mises. By comparing and contrasting these viewpoints, the authors develop a comprehensive theory of human action which may be applied to its analysis from both a moral and an economic perspective. They illustrate how a unified praxeology could encourage a more sustained analysis of the moral dimensions of economic activity while softening the utilitarian prejudice of contemporary economic analysis.

In addition, Professor Crespo wrote a book chapter titled *“Tres objeciones al aristotelismo de Carl Menger”*, in which he presents three objections to the integrity of Menger’s aristotelism, and ends discussing its relevance to the epistemology of economics.

Professor Crespo also published *“Reappraising Austrian economics’ basic tenets in the light of Aristotelian ideas.”* This paper sustains that reappraising Austrian economics in the light of Aristotelian ideas is not only possible but also fruitful. He draws a sketch of the essential aspects of Austrian economics, argues about the necessity for a thorough analysis of the notion of freedom, analyzes Mises’ conception and exposes Aristotle’s social, epistemological and economic thought related to Austrian main traits and provides an account of how the exercise of Aristotelian virtues may be synergic with economic coordination. Finally, he sums up the content and relevance of Aristotle’s contribution.

Another journal article he published is *“Libertad y coordinación en economía: Un análisis epistemológico”*. This paper begins by pointing out the epistemological difficulties involved in the insertion of freedom in economics that are not satisfactorily solved by standard theories. The paper suggests that the Aristotelian epistemological frame of practical rationality may be an apt position to deal with freedom in economics. The paper concludes that Aristotle’s broad concepts of practical reason and science leave room for a more comprehensive notion of economics.

Together with Professor Ludovico Videla, he compiled a set of papers in business ethics from the point of view of a virtual ethics theory. Faced with the usual Kantian and consequentialist perspective, the recopilation "*Ética en los negocios*" contributes with a better option.

In the book chapter "*Tecnología y economía: una visión ética*" from the book "*El Desafío Tecnológico en el Mundo Globalizado*" Professor Crespo explains that in the classical conception economics was an activity or prudential science and technique was its logical continuation. A vision of science and technique emancipated from morality begins to legitimate and consolidate in Modern Ages. Technique becomes autonomous. According to this new conception, economics becomes a technique of maximization. Economics tends to impose this criteria to the technique. And the latter, dissociated with ethics, opens unsuspected horizons that captivate science. But both together are constrained by economics which becomes the new contemporary ethics. Without the guide of the theoretical and practical wisdom, science, technique and economics lose their nature: they no longer seek the good of men. We turn from an homo sapiens to an homo technicus or economicus, what certainly implies an impoverishment.

Another line of research of the Economics Area is related to the interests of Professor Eduardo Fracchia: national economic groups and competitiveness of the firms. He presented "*Grupos económicos durante la convertibilidad: Análisis de sus comportamiento a partir de un estudio de casos*". In this paper he analyzes the response of 28 national economic groups that repositioned in the face of the competitive shock associated to the structural reform of the economy. This work tries to understand how the new rules of the game affected national groups and to find similar behaviors in these groups.

With the collaboration of Research Assistant Cecilia Adrogué, Prof. Fracchia wrote "*Argentina, crisis y recuperación*". The case describes the evolution of the Argentine economy after the economic, political and social collapse that took place at the end of year 2001 and the beginning of 2002. It describes the behavior of the main economic variables taking into account the political and institutional environment, during the end of the downturn and the beginning of the recovery. The case presents the opportunities the country had to return to the path of sustained economic growth, given the great challenges still to be solved.

Business, Society and Economics

The Business, Society and Economics Area aims to collaborate with business education by enriching the mission of business people's activities. The Area has managed to keep in contact with the Latin American business community not only through the development of its courses but also through the writing of research papers and teaching of case studies. The Area keeps contact with the world of research by participating in international academic meetings and integrating colleagues of other Ibero-American Business Schools to the projects.

One of the research lines lead by Professor Marcelo Paladino aims at improving the knowledge of firms' responsibilities in society and the role of agents in the social system in order to manage the coordination and cooperation initiatives required for social development. Professor Paladino has written several teaching cases along this line. Because most of the current literature in this field comes mainly from Europe and the United States, the goal of these cases is to provide teaching material rooted in Latin America, as it is recognized that the study of corporate social responsibility makes the contextualization of business issues necessary.

Related to this line of research, Professor Paladino and Instructor Alberto Willi wrote the paper "*Directivos de empresa, ¿Líderes de la sociedad?*" This study analyses the political dimensions of business companies as it investigates whether it is possible to consider political dimensions associated with enterprise and management activities, whether business managers have a role as leaders in society and the consequences of playing that role.

Professors Paladino and Vassolo, together with Research Assistant Amalia Milberg presented their paper "*Revisión de la responsabilidad social empresarial en la Argentina*". The unique trait of this study is that it relates the theory of corporate social responsibility at an international level to the practices observed in Argentina. The study shows that corporate social responsibility practices in Argentina seem to be linked to philanthropy. It also detects the possible need to restudy the concept of enterprise to refer to responsibility at a social level.

Professor Paola Delbosco has been contributing to the Business, Society, Economics

Area with her research on the philosophical roots of responsibilities in business activities. One of her latest studies is a technical note on "*Los valores y la decisión*". The goal of this study is to reflect upon the actual meaning of values as it relates to the notion of freedom. The paper analyses whether it is possible to talk about legitimate values for everyone. One of the propositions of the paper is that decisions based on the highest and most permanent values result in higher quality, compared to those made on the basis of non-free mechanisms. The notion of value connected with decision processes allows us to consider decision-making processes as a way of building identity. The better the values in making decisions, the better the "human quality" of the decision maker.

Another of Professor Delbosco's works is "*Sobre el éxito y algo más. Una reflexión sobre palabras y hechos*". In this paper she analyses the current concept of success and involves the reader in issues that encourage thinking beyond the commonplace, exercising their individual freedom to analyze their deepest values and beliefs in order to lead a successful life.

In "*Responsabilidad empresarial y responsabilidad personal*" she exposes that freedom implies assuming the responsibility of one's own acts, not only acknowledging the decisions one has taken, but also foreseeing the effects and choosing the best ones. The rational feature of a responsible attitude is beneficial to personal life, making it meaningful and open to communication and cooperation. Among its consequences she found capacity of facing risks, innovating, learning from failure, adapting to new circumstances. Given the fact that business activity makes an impact on others' lives, being a responsible business person means feeling an impulse to create a fair working environment as well as resolving problems and building a more cooperative community. This entails that privileges are only justified by serving others.

Through a panoramic view of the two last centuries, centered mainly on labor and social conditions, Professor Delbosco sees the power of rationality, which improves production and makes goods available for an increasing number of people. "*La concepción del hombre y de la sociedad después de la Revolución Industrial*" shows how the industrial revolution has changed individuals, cities and societies, as well as culture.

The project of a peaceful world, fostered by the United Nation's Human Rights Charter, is still far from being achieved. Wars, terrorism and other atrocities still shake the world and urge to reflect and act towards peace. Consensus on basic Human Rights allows us to design internal and external policies akin to a more fulfilling human life. But it is necessary to distinguish between the concept of Human Rights founded on human nature from the one based on ideology. The term ideology, negative according to Marx, becomes positive according to Gramsci, who interprets it as a conceptual tool to reach power. But if ideology hides or denies reality, there will be no chance to defend the unprotected and even good willing people like Rorty from falling into manipulation practices. Professor Delbosco's technical note "Derechos humanos: Verdad o ideología" shows that a world in which human life could be fully feasible can only be founded on recognizing shared humanity.

Entrepreneurial activity, often evaluated according only to quantitative results, can be more effective in promoting community development processes if evaluated by checking its effects on the life quality of its stakeholders. The note "Evaluando desde la calidad de vida" states that in quality of life theory there has been lately a renewed emphasis on qualitative aspects that enhance the quality of human life, especially related with the quality of relationships among people. Authors as Amartya Sen, Martha Nussbaum and Eric Allardt, define quality of life standards on the basis of the Aristotelian concept of good life.

Professor José Luis Gómez López Egea has contributed to the Area's work inspired by his knowledge and experience as founder of IAE Business School. He has recently written "Dos visiones contrapuestas de la ética corporativa," where he exposes different current ethical positions synthesised in two main streams: those that admit some basic principles or fixed and equal criteria of performance for all human beings, and those that defend an absolute autonomy in the personal definitions of their behaviour. He points out the external and internal circumstances that have lead business people and business schools to change their ethical paradigms.

Professor Father Ernesto García is in charge of developing a research project that aims at building a bridge between the Social Doctrine of the Catholic Church and the business world. He wrote "Juicios del Magisterio de la Iglesia sobre los sistemas económicos" and "La virtud de la justicia en Joseph Pieper". This paper studies the justice theory developed by the great German thinker. It describes the nature of this

virtue that regulates the relationships among people. Other works are *“Enseñanza social de la Iglesia, Una síntesis para los empresarios”*, and *“La economía de mercado y el capitalismo en la enseñanza social de Juan Pablo II”*.

Professor Ariel Casarin's research interests are in the field of regulatory economics and applied industrial organization. Together with Professor Delfino, (Universidad Nacional de Córdoba) he wrote the book chapter "The reforms of the utilities sector in Argentina." This paper examines the impact of reforms in telecommunications, electricity, natural gas and sanitation services upon residential consumers' economic well-being. To this end the study uses household level data for the Greater Buenos Aires area to estimate welfare changes for both initial consumers and newcomers. Results suggest that the direction and intensity of welfare changes differ across both income groups and services, and that magnitudes vary according to the rigidity of demands.

Jointly with Professor Maria Eugenia Delfino, Professor Casarin wrote "The easy way. The diffusion of a DIY chain store in Argentina". This paper examines the diffusion of a DIY chain store firm –called EASY– in Argentina. Its objective is to explore the growth of this new retail format from its inception in 1993 until 2000, when it first faced a direct competitor. The study uses survival analysis techniques to examine the factors that explain the duration of time before the firm opens a store in a particular market. The results indicate that the hazard of entry is positively influenced by population size and the number of rudimentary dwellings while negatively related to the distance from the firm's headquarters and the level of income. The findings suggest that there are potentially attractive markets for first entry strategies. His current research focuses on the economics of the gas industry, the determinants of litigation in regulated environments and on the effects of multi-market contact on competition.

In the case *"El compacto regulatorio como un juego"* Professor Casarin uses very simple concepts of game theory to examine the regulatory problem as a game between the public and private sector. Based on the privatization of the natural gas industry in Argentina, the case allows examination of the extent to which both credibility and commitment condition the sustainability of private sector participation in regulated markets.

The book *“La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la*

sociedad desde la tarea directiva", was coordinated by Profesor Marcelo Paladino. This book analyzes the dilemmas and responsibilities of the modern business practices. It gives the necessary arguments to train truly responsible managers, and some practical ways to carry out this challenge. The objective of the book is to distinguish the concept of corporate responsibility in society, from those of solidarity or charity, which are usually associated to that concept. Additionally, the book proposes a model that may serve as reference to plan and implement corporate responsibility in society. The book expects to influence the environment with its best practices cases proposed as practical examples of the theoretical arguments.

Finance

The Finance Area is pursuing research projects in a variety of topics such as Capital Structure, Cost of Capital, Trade Credit, Financial Distress, Financial Crises, Firms' Cash Holding Policy and IPOs.

Professor Virginia Sarria Allende has written a series of papers focusing on firms' financing decisions under different kinds of financial frictions. One important topic regarding short-term financial management is the determination of optimal cash balances. Evidence has shown that firms hold substantial amounts of cash and it is hard to understand exactly why. While traditional theory emphasizes transaction motives, more recent approaches focus on financing constraint and agency conflicts. The growing attention given to these alternative explanations reflects a common presumption that the amount of cash held by firms is too large to be explained by transaction costs alone. But is it? In her manuscript, "Cash holding at the firm level: can transaction motives explain it all?", written together with C. Himmelberg (Federal Reserve Bank of New York) and I. Love (World Bank), Professor Sarria Allende investigates firms' cash-asset ratios using a cash-in-advance (CIA) model of transaction demand. The CIA model predicts cash-asset ratios should depend on the firm's input mix. It also shows how cash-asset ratios should vary with the user costs of labor and capital. Among other predictions, this suggests that firms facing tighter financing constraints should choose higher cash-asset ratios. Even though she also finds empirical evidence consistent with some agency theories, she concludes that transaction motives and financing constraints explain most of the variations in cash-asset ratios.

Focusing on a different kind of friction, Professor Sarria Allende, together with Professor Lorenzo Preve and Inessa Love, wrote "Trade credit and bank credit: evidence from recent financial crises". In this manuscript, the authors analyze the effect of financial crises on trade credit provision in a sub-sample of emerging economies that have experienced financial turmoil. They find that although provision of trade credit increases right after the crisis, it consequently collapses in the following months and years. They observe that firms with weaker financial position (for example, high pre-crisis level of short-term debt and low cash stocks and cash flows) are more likely to reduce trade credit provided to their customers. This suggests that the decline in aggregate credit provision is driven by the reduction in the supply of trade credit, which follows the bank credit crunch. These results are consistent with the "redistribution view" of trade credit provision, in which bank credit is redistributed via trade credit by the firms with stronger financial position to the firms with weaker financial stand.

In "Regulation of entry and the distortion of industrial organization", a paper co-authored with Ray Fisman (Columbia University), Professor Sarria Allende analyzes the impact of regulatory frictions on industry structure. The authors take into account the heterogeneity across industries in their natural barriers and growth opportunities to examine whether some industries are differentially affected by high levels of entry regulation. They find that regulation distorts the (internal) structure of industry, promoting industry concentration, but does not have a measurable effect on intersectoral allocations.

During her visit to the World Bank, Professor Sarria joined Leora Klapper (World Bank) and Victor Sulla (World Bank), and pursued a research project on "Small and medium enterprises financing in Eastern Europe". In this paper, the authors use the Amadeus database and analyze the general financing patterns of private firms across a large sample of Eastern European countries. The paper shows that the size of the SME sector (as measured by the percentage of total employment) in Eastern European countries is smaller than that which may be observed in most developed economies. They find that the SMEs in Eastern Europe are generally small, hire few employees, and that constitute the most dynamic sector. This suggests that a new type of firm, more market- and profit-oriented, is emerging in transition economies. But at the same time, these firms appear to have financial constraints that impede their access to long-term financing and ability to grow.

Professor Preve's research focuses in Corporate Finance topics, more specifically Financial Distress, Trade Credit and Capital Structure. Additionally, he studies the effect of Financial Crises in firm's finance. In his paper, "An empirical analysis of the effect of financial distress on trade credit" he studies the use of supplier's trade credit by firms in financial distress. Trade credit, an expensive source of financing, represents a large portion of the short-term financing of US corporations and plays an important role in the financial distress process. He finds that firms in financial distress use a significantly larger amount of trade credit in order to substitute alternative sources of financing that dry up in times of financial distress. These results imply higher costs of financial distress than the ones reported in the literature. Firm and industry characteristics are used to explain the cross sectional variations in the use of trade credit observed in the data, and the findings are related to the predictions of several theories of trade credit.

Together with Professor Carlos Molina (Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración), he wrote "Trade receivables policy of distressed firms and their effect on the costs of financial distress". This manuscript studies the trade receivables policy of firms undergoing difficulties and in financial distress, and the costs associated with this behavior. Trade receivables reflect the trade off between the firm's willingness to gain sales by financing their clients' purchases and the firm's need for cash. This trade off becomes more important during periods of financial distress. They find that firms increase their level of trade receivables when they start having profitability problems, and change their policy when they enter financial distress reducing their trade credit to clients. Furthermore, firms in concentrated industries who have a dominant position in their commercial relations are more likely to present such a behavior. The reduction of trade credit of firms in financial distress is characterized as an underinvestment and is responsible for a loss in performance of financially distressed firms.

In his manuscript "The change in trade credit when a firm enters in financial distress" Professor Preve uses an event study methodology to study the effect on trade credit in the year in which the firm enters financial distress.

Professor Preve also wrote shorter manuscripts focused on the estimation of cost of capital in emerging markets. The first one, "International asset pricing: Where do we stand?" reviews how the Capital Asset Pricing Model (CAPM) has been used in an international context. Several authors have tested the CAPM, but most of these tests have been related to the US market, while the model is widely used all over the world.

This lack of cross border testing has motivated a new stream of research in the last years that is reviewed in this paper. In a second manuscript, "Returns in Latin America: What do we know?", he studies and characterizes the returns of the major stock markets in Latin America. Using data from the stock market index of Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico, Peru and Venezuela, the most important markets in the region, he studied returns producing three different sets of analyses on the data. Interestingly enough, the findings suggest that each market is different from the others and that the results across markets cannot be generalized.

Professor Javier García Sánchez has been specifically interested in economic rationality. In the book chapter, "Alcance y límites de la racionalidad económica", economic rationality is examined to determine the scope of its valid application and to identify the problems that would arise were it to be applied beyond this scope without caution. By reflecting on the definitions of Economics provided by Robbins and Becker, the dimensions covered by economic rationality are shown. To expand its scope, a characterization of an "ends" rationality is offered, which has its roots in the Aristotelian concept of praxis. The difficulties that are presented when separating the two rationalities in concrete action are the key to understanding the limits of economic rationality.

He wrote the paper "*¿Son realmente reveladas las preferencias?*" in which revealed preferences are analyzed. The revealed preferences theory was developed in order to avoid the conflicts that appeared when utility theory and action or ethical theories were combined, theories that are not yet well accepted. It is impossible to describe some preferences considered rational without taking into account the agent's aim. Only the means that the agent uses to obtain the aim are observable. Every time a utility function is described, the aim is implicit, not the revealed preferences. It is suggested that, in order to avoid problems, the aim underlying the utility function be made explicit. Among the most important ones, questioning the sustainability of the economic models and supporting behaviors that can confront some ethical conception are mentioned.

Together with Research Assistant Valeria Romero, Professor Garcia Sánchez developed academic material specifically related to corporate finance (cost of capital, financing decisions and restructuring). The "Central Térmica Güemes S.A." case and teaching notes provide an excellent framework to analyze and evaluate the disinvestment alternatives shareholders have within a company with debt unstableness involved in an

emerging market. The emphasis is also placed on a possible Management Buy Out and its potential to restructure a company of these characteristics. The case also offers the possibility of going down the difficult road to companies' valuation in emerging markets, and of discussing the problems faced by those public service companies that decide to be part of a de-regulation and privatization process in unstable countries. The case and teaching notes are designed to be used in Advanced Corporate Finance courses, assuming that students have already learnt company valuation techniques.

They also wrote several technical notes. "*Una visión intuitiva del costo del capital*" is a technical note that tries to show in an intuitive manner and with the use of some examples, the way to calculate correctly the cost of capital, avoiding the difficulties and common mistakes that can be made when using the Weighted Average Cost of Capital (WACC) formula. It is useful to know the capital cost that a firm has to face, in order to value the viability of a project.

The technical note "*Estructura de capital*" sets out to analyze and describe the optimal proportion of equity and debt that a company should have. Capital structure theory is described in its two facets: the traditional posture and the Modigliani & Miller view. Some factors that must be taken into account to analyze the optimal capital structure are also included.

"*Política de dividendos*" aims to explain how companies establish their dividend payments, and how decisions on dividend policy affect a company's value. The way and the amount of dividends to be paid are important decisions that the firm must consider, because it gives investors information about the company's performance. They have also written "*Concursos y quiebras*", a simple, but detailed, description of the Argentine bankruptcy law. It seeks to enable the reader to understand the steps that must be followed when a company is going through a bankruptcy proceeding.

Professor Guillermo Fraile's interests are focused principally on financial analysis. Together with Research Assistant Valeria Romero, they wrote a teaching case "Razzani – Vera S.A.". Far from the low-debt position it had enjoyed for many years, the Razzani-Vera S.A. (RAVESA) company anxiously considered the consequences brought about by the approval of the expansion plan recommended by Daniel Silva a few years back, when he was hired as the new general manager in 1996. The Argentine economy had provided, between 1995 and 1999, an opportunity to professionalize the company and

to launch a strong growth campaign in the candy and cigarette distribution industry. However, results had not been as satisfactory as expected. This case helps to introduce participants into finance 101, in which ratio analysis, balance and income statements projections and estimation of the needs of future funds are practiced.

Professor Gabriel Noussan has been focusing his teaching material on corporate finance. Most of his technical notes have been related to valuation techniques, although he has also written about financial analysis. In the technical note "*Análisis financiero para la dirección de empresas*" he describes the way to calculate ratios and make an analysis of key financial indicators. It also draws attention to important accounting information shown in the balance statement that must be considered when analyzing the financial situation of a firm.

The use of options dates from very old days. However, their use as financial instruments only starts being widely spread and becomes general after 1973. The technical note "*Introducción a las opciones*" deals with hedge concepts and strategies using calls and puts. The investment strategies with the use of options and certain aspects regarding the option assessment are also described.

Professor Noussan also wrote a teaching case, "*La oferta pública inicial de acciones de Netscape*" which aims to show how an IPO (Initial Public Offering) must be followed. It also gives students a chance to value the firm and price the stocks that are offered in the market.

"Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA): a South American restructuring" is a Harvard teaching case in which Prof. Noussan collaborated. It illustrates how distressed companies choose between formal legal bankruptcy and informal out-of-court restructuring as alternative strategies for restructuring their debt. It also shows how an "exchange offer" can be used to restructure widely held public bonds. The company's attempt to use a common stock-rights offering also provides a real-world example of the "underinvestment problem" in corporate finance. Finally, it shows what kinds of factors (conflicts among different countries' bankruptcy laws, inter-creditor conflicts, information problems, etc.) can complicate, and potentially disrupt, a debt restructuring.

Marketing

The Marketing Area aims to connect the advances of academic research with managerial practices. According to marketing essentials, throughout this process the department looks forward to the creation and increase of business value in the regional academic area. Facing a complex future, the Area's academic vision for the next years has been defined as "Brand as an umbrella concept".

Professor Guillermo D' Andrea's research fields deal with retail management and strategy, the internationalization process of companies, service marketing, and sectorial competitive strategies. He is co-author, with Harvard Professor John Quelch, of the book "Cases of Strategic Marketing in Latin America". The cases and texts in this book are aimed at showing how companies successfully compete in the changing Latin American environment.

He wrote the case "Zara Inditex" that deals with the international expansion of a highly growing Spanish apparel retailer, and its growth options in international markets, competing with all the major global players. Zara's strategy is totally different from its competitors, challenging paradigms widely accepted in the industry.

He also wrote teaching material specifically related to consumer value and emerging consumers. The teaching case "*Bodegas López*", written with the collaboration of Instructor Martin Schleicher, is focused on market segmentation and the development of new products within a highly competitive environment. Together with Alejandro Stengel and Anne Goebel-Krstelj (Booz Allen Hamilton) he wrote the article "Crear valor para los consumidores emergentes." published in Harvard Business Review Latin America. Creating value in serving consumer products to Latin America's sizeable lower income segment, or "emerging" consumer base is a tempting opportunity –or perhaps even a necessity– for retailers in search of new customers. Although their buying power may be less significant when compared to the ones of upper social levels, their share in the consumer products markets is very relevant. Yet, smaller scale retailers supply a significant portion of fast-moving consumer goods to these segments. Is the continued success of small-scale retail in Latin America attributable to market inefficiencies? Can large chain retailers create value for emerging consumers? These questions were raised, and were the basis for the

research project here presented, examining the mindset of emerging consumers and lessons that could be learned from the small-scale retail trade.

Additionally, Professor D'Andrea wrote the book *"Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos"* together with Professors Christopher Lovelock (Yale), Javier Reynoso (IT, Monterrey) and Luis Huete (IESE). It invites the reader to understand the business of services, with strong managerial orientation and strategic focus. This book recognizes explicitly the differences among specific categories of services; as well as between managing services and managing the manufacture of products through services. Besides, through a variety of examples and cases, the book guides to the understanding of service from the customer point of view, the creation of value and, service design and planning. It presents the best practices in services administration along with examples in Latin America and Spain.

Together with Professor Lawrence J. Ring (College of William & Mary), and Douglas J. Tigert (Babson College), Prof. D'Andrea wrote *"Retail Management: Claves de la estrategia y gestión minorista"*. The growing complexity of the retail trade makes managing it effectively an increasing challenge. This book intends to facilitate the difficult task that retail executives face every day when managing their stores. The authors present an outline for strategic formulation that advances to effective execution. It is necessary to design not only a good strategic plan, but also a proper execution plan day by day, store by store, and product by product.

Professor Fernando Zerboni's research fields deal with Corporate Governance, Relational Marketing, Retail Strategy, Market Research and Managing Marketing Channels. He has been involved in a project aiming to understand social networks and the nature of corporate governance participants.

Jointly with Professor D'Andrea, Professor Zerboni wrote "Business strategies for a wider pyramid: Argentina 20/80: Crisis, social changes and business strategy". This report, based on a research of Grupo CCR (CCR-Cuore) and Latin Panel, led to the understanding of consumption patterns within the Argentine crisis when consumers had to face an unimaginable decrease in purchasing power. The analysis indicates that four years of sustained recession and a dramatic crisis have caused significant movements in the socio-economic pyramid, changing its shape to one of a wider base and narrower at the top. The depth and width of the crisis doesn't seem to have given

rise to a quick rebound, but rather a change in customs reflecting deeper changes in the prevailing social values.

Together with Professor Alfredo Enrione (Universidad de los Andes, Chile), Professor Zerboni presented the paper "Shaping the body and soul of the board: The role of institutional pressures." The paper seeks to bring some light into the discussion of corporate board effectiveness by analyzing the role of the environment in the adoption of specific board features. They propose a model that relates the different institutional pressures to the key observable (body) and non-observable (soul) attributes of a board of directors. A number of practical and research recommendations are derived from the model.

Professor Javier Silva has been writing teaching material that strongly focuses on regional business practices. His technical notes "*Diseñando un plan comercial exitoso*" and "*Claves para la implementación del plan comercial*" intend to guide marketing managers through the multi-faceted process of designing a marketing plan. Jointly with Instructor Martín Zemborain he wrote "Desafíos del marketing en el e business para el futuro", and with the collaboration of Research Assistant Belén López Alemán he wrote a series of articles focusing on electronic marketing in Latin America. He also investigated how purchasing practice is managed within organizations and the meaning of value for institutional buyers, how consumers perceive quality in the context of websites. More specifically, he is interested in the dimensions users and prospects utilize when thinking about web sites and how important these various dimensions are in the formation of web site preferences.

Professor Javier Silva and Research Assistant Belén López Alemán also wrote the case "*Renessen (A): ¿Qué hacer con MAV?*" The case deals with the development of Renessen, a joint venture between Cargill and Monsanto. It illustrates issues on brand strategy within a commodity market in view of the intensification of value enhanced grains development, the difficulties experienced by different biotech companies, the globalization of markets and the growth of competition on a global scale. The case challenges students to build a coherent brand structure in an international company. The technical note "*La comunicación comercial en el punto de venta*" introduces the basic concepts of point of purchase communication and marketing practices. They also wrote a series of technical notes devoted to Marketing e-B2B, analyzing different variables in each technical note: community, communication, and commerce.

Professor Andrés Terech's primary research interests include modeling consumer choice behavior and competitive market structure. His current work focuses on studying the consideration stage of the consumer brand choice process. Specifically, he aims to enhance the understanding and estimation of consideration sets as an aid to improve the prediction of consumer choice and the understanding of market structure.

Instructor Martín Zemborain is currently studying his Ph.D. in Marketing at Columbia University. His fields of research deal with interpersonal influences. He is particularly interested in understanding the conditions and occasions in which consumers preferences are more likely to be influenced by other people. He is also studying how emotional issues and mood could be used to predict preferences.

Operations and Technology

The Operations and Technology Area develops research lines related to process analysis, quality management, supply chain management, innovation, negotiation, and service management, among others. Professors Roberto Luchi, Luis Dambra and Research Assistants Nicolás Luzuriaga and Ivana Lobo have been developing technical notes about the innovation concept based on these issues: design management, development process of new products, technology management, building of work teams for innovation and creativity management.

Professor Héctor Tamanini focuses his research line on quality management beginning with the design of products or services, guiding the companies to a competitive advantage based on quality. Focusing on the processes, he continues with quality management development, arriving at Total Quality Management and adding, in a last stage, Knowledge Management.

Additionally, Professor Tamanini is studying the transportation systems, understanding that the problems of transport in cities are a disadvantage, mainly to medium and big cities of South America. Jointly with Research Assistant Lisandro Blas, they wrote the case "*Curitiba. El Sistema de transporte como herramienta de modelo de gestión de calidad para la planificación urbana*".

Professor Julio Sánchez Loppacher carries out research on supply chain management

and studies interactions occurring among different links in the value chain at purchase and sales times, also analyzing their communication process. He is also interested in project management and the tools necessary to fulfill previously agreed agendas qualitatively and in due time.

During recent years, Professors Roberto Luchi and Alejandro Zamprile, with Research Assistant Nicolás Luzuriaga have developed a theoretical and practical model to analyze negotiations - shaped in the book entitled "*El arte de la negociación posicional*". The underlying idea in this work is to think about negotiation as a process of continuous improvement that requires several focuses –competitive or collaborative, according to the case- and constant experimentation to acquire skills. These authors have also published articles about the current situation in Argentina and the world.

Professors Luchi, Tamanini and Sánchez Loppacher have developed technical notes on service management. They have emphasized different models that try to satisfy customers based on adding maximum value through process management. During the last years, this research line was enriched by the "Achieving Breakthrough Services in Latin America" Seminar shared with colleagues from Harvard Business School and IESE. They have also worked - together with the Marketing Area – to identify key variables of value creation for shareholders, customers, and employees.

The Area's faculty has submitted several papers to the most important Operations Management Congresses as well as to the Iberoamerican Academy of Management. The paper "Development and performance of the supply chain at European automotive companies in emerging markets" identifies the relationship between the performance of a company's sample in an emerging country with cyclical business periods and their supply chain development. Research focused on the automotive sector from 1995 to 2000. Four firms with headquarters in Argentina were selected –all subsidiaries of European terminals. On the one hand, outcomes showed that two companies had low results in terms of both performance and development of the supply chain –in spite of high investments in assembly plants. On the other hand, the remaining two companies had excellent performance results because they conducted a previous analysis of the supply chain and the vision of an integral project at their headquarters preceded their investments in plants.

The paper entitled "Product adaptation by multinational companies' subsidiaries: an

empirical research in an emerging economy" aims to develop conceptually and check empirically a model for decision-making on product standardization or adaptation of multinational companies' subsidiaries in emerging economies. The analysis has been conducted over a ten-year period characterized by quick, deep political and economic changes in Argentina. The lighting sector was chosen because it features the strong local competence offered by multinational companies and therefore increased the need to evaluate its adaptation. The selection of two opposite cases of multinational subsidiaries allowed a comparison between the two extremes: continuous standardization versus adaptation. Lastly, the study offered a new empirical model for this issue.

The study entitled "Implementation of improvement plans and the creation of organizational trust: an Argentine case study", analyses and compares management styles that tend to generate value for employees in some Argentine service companies. It also studies the long-term implications for shareholders, employees, and clients as major players within companies' dynamics. This paper attempts to assess a model able to match the Service Profit Chain model with an Improvement Plan Sequential Approach, providing a framework for the continuous improvement approach qualification of a company.

The technical note, "*Especificación de producto - Concepto de producto*" written by Professor Dambra and Research Assistant Nicolas Luzuriaga, deals with the stages of product design and product specification. In the technical note "*Política de desarrollo de nuevos productos*", they analyze the importance of the impact of a new product policy in a companies' health and in the social environment.

Professors Luchi and Dambra, with the collaboration of Research Assistants Luzuriaga and Lobo, wrote "*Competir diferente: liderando a través de la innovación y la creatividad*". This book deals with the new millennium's paradigm for competitiveness: innovation. Technology, design, product development and creativity are shown through the lens of the main character of the novel. The book also deals with company responsibility in the face of the creation of "false necessities".

Business Policy

During the last thirty years, the academic world has sought to identify the factors that

explain the performance differences among companies. The answers have developed around four main factors: the business environment, the sector or industry where companies operate, their strategic decisions and management.

The Business Policy Area has been working on a summary that allows to generate a model conceptually anchored in the political dimension of the management task, understanding that top management can be considered one of the main influences in a company's destiny. Business Policy, as a research and teaching field, studies work undertaken and value added by top management in the company. For the study, the term "work" comprises not only its task or specific function but also its responsibilities.

The Business Policy Area carried out the study, "Strategic response from Argentine economic groups to the competitive shock of the 90s". The country experienced a competitive shock during that decade as a consequence of the joint effect of the reform process implemented in Argentina as of 1991, the launching of Mercosur, and external factors such as the increasing international dynamism that promotes globalization, technological progress and recurrent monetary crises of emerging economies. The Area analyzed the evolution of the strategic behavior in a sample made up of more than 30 business groups in Argentina.

Over the last couple of years, the Area's faculty has been studying the strategic behavior of the main Argentine business groups in the crisis that took place in the country in 2001-2002. They published a special issue on Argentina in the Academy of Management Executive.

Professor Alejandro Carrera research line was related to the thrust towards competitiveness implemented by the Board of Directors of Small-and-Medium-Sized Enterprises (SME). He developed a new management tool for SMEs: the Joint Board (JB). Formed by a group of SME businessmen, it is designed to address their specific needs (lack of professional training and isolation). JB invigorates SME Boards, forsaking their usually decorative positions. Through participation, and with the pedagogical assistance of a facilitator, each businessman experiences a personal learning process. In this way, the JB acts as a change agent on the businessmen, first, and then, each businessman acts as a change agent on his/her organization. The study has important implications for network and organizational learning theories, for the JB may be considered a practical application of a Joint Development Activity and its work shares

roots with the concepts of Action Learning and Management Self Development.

Part of Professor Carrera's research activity was also devoted to studying the framework and operation of food chains. He developed "José Manuel Díaz Herrera S.A." on the cattle sector, "El Tejar" on the agricultural sector, and "Pinfruta" on the fruit sector, as well as technical notes on the meat and soy businesses.

Professor Guillermo Perkins has explored strategic challenges faced by Argentine companies today seeking to identify the new capabilities and management skills that will enable those organizations to achieve their goals. The objective is to reflect on major strategic questions asked by Argentine businessmen when facing their competitive reality, and to assess the management profile needed to run Argentine companies in an effective, efficient and consistent way. Studies are conducted by means of research workshops with IAE alumni and through surveys massively distributed among Argentine businessmen.

Professor Perkins' deep interest and expertise in family firms has led his work to become a reference point for all families interested not only in the prosperity of their companies but also in their family welfare. He aims to contribute to the creation and growth of healthy family firms and satisfied business families through the continuous improvement of human and professional relationships, in order to attain a harmonious coexistence of both institutions in the long term.

Together with Professor Carrera, Professor Perkins wrote the technical note "*Política de empresa. El valor agregado por la alta dirección en las organizaciones humanas*". This note presents the vision and understanding that has been developed at the Business Policy Area about the evolution that took place between 1980 and 2004 both in firms and in the expected added value of its Top Management.

Professor Lucio Traverso has written cases illustrating the decision making process and professional career development. His interests have led him to deepen his studies into the field of technology as a business support and driver, serving as the link between technology and the management role. He has launched the Business and Information Technologies Research Project (BIT) at IAE. This Project is globally led by the Anderson School of Management at UCLA. Its intent is to study the impact of new information technologies on business and industry structure. The study is being conducted globally

as a survey mailed to CIO's from target organizations in multiple industry sectors. As one of the 11 BIT Global Partners, IAE will be conducting the survey in Argentina within a group of CIO's working for medium to large companies in the whole country. In addition, it will work on case study development and on an annual report about the national results of the project.

The Business Policy Area organized the Strategic Management Society (SMS) Mini-conference entitled "Entrepreneurship and new technologies in Latin America: Striking a balance between the desirable and the feasible", held at IAE's campus in Pilar. The intersection among entrepreneurs' activities and new technologies is a central challenge for executives seeking to enter the knowledge era, while defining the role countries will assume in the future. The mini-conference also served as an opportunity to release a new research line at IAE. Academics from the five continents attended. Professors Carrera and Vassolo, as co-editors, will be releasing a book summarizing the main experiences and research works presented at the conference.

Professor Roberto Vassolo has explored the impact of high uncertainty levels on strategic decisions. Highly developed technologies and the presence of global firms leverage the uncertainty to unsuspected levels. As a consequence, firms have recognized the need to improve strategic flexibility while, at the same time, acknowledging investments needed to survive and grow. In this manner, the development of alliances and acquisitions was implemented by firms as a tool to generate capabilities in changing environments. Vassolo's studies are mainly concerned with how firms cope with technological and market uncertainties, and sustain their growth ("Portfolio effect in real options: The case of equity alliances in biotechnology", "Alliances, acquisitions and uncertainty", and "Dynamic capabilities: An international comparison of alliances and acquisitions").

In addition, Professors Carrera and Vassolo have recently begun to study phenomena related to technological ventures and developments in emerging economies. As part of their first steps, they have written a series of case studies like "Biosidus" and "*Tomografía de Hormigón Armado S.A.*".

Professors Alejandro Carrera and Silvia Torres Carbonell, together with Sebastián Inchauspe worked on the consolidation of IAE's Entrepreneurship Center. This Center seeks to develop the necessary knowledge, research and actions to promote the spirit

of entrepreneurship, seeking to create value through successful and innovative companies and spreading this spirit to all institutions in society, old or new, large or small, public or private, profit or non-profit oriented.

The Center's faculty carried out case studies concerning the entrepreneurship process and compiled technical notes about the Business Plan development. Additionally, since the year 2000 IAE's Entrepreneurship Center has taken charge of the "Global Entrepreneurship Monitor" (GEM) research project in Argentina. This is a joint Babson College and London Business School research project, and its purpose is to study the complex relationship between entrepreneurial activities and national economic growth. The GEM's ultimate objective is to provide a series of answers so that governments and communities set effective policies to promote entrepreneurship in each of their countries.

Natalia Weisz was recently incorporated as Research Fellow to the Entrepreneurship Center. Her most recent work "The social capital of nascent entrepreneurial teams" studies the effects of social capital in nascent entrepreneurial projects carried out by entrepreneurial teams. It develops a testable framework that integrates the different theoretical arguments from closure theory and structural hole theory. By surveying 33 nascent entrepreneurial teams, this paper explores how (1) the internal social structure of the team, which reflects the communication patterns and the feelings between the members; and (2) the team's external social structure, which is based on the diversity of ties that the members of the team have with outside parties, impact the advancement of a business idea.

Finally, Instructor Héctor Rocha's PhD research in the field of entrepreneurship at The London Business School has dealt mainly with the relationship among clusters, entrepreneurship and regional development.

Management and Control Systems

The Management and Control Systems Area aims at the development of accounting analysis, cost determination, analysis for decision making, and the design and implementation of Management Control Systems. The Area's faculty strongly stresses the practical application of several tools in domestic, regional and global environments.

The Area has developed several cases and technical notes throughout the last years.

The note "*Origen y aplicación de los fondos en la empresa*" mainly indicates the steps to be taken in order to build it as a direct methodology that shows each movement of funds and as an indirect methodology that begins from the net profit to conciliate the income statement with the cash flow statement. Finally, a quick consideration is given to the conclusions that can be extracted from the interpretation of this accounting statement. "*Herramientas de costos para la dirección*" focuses on the importance of using tools and concepts oriented to the generation of value, deciding constantly on the best allocation of resources. This note summarizes some basic concepts of costs: cost object, cost driver, costs and the classification of functions in a cost system. These help managers to assume better control of their operations and decisions.

The technical note "*El fenómeno inflacionario*" begins by developing basic concepts referred to the measurement of inflation: relative prices, current vs. constant prices and price indexes. It analyzes the inflationary effect as a generalized increase of prices, the corresponding loss of purchasing power and the impact on the accounting information. Similarly, "*Costos e ingresos en el control de la gestión*" helps to evaluate executive management considering its accountability on income or expense entries. The note describes certain general principles of accountability and those factors that dilute that accountability: external factors, hierarchical levels or previously allocated income or expense entries.

The note "*Interpretación de la información contable*" explains that a conceptually simple scheme interferes with the interpretation of countable reports. After describing the most common hardware (vertical and horizontal analysis, indexes, rotation coefficients) the note proposes to approach the information from four chapters: benefits generation, investment structure and financing, cash circulation and investment productivity and their own funds. Thus the following questions can be answered: what is the aptitude to generate utilities? What is the investment needed and how is it financed? To what extent do the generated resources turn into money? Is there any relation between the magnitude of resources generated with the resources used for securing?

In the note "*Costos e ingresos en el control de gestión*" the role of accounting and that of costs and income is analyzed, especially as a tool to support the economic evaluation of the management performance. The target is to describe and to analyze the income

and expenses differences, with the purpose of finding a conceptual scheme that allows to evaluate the control grade as the responsible executive part. General principles on control are defined and some principal factors that help to dilute control are shown across a flow chart.

Professor José María Corrales has developed research on the Balanced Scorecard (BSC) and on the improvement of performance, observing how the economic performance of those businesses that are in the process of, or have already established BSC have evolved, using BSC not only as a non-financial indicator measurement tool but also as a strategic tool of alignment. He aims to study how this tool has helped these firms to expedite the cultural processes of change and regionalization. Additionally, important field work has been carried out in cooperation with Professor Pedro Frías, on the measure of ABC costing in the oil industry. They have been working in the establishment of an ABC model for the measurement of "finding" and "lifting" costs in petroleum businesses and the changes that this will generate in the decisions for "upstream" investments.

The Area's latest research was carried out together with Professor Anthony Dávila (Stanford University.) Fifty-four Argentine firms were analyzed to see the impact of the establishment of ERP's in management control systems. At the moment, there is the possibility of incorporating the Argentine survey into a consolidated group in America.

The application of Ethics in the process of making financial statements is not unfamiliar to the Area, which is constantly drawn to study the ethical impact of implementing accounting states, establishing policies and executive responsibility when managers make decisions in the field of accounting, costs and control management.



Investigación / Research

1. Libros y Capítulos de Libros / Books and Book Chapters

- Casarin, A., & Delfino, J. 2003. The reforms of the utilities sector in Argentina. In Waddams, C. & Ugaz, C. (Eds.), **Utility privatization and regulation**: 149 – 174. London: Edward Elgar.
- Crespo, R. 2002. Tres objeciones al aristotelismo de Carl Menger. In González, W.J & Marques, G. (Eds.), **Enfoques filosófico-metodológicos en economía**: 73 – 105. Madrid: FCE.
- Crespo, R., Beabout, G., Paffenroth, K., Kyle S., & Grabill, S. (Eds.) 2002. **Beyond self-interest: A personalist approach to human action**. New York-Oxford: Lexington Books.
- Crespo, R. 2003. Mark Blaug. In Academia Nacional de Ciencias Económicas, **Temas de macroeconomía**: 35 - 42. Buenos Aires: Academia Nacional de Ciencias Económicas.
- Crespo, R. 2003. **La crisis de las teorías económicas liberales. Problemas de los enfoques neoclásico y austriaco** (2nd ed.). México: Ed. Folia, Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Crespo, R. 2004. Prólogo. In Zanotti, Gabriel (Ed.) **Fundamentos filosóficos y epistemológicos de la praxeología**: 3 - 5. Tucumán, Argentina: Editorial UNSTA.
- Crespo, R. 2004. Tecnología y Economía: una Visión Ética. In C. Bauer & M.D'Ormea (Eds.), **El desafío tecnológico en el mundo globalizado**: 145 - 158. Buenos Aires: Editorial Universitaria de La Plata.
- Crespo, R. & Videla, L. (Eds.). 2004. **Ética en los negocios**. Buenos Aires: Educa.
- D'Andrea, G., Lovelock, C., Reynoso, J., & Huete, L. 2004. **Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos**. México: Pearson Education.
- D'Andrea, G., Ring, L. J., & Tigert, D. J., 2004. **Retail management: Claves de la estrategia y gestión minorista**. Buenos Aires: Temas.

Figueiredo, R., Hatum, A. 2004. **Dirigiendo personas**. Buenos Aires: Temas.

Llach, Juan J. 2002 La industria (1945-1983). In Academia Nacional de la Historia, **Nueva Historia de la Nación Argentina**: Tomo IX. Buenos Aires: Planeta.

Llach, J. 2003. El caso argentino. Un nuevo contrato fiscal federal: Una reforma para mejorar la competitividad, la correspondencia fiscal, el federalismo y la democracia representativa en la Argentina. In Escuela Iberoamericana de Gobierno y Políticas Públicas, (Ed.), **Gobernabilidad: Nuevos actores, nuevos desafíos**. 475 - 513. México: Porrúa.

Luchi, R., Zamprile, A., & Luzuriaga, N. 2003. **El arte de la negociación posicional**. (2nd ed.). Buenos Aires: Editorial Temas.

Luchi, R. & Dambra, L. 2004. **Competir diferente: liderando a través de la innovación y la creatividad**. Buenos Aires: Editorial Temas.

Paladino, M., Delbosco, P., Alvarez Tejeiro, C., Casarin, A. & Willi, A. 2004. **La responsabilidad de la empresa en la sociedad**. Buenos Aires: Ariel Sociedad Anónima.

2. Publicaciones Académicas / Academic Publications

Carrera, A., Mesquita, L., Perkins, G., & Vassolo, R. 2003. Business groups and their corporate strategies on the Argentine roller coaster of competitive and anti-competitive shocks. **Academy of Management Executive**, 17 (3): 32 - 44.

Carrera, A. & Quiroga, J. 2003. Marcelo Arguelles, chairman of Grupo de Empresas Farmacéuticas Sidus, on Argentine competitiveness. **Academy of Management Executive**, 17 (3): 51-55.

Crespo, R. 2002. Noción y tareas de la economía, su carácter normativo y sus conexiones con la ética. **Económica**, n.1-2 (XLVIII): 27-49.

Crespo, R. 2002. Reappraising Austrian economics' basic tenet in the light of aristotelian ideas. **The Review of Austrian Economics**, 15 (4): 313-333.

Crespo, R. 2003. Libertad y coordinación en economía: Un análisis epistemológico. **Revista Empresa y Humanismo**, VI: 283 - 301.

- Crespo, R. 2003. Three arguments against Menger's suggested aristotelianism. ***Journal des Economistes et des Etudes Humaines***, 13 (1): 63 - 84.
- Crespo, R. 2004. El intelectualismo de Mises. ***Libertas***, 40 (XXI): 55 - 72.
- Crespo, R. 2004. Freedom and coordination in economics: An epistemological analysis. ***Journal of Markets and Morality***, 109168: 47 - 62.
- D'Andrea, G., Stengel, A. & Goebel-Krstelj, A. 2003. Crear valor para los consumidores emergentes. ***Harvard Business Review América Latina***, Nov: 112 - 119.
- Hatun, A. & Pettigrew, A. 2004. Adaptation under environmental turmoil: Organisational flexibility in family-owned firms. ***Family Business Review***, 17 (3): 1 - 39.
- Hatun, A. & Pettigrew, A. 2004. Adaptive responses under competitive pressure: Organisational Flexibility in an Emergent Economy. ***Management Research***, 2(2): 97- 115.
- Mesquita, L. 2003. Argentina and the fund: From triumph to tragedy - Book Review. ***Academy of Management Executive***, 17 (3): 150 - 151.
- Mesquita, L. 2003. Former Argentine presidential candidate Ricardo López Murphy on rationality as the basis for a new institutional environment. ***Academy of Management Executive***, 17 (3): 45 - 50.
- Paladino, M. & Willi, A. 2002. Directivos de empresa, ¿Líderes de la sociedad? ***The Journal of Corporate Citizenship***, 5:1-23.
- Rocha, H. 2003. ***The Entrepreneurship and Cluster Foundations of Development: Theoretical Perspectives and Latin American Empirical Studies***. Strategic Management Mini Conference Best Papers Proceedings, Pilar, Buenos Aires.
- Rocha, H. 2004. Entrepreneurship and Development: The Role of Clusters. A Literature Review. ***Small Business Economics***, 23(5): 363-400.
- Traverso, L. & Quiroga, J. 2003. Luis Pagani, Chairman of Grupo Arcor, on the globalization of Argentine firms. ***Academy of Management Executive***, 17 (3): 56 - 59.
- Vassolo, R., Anand, J. & Folta, T. 2004. *Portfolio effect in real options*: The case of equity alliances in biotechnology. ***Strategic Management Journal***, 25:1045-1061.

Weisz, N. & Vassolo, R. 2003. ***The social capital of nascent entrepreneurial teams***. Best Paper Proceedings of Academy of Management Annual Meeting, New Orleans.

Weisz, N., Vassolo, R. & Cooper, A. 2004. The social capital of nascent entrepreneurial teams. ***Revista de Administração de Empresas***, Forthcoming: 1 - 30.

3. Ponencias en Congresos / Conference Papers

Anand, J. & Vassolo, R. 2002. ***An examination of dynamic capabilities: Is evolutionary theory under-determined?*** XXII Annual International Conference of the Strategic Management Society, Paris.

Anand, J. & Vassolo, R. 2003. ***Alliances, acquisitions and uncertainty***. XXIII Annual International Conference of the Strategic Management Society, Baltimore.

Anand, J. & Vassolo, R. 2003. ***Dynamic capabilities: An international comparison of alliances and acquisitions***. Academy of Management Annual Meeting, Seattle.

Anand, J. & Vassolo, R. 2004. ***Alliance activity as a dynamic capability: Exploration and exploitation of external technology***. Atlanta Competitive Advantage Conference, Atlanta.

Carrera, A. 2004 ***Impulsando la competitividad en PyMEs a través de Action Research: Promoviendo el conocimiento, las capacidades y el cambio a través de los Consejos de Dirección*** Strategic Management Society, San Juan de Puerto Rico.

Carrera, A., & Rocha, H. 2002. ***Learning through networks. The joint board: An associated board of directors***. Strategic Management Society's XXII Annual International Conference, Paris.

Carrera, A., Di Cesare, A. & Miguez, D. 2003. ***The impact of full connectivity in business strategy***. Strategic Management Society Mini-conference, Pilar, Buenos Aires.

Carrera, A. & Quiroga, J. 2004. ***Improving SMEs competitiveness through action research: Fostering knowledge, capabilities and change by activating SMEs' board***. 24th Annual International Conference, Strategic Management Society, San Juan, Puerto Rico.

Casarin, A. & Delfino, M. E. 2003. ***The easy way. The diffusion of a DIY chain store in Argentina***. Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.

- Crespo, R. 2002. **Ensayo sobre la metafísica de lo económico**. VIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Crespo, R. 2002. **¿Fue Aristóteles marxista en economía?** XXXVII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Tucumán, Argentina.
- Crespo, R. 2002. **La recepción del pensamiento de Karl Popper en la metodología de la economía**. Congreso por el Centenario del Nacimiento de Karl Popper, Viña del Mar, Chile.
- Crespo, R. 2002. **The ontology of the economic: An Aristotelian analysis**. Conference of the International Network for Economic Method, Sterling.
- Crespo, R. 2003. **Ontología y gnoseología en Keynes**. IV Simposio de la Sociedad Iberoamericana de Metodología y Economía (SIAME), Buenos Aires.
- Crespo, R. 2004. **La epistemología de las ciencias y de la economía según John Maynard Keynes**. XXX Reunión anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Buenos Aires.
- Crespo, R. 2004. **La teoría del conocimiento de J. M. Keynes**. Jornadas de Filosofía, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Crespo, R. 2004. **Keynes realisms and their roots**. Annual Conference of the International Association of Critical Realism "Theorising Ontology", Cambridge and 2004 Conference of International Network for Economic Method, Amsterdam.
- Crespo, R. 2004. **El realismo de la epistemología y metodología económica de Keynes**. X Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Crespo, R. 2004. **Los tres Popper de la epistemología de la economía** Congreso Filosófico Internacional: "Karl Popper: Vigencia y transformación de su pensamiento", Rosario.
- Dal Bianco, M. 2004. **El tipo de cambio real argentino 1913-2003: Testeando la teoría de la paridad de poder adquisitivo**. Novena Jornada de Economía Monetaria e Internacional, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

- Delfino, M.E. 2002. ***Consolidation, market power and cost economies in the banking industry. Empirical evidence from Argentina.*** 7th Spring Meeting of Young Economists, Paris and at 23rd Annual Conference of the European Association for Research in Industrial Economics (EARIE), Madrid.
- Delfino, M. E. 2003. ***Foreign banks are welcome... and so are locals. Post-deregulation efficiency differences in the banking industry in Argentina.*** 8th Latin American and Caribbean Economic Association Annual Meeting (LACEA), Puebla.
- Delfino, M. E. 2004. ***Multimarket contact and entry. Empirical evidence from the banking industry.*** Academy of Management Annual Conference, New Orleans.
- Fracchia, E. 2002. ***Grupos económicos durante la convertibilidad: Análisis de su comportamiento a partir de un estudio de casos.*** XXXVII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política, Tucumán, Argentina.
- Friedrich, P., Mesquita, L. & Hatum, A. 2004. ***Moving beyond cultural stereotypes of South America: Enhancing managerial effectiveness through country specific traits.*** Faculty Research Poster Session, Arizona State University.
- García Sánchez, J. & Romero, V. 2003. ***Central Térmica Güemes S.A. (Case and Teaching Note).*** NACRA (North American Case Research Association), Tampa, Florida.
- García Sánchez, J. 2003. ***¿Son realmente reveladas las preferencias?*** IX Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Buenos Aires.
- Ghoshal, S. & Rocha, H. 2004. ***Beyond Self-Interest: The Micro-Foundations of Cooperation.*** Academy of Management Conference, New Orleans.
- Jauregui J. M. 2004. ***The political economy of current account reversals: An empirical study*** Annual Meeting Latin American and Caribbean Economic Association (LACEA), San José de Costa Rica.
- Hatum, A. & Pettigrew, A. 2003. ***Adaptation under environmental turmoil: organisational flexibility in family-owned firms.*** Best Paper Proceedings, Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.
- Hatum, A. & Friedrich, P. 2003. ***Understanding Iberoamerican organizations and the cultural forces that affect them: a model methodology.*** Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.

- Hatun, A. & Pettigrew, A. 2003. ***Adaptive responses under competitive pressure: Organizational flexibility in an emergent economy.*** Strategic Management Society (SMS) Mini Conference, Pilar, Buenos Aires.
- Hatun, A. & Pettigrew, A. 2003. ***Organisational flexibility in an emergent economy.*** Academy of Management, Seattle.
- Hatun, A. & Pettigrew, A. 2004. ***Adaptation under uncertainty: Organizational flexibility in an emerging country.*** British Academy of Management, St Andrew's, Scotland.
- Llach, J. & Roldán, F. 2002. ***Globalization and international inequalities: Gaps and poverty in the long run.*** Globalization and Inequalities, Pontifical Academy of Social Sciences, Vatican City.
- Llach, J. J. & Roldán, F. 2002. ***Historias de ciudades. Determinantes del crecimiento de la población de las ciudades argentinas entre 1869 y 1991.*** Asociación Argentina de Economía Política, Mendoza.
- Llach, J. J. 2003. ***Globalization and international inequalities: Gaps and poverty in historical perspective.*** Asociación Argentina de Economía Política, Mendoza.
- Llach, J. J. 2004. ***Escuelas ricas para los pobres.*** Trabajo leído con motivo de la incorporación a la Academia Nacional de Educación.
- Llach, J. J. & Schumacher, F. 2004. ***Rich Schools for the Poor. Social Discrimination in Argentine elementary education and its effects on learning: Diagnosis and some proposals.*** Global Development Network Conference, Prague.
- Luchi, R., Dambra, L., García, F., Inchauspe, S. & Hatun, A. 2003. ***Product adaptation by multinational companies subsidiaries: An empirical investigation in an emergent economy.*** EUROMA & POMS 2003 Annual Meeting, Como, Italy.
- Luchi, R., Dambra, L. & García, F. 2003. ***A proposed empirical model for product adaptation in an emergent economy.*** Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.
- Luchi, R., Loppacher, J., Tamanini, H. & Luzuriaga, N. 2003. ***Development and performance of European automotive supply chains in emerging markets.*** EUROMA & POMS 2003 Annual Meeting, Como, Italy.

- Luchi, R., Loppacher, J., Tamanini, H. & Luzuriaga, N. 2003. ***Performance and supply chain development of European automotive supply chains in Argentina***. Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.
- Milberg, A., Paladino, M. & Vassolo, R. 2003. ***Revisión de la responsabilidad social empresarial en Argentina***. III Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.
- Milberg, A., Paladino, M. & Willi, A. 2003. ***La Responsabilidad Social Empresarial, una visión desde la dimensión política de la empresa***. VI Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía (ALENE), Buenos Aires.
- Paladino, M. 2002. ***Trabajo directivo y cultura***. International Congress "La Grandeza de la vida cotidiana". Universitá de la Santa Croce, Roma.
- Perkins, G., Vilaseca, A., & Gómez, G. 2002. ***Family structure and dynamics and its impact in the family business success***. Family Business Network XIII Annual Conference, Helsinki.
- Perkins, G., Caputo, P., Quiroga, J. & Ibarlucea, D. 2003. ***Managing Argentine family firms in crisis: Strategic challenges and new managerial skills of Argentine family firms 2002-2003***. Family Business Network XIV Annual Conference, Lausanne.
- Preve, L. 2003. ***An empirical analysis of the effect of financial distress on trade credit***. Financial Management Association Annual Meeting, Denver.
- Preve, L., Sarria, V. & Love, I. 2003. ***Trade credit and bank credit: Evidence from recent financial crises***. Financial Market Development and emerging and transition economies. Hyderabad, India.
- Rocha, H. 2002. ***Entrepreneurship and development through clusters***. British Academy of Management, London.
- Rocha, H. 2003. ***Entrepreneurship and development through clusters: A theoretical model***. Academy of Management Conference, Seattle.
- Rocha, H. 2004. ***The relationship among clusters, entrepreneurship, and development: Evidence from Latin American countries and Germany***. XI United Nations Conference on Trade and Development, Sao Paulo.

- Rocha, H., Reynolds, P.D., Donato, V. & Haedo, C. 2004. ***Local production systems, entrepreneurship and regional development: Theoretical arguments and empirical evidence from Argentina*** Babson - Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Glasgow.
- Rocha, H. & Sternberg, R. 2004. ***Entrepreneurship and regional development: The role of clusters. Theoretical perspectives and empirical evidence from Germany*** Babson - Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Glasgow.
- Rocha, H. & Sternberg, R. 2004. ***Entrepreneurship: The role of clusters. Theoretical perspectives and empirical evidence from Germany*** Global Entrepreneurship Monitor Conference, Berlin.
- Terech, A., Bucklin, R. E. & Morrison D. G. 2002. ***A new loyalty taxonomy based on stated consideration and choice***. XIX Annual Doctoral Symposium, Houston.
- Terech, A., Bucklin, R. E. & Morrison D. G. 2002. ***Consideration, choice and classifying loyalty***. Marketing Science Conference, Edmonton, Canada.
- Terech, A., Bucklin, R.E., Silva-Risso, J. & Siddarth, S. 2003. ***Fusing consideration and choice data***. Marketing Science Conference, College Park, MD.
- Vassolo, R., Anand, J. & Folta, T. 2002. ***Integrating real options and diversification lenses***. Academy of Management Annual Meeting, Denver.
- Weisz, N. & Vassolo, R. 2003. ***The social capital of nascent entrepreneurial teams***. Best Paper Proceedings of Iberoamerican Academy of Management Annual Meeting, Sao Paulo.
- Zerboni, F. & Enrione, A. 2004. ***Shaping the body and soul of the board: The role of institutional pressures***. 2nd International Conference on Corporate Governance, Birmingham.

4. Varios / Miscellaneous

- Casarin, A. 2003. ***Post-Privatization developments in network industries. The case of downstream gas markets in Argentina***. PhD Dissertation, University of Warwick, Coventry.
- Casarin, A., Delfino M. E., & Nicollier, L. 2004. ***La crisis del gas natural en Argentina. Motivos y algunos escenarios sobre sus consecuencias***. IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.

- Cruces, J., Buscaglia, M. & Alonso, J. 2002. ***The term structure of country risk and valuation in emerging markets.*** IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.
- Delfino, M. E. 2002. ***Consolidation, market power and cost economies in the banking industry. Empirical evidence from Argentina.*** Warwick Economic Research Papers 633, University of Warwick, Coventry.
- Delfino, M. E. 2003. ***Post-deregulation developments in financial services. The case of the banking industry in Argentina.*** PhD Dissertation, University of Warwick, Coventry.
- Fracchia, E. 2002. ***Factores determinantes de la respuesta estratégica de los grupos económicos argentinos ante el shock competitivo de la década del noventa.*** Unpublished doctoral dissertation, IESE, Barcelona.
- Hatum, A. 2002. ***Organizational flexibility in an emergent economy.*** PhD. Dissertation, University of Warwick, Coventry.
- Love, I., Preve, L. & Sarria, V. 2004. ***Trade credit and bank credit: Evidence from recent financial crises.*** Manuscript.
- Mezquita, L. 2002. ***Unifying quantitative and qualitative analyses in management and organization research.*** IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.
- Mezquita, L. & Brush, T. 2002. ***Relationship management in vertical manufacturing alliances, supplier development and supplier performance.*** IAE Working Paper Series, Pilar, Buenos Aires.
- Molina, C. & Preve, L. 2004. ***Trade receivables policy of distressed firms and their effect on the costs of financial distress.*** Manuscript.
- Paladino, M. & García, F. 2002. ***Ética profesional y empresarial. Curso de servicios en el Ejecutivo-EMBA,*** IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.
- Preve, L. 2003. ***The change in trade credit when the firm enters in financial distress.*** Manuscript.
- Preve, L. 2003. ***International asset pricing: Where do we stand?*** Manuscript.

- Preve, L. 2003. **Returns in Latin America: What do we know?** Manuscript.
- Preve, L. 2003. **An empirical analysis of the effect of financial distress on trade credit.** Manuscript.
- Preve, L. 2004. **The use of trade credit under extreme conditions: financial distress and financial crisis.** PhD Thesis, University of Texas at Austin, Texas.
- Sarria, V., Klapper, L. & Sulla, V. 2002. **Small and medium enterprises financing in Eastern Europe.** World Bank Policy Research Working Paper No. 2.933, Washington.
- Sarria, V., Himmelberg, C. P. & Love, I. 2003. **Cash holding at the firm level: can transaction motives explain it all?** Manuscript. New York.
- Sarria, V. & Fisman, R. 2004. **Regulation of entry and the distortion of industrial organization.** NBER Working Paper No. W10.929. New York.
- Terech, A. 2004. **Modeling spatial correlation in consideration set membership.** Manuscript.
- Terech, A., Bucklin R. E. & Morrison D. G. 2004. **Consideration, choice and classifying loyalty.** Work in Progress, University of California, Riverside.
- Terech, A., Bucklin, R.E., Silva-Risso, J. 2004. **Modeling consideration and choice in the case of consumer durables: It is a 50/50 split.** Work in Progress, University of California, Riverside.
- Terech, A., 2004. **Three essays on consideration sets.** PhD Dissertation, University of California, Riverside.
- Vassolo, R. 2002. **The effect of uncertainty correlation and resource fungibility on the valuation of a portfolio of external exploration activities.** Purdue University, West Lafayette, IN.
- Vassolo, R., Ravara, F. & Connor, J. 2002. **Valuing strategic growth options: A portfolio approach.** IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.
- Vassolo, R. & Diaz-Hermelo, F. 2004. **The determinants of firm's growth: An empirical examination.** IAE Working Paper Series, Escuela de Negocios de la Universidad Austral, Pilar, Buenos Aires.

Desarrollo de Material Académico / Development of Academic Material

1. Casos (registrados) / Cases (registered)

Carrera, A. & Quiroga, J. 2002. **Cambre I.C. y F.S.A. – Una empresa nacional en la Argentina de 2002.**

PE-C-057-IA-1s

Carrera, A. & Traverso, L. 2002. **Colorin.com.**

PE-C-028-IA-1s

Carrera, A. & Mosquera, A. 2002. **Telefónica gestión de servicios compartidos – T.G.S.C.**

NVC-015-IA-1s

Carrera, A. & Quiroga, J. 2003. **Tomografía de Hormigón Armado S.A.**

PE-C-076-IA-1s

Carrera, A. & Mezquita, L. 2003. **José Manuel Díaz Herrera S.A. Consignatarios.**

PE-C-064-IA-1s

Casarin, A. 2004. **El compacto regulatorio como un juego.**

E-N-029-IA-1-s

D'Andrea, G. 2002. **ZARA Inditex.**

MK-C-041-IA-1-s

D'Andrea, G. & Schleicher, M. 2004. **Bodegas López.**

MK-C-031-IA-1-s

Farchi, T. & Sioli, A. 2004. **Assist-Card A, B.**

FH-C-054-IA-1-s

Figueiredo, R. 2002. **Turismo Rio.**

FH-C-003-IA-1-s

Fracchia, E. & Adroque, C. 2004. **Argentina, crisis y recuperación.**

EC-C-002-IA-1-s

- Fraile, G. & Romero, V. 2003. **Razzani-Vera S.A.**
FZ-C-035-IA-1-e
- Hatum, A. 2003. **The transformation process at AGD (Aceitera General Deheza) A.**
FH-C-059-1A-1-e
- Hatum, A. 2003. **The transformation process at AGD (Aceitera General Deheza) B.**
FH-C-060-IA-1-e
- Hatum, A. & Zingoni, M.V. 2003. **Una Cuestión de Zona A.**
FH-C-069-IA-1-s
- Hatum, A. & Zingoni, M.V. 2003. **Una Cuestión de Zona B.**
FH-C-070-IA-1-s
- Hatum, A. & Zingoni, M.V. 2003. **Una Cuestión de Zona C.**
FH-C-071-IA-1-s
- Hatum, A. 2004. **Cementerio Parque Jardín.**
FH-C-068-IA-1-e
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2002. **Fresh-Ko.**
PR-C-070-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2004. **Una reunión en Biosearch. Instrucciones confidenciales para Gaspar Campos.**
PR-C-078-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2004. **Una reunión en Biosearch. Instrucciones confidenciales para Melchor Verde.**
PR-C-079-IA-1-s
- Noussan, G. 2002. **Buenos Aires embotelladora S.A. (BAESA)**
FZ- C-132-HA-1-s
- Noussan, G. 2003. **La oferta pública inicial de las acciones de Netscape.**
FZ- C-107-IA-1-s

- Paladino, M. & Blas Radziwiluk, L. 2002. **Establecimiento Juanicó.**
E-C-010-IA-1-s
- Paladino, M., Von Hartenstein, E. & Willi, A. 2002. **Fundación Víctor Cívita: Colaboración de la iniciativa privada en la educación pública.**
E-C-009-IA-1-s
- Paladino, M. & Del Tronco, J. 2002. **Benito Juárez. El desarrollo local desde el liderazgo con valores.**
E-C-011-IA-1-s
- Paladino, M. & Dal Bianco, M. 2002. **Chile- La refundación de un país y los desafíos pendientes.**
E-C-006-IA-1-s
- Paladino, M., Casarin, A., Dal Bianco, M. & Blas, L. 2002. **¿Qué es realmente Argentina? La refundación como oportunidad.**
E-C-011-IA-1-s
- Paladino, M. & Milberg, A. 2003. **SC Johnson Argentina: La crisis argentina 2001/2002.**
E-C-018-IA-1-s
- Paladino, M. & Hasman, A. 2003. **Rafaela: Un éxito más allá de lo económico.**
E-C-039-IA-1-s
- Paladino, M., Willi, A. & Blas Radziwiluk, L. 2003. **La Cámara de Senadores. El problema de la nueva ley laboral.**
E-C-004-IA-1-s
- Paladino, M., Casarin, A. & Blas Radziwiluk, L. 2003. **¿Pública, privada o ambas? Recovery en Argentina.**
E-C-015-IA-1-s
- Paladino, M. & Del Tronco, J. 2003. **El "Plan Alerta" y la fiscalía del barrio de Saavedra. Dos experiencias positivas de control ciudadano sobre los sistemas de seguridad y justicia.**
E-C-014-IA-1-s
- Paladino, M. & Del Tronco, J. 2003. **El municipio de Campana. Coordinación público - privada para el desarrollo.**
E-C-012-IA-1-s

- Paladino, M. 2004. **Banco Santander -Chile. La responsabilidad de la empresa en la sociedad: ¿Hacer o parecer?**
E-C-019-IA-1-s
- Paladino, M. & Millberg, A. 2004. **El voluntariado corporativo en Ford.**
E-C-017-IA-1-s
- Paladino, M. & Fay, P. 2004. **Aguas Argentinas- El proyecto de desarrollo de la comunidad.**
E-C-009-IA-1-s
- Silva, J. & Schleicher, M. 2002. **Siemens Argentina División PEI.**
MK-C-057-IA-1-s
- Silva, J. & Gallino, S. 2004. **Molino Chacabuco-División Nutrición Animal.**
MK-C-034-IA-1-s
- Silva, J. 2004. **Cuponesonline.com. Entre el "boom" dotcom y el "bottomline".**
MK-C-046-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, M. B. 2004. **Renessen: ¿Qué hacer con MAV?**
MK-C-043-IA-1-s
- Tamanini, H. & Luchi, R. 2004. **Taranto ante la crisis (2001-2002).**
PR-C-080-IA-1-s
- Torres Carbonell, S. & Inchauspe, S. 2003. **Marta Harff: Una emprendedora profesional.**
NV-C-007-IA-1-s
- Traverso, L. & Quiroga, J. 2003. **Javier Fuentes.**
PE-C-075-IA-1-s
- Traverso, L., Orué, J.L. & Quiroga, J. 2003. **Pago Directo.**
PE-C-077-IA-1-s
- Traverso, L., Muñiz, M. 2004. **De & De S.A.**
PE-C-107-IA-1-s
- Traverso, L., Vassolo, R. & Diaz- Hermelo, F. 2004. **Kodak en el mundo digital.**
PE-C-104-IA-1-s

Vázquez Ávila, M. 2004. ***John tenemos un problema, A.***
FH-C-052-IA-1-s

Vázquez Ávila, M. 2004. ***John tenemos un problema, B.***
FH-C-053-IA-1-s

Vázquez Ávila, M. 2004. ***John tenemos un problema, C.***
FH-C-072-IA-1-s

2. Notas Técnicas / Technical Notes

Carrera, A. & Quiroga, J. 2002. ***Definición de negocio: Evolución y estado del arte del concepto.***
PE-N-018-IA-1-s

Carrera, A. 2002. ***El Consejo de Dirección Asociado -CDA-: Una herramienta de perfeccionamiento y formación continua y permanente para el empresario de la pequeña y mediana empresa.***
PE-N-017-IA-1-s

Carrera, A. & Alonso, F. 2002. ***Empre-Test: Cuestionario de diagnóstico de la empresa.***
PE-N-515-IA-1-s

Carrera, A. & Quiroga, J. 2003. ***Panorama de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en Argentina a principios de 2002.***
PE-N-019-IA-1-s

Carrera, A. & Perkins, G. 2004. ***Política de empresa. El valor agregado por la alta dirección en las organizaciones humanas.***
PE-N-023-IA-1-s

Corrales, J. M. & Frías, P. 2002. ***El fenómeno inflacionario.***
CT-N-030-IA-1-s

Corrales, J. M. 2002. ***Herramientas de costos para la dirección.***
CT-N-029-IA-1-s

Corrales, J. M. & Frías, P. 2002. ***Origen y aplicación de los fondos en la empresa.***
CT-N-028-IA-1-s

- Corrales, J. M. & Frías, P. 2002. **Interpretación de la información contable.**
CT-N-026-IA-1-s
- Corrales, J. M., Frías, P. & Díez, T. 2003. **Costos e ingresos en el control de la gestión.**
CT-N-009-IA-1-s
- Dambra, L., Luzuriaga, N. & Lobo, I. 2004. **Especificación de producto-concepto de producto.**
PR-N-031-IA-1-s
- Dambra, L., Lobo, I. & Luzuriaga, N. 2004. **Gestión de diseño.**
PR-N-028-IA-1-s
- Dambra, L., Lobo, I. & Luzuriaga, N. 2004. **Necesidades del cliente.**
PR-N-033-IA-1-s
- Dambra, L., Luzuriaga, N. & Lobo, I. 2004. **Política de desarrollo de nuevos productos.**
PR-N-027-IA-1-s
- D'Andrea, G. 2002. **Valor para el consumidor.**
MK-N-006-IA-1-s
- Delbosco, P. & Paladino, M. 2002. **Los valores y la decisión.**
E-N-012-IA-1-s
- Delbosco, P. & Paladino, M. 2002. **Sobre el éxito y algo más. Una reflexión sobre palabras y hechos.**
E-N-002-IA-1-s
- Delbosco, P. 2004. **Responsabilidad empresarial y responsabilidad personal.**
E-N-037-IA-1-s
- Delbosco, P. 2004. **La concepción del hombre y de la sociedad después de la Revolución Industrial.**
E-N-033-IA-1-s
- Delbosco, P. 2004. **Derechos humanos: Verdad o ideología.**
E-N-031-IA-1-s

- Delbosco, P. 2004. ***Evaluando desde la calidad de vida.***
E-N-038-IA-1-s
- Delbosco, P. 2004. ***Valores y virtudes del directivo.***
E-N-039-IA-1-s
- García Sánchez, J. & Romero, V. 2002. ***Una visión intuitiva del costo del capital.***
FZ-N-502-IA-1-s
- García Sánchez, J. & Romero, V. 2003. ***Concursos y quiebras.***
FZ-N-503-1A-1-s
- García Sánchez, J. & Romero, V. 2003. ***Política de dividendos.***
FZ-N-FD-015-IA-1-s
- García Sanchez, J. & Romero, V. 2004. ***Estructura de capital.***
FZ-N-5016-IA-1-s
- Gómez López Egea, J. L. 2003. ***Dos visiones contrapuestas de la ética corporativa.***
E-N-017-IA-1-s
- Kleinhempel, M. & Quiroga, J. 2002. ***Una aproximación al ALCA.***
PE-N-010-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2002. ***La gestión de la información.***
PR-N-021-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2002. ***Las negociaciones internas y las negociaciones externas.***
PR-N-018-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2002. ***Evaluando a la contraparte.***
PR-N-022-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2003. ***La creatividad en la negociación.***
PR-N-026-IA-1-s
- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2003. ***Una introducción a la negociación posicional.***
PR-N-029-IA-1-s

- Luchi, R., Zamprile, A. & Luzuriaga, N. 2004. ***La gestión del poder en la negociación.***
PR-N-032-IA-1-s
- Noussan, G. 2003. ***Análisis financiero para la dirección de Empresas.***
FZ-N-017-IA-1-s
- Paladino, M. & Del Tronco, J. 2002. ***¿Cuáles son las condiciones del desarrollo?***
E-N-014-IA-1-s
- Paladino, M. & Da Silveira, G. 2002. ***La orientación hacia la investigación.***
E-N-005-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2002. ***Descubriendo la lógica del marketing e-B2B: Análisis de la variable comunicación.***
MK-N-033-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2002. ***Descubriendo la lógica del marketing e-B2B: Análisis de la variable comunidad.***
MK-N-032-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2002. ***Descubriendo la lógica del marketing e-B2B: Análisis de la variable comercio.***
MK-N-031-IA-1-s
- Silva, J. & Zemborain, M. 2002. ***Desafíos del marketing en el e business para el futuro.***
MK-N-030-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2003. ***Diseñando un plan comercial exitoso.***
MK-N-028-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2003. ***La comunicación comercial en el punto de venta. Introducción al marketing POP.***
MK-N-003-IA-1-s
- Silva, J. & López Alemán, B. 2003. ***Claves para la implementación del plan comercial.***
MK-N-014-IA-1-s



