

## CARTA DEL DIRECTOR NÚMERO 26 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Abrimos este número de *Universia Business Review* analizando cómo las relaciones en la cadena de suministro, a través de la estrategia de integración, pueden ser beneficiosas para sus miembros en términos de resultados logísticos, de marketing e incluso corporativos. La profesora Teresa Vallet Bellmunt propone un marco de investigación futura que ayude a profundizar en el conocimiento de esta relación, así como una serie de implicaciones de gestión para que los directivos de las empresas no vean las relaciones en la cadena de suministro como peligrosas y cuanto mayor integración tengan mejores resultados obtendrán.

La formación de los empleados es una de las prácticas de recursos humanos más utilizadas por las empresas para mejorar su competitividad. Los profesores Antonio Aragón Sánchez y Nuria Nevers Esteban Lloret se preguntan si las empresas buscan algo más que mejorar sus resultados y su competitividad cuando hacen formación. Concluyen que las empresas cuando realizan formación buscan, además de mejorar sus resultados, mejorar también su legitimidad.

Ante la globalización, las empresas deben ser capaces de buscar sus propios parámetros de diferenciación con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles. La diferenciación a través de los productos puede ser un factor clave si además va asociada a su lugar de origen. Además la crisis de las principales economías mundiales afecta a varios de sus sectores más representativos. El trabajo de los profesores Rosa M. Rodríguez Artola, Lluís J. Callarisa Fiol, Miguel A. Moliner Tena; Javier Sánchez García; Miguel A. López Navarro, tiene como objetivo analizar la percepción que profesionales del sector de la construcción de algunos de los principales mercados europeos, concretamente, Francia, Polonia y Reino Unido, tienen sobre diferentes tipos de recubrimiento para suelos en función de su lugar de origen.

La teoría que sostiene que las ventajas del pionero pueden explicar el origen de la ventaja competitiva en algunos mercados tiene una tradición extensa en el ámbito de la estrategia. Sin embargo, la evidencia empírica disponible no es concluyente. Este hecho ha llevado a los investigadores a examinar los mecanismos que permiten relacionar orden de entrada y resultados y a estudiar las condiciones en las que el pionero debería ser capaz de obtener una ventaja competitiva. Los profesores Jaime Gómez y Juan Pablo Maicas pretenden ofrecer evidencia empírica de dicha relación en un contexto que, *a priori*, parece bastante desfavorable para su aparición: la industria de la telefonía móvil en Europa. Los resultados obtenidos confirman que, en esta industria, el pionero disfruta de una ventaja competitiva. Si bien las actividades de I+D han sido realizadas tradicionalmente intramuros, la subcontratación de ciertos servicios del proceso de I+D a proveedores especializados ha venido

cobrando importancia progresivamente durante los últimos años, incluso para las empresas de sectores de alta intensidad tecnológica. Estas empresas han encontrado en la subcontratación de estas actividades un medio no sólo de reducir costes, sino también de beneficiarse de conocimiento tecnológico externo y/o aumentar su flexibilidad. Con el fin de analizar cuáles son los rasgos distintivos de estas prácticas de subcontratación de I+D, los profesores Andrea Martínez-Noya y Esteban García-Canal analizan qué empresas tecnológicas subcontratan servicios de I+D; qué tipos de servicios de I+D se subcontratan; hacia dónde se dirigen estos acuerdos; y por qué se externalizan estos servicios. La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. La profesora María Dolores de la Rosa Navarro, en un estudio desarrollado en una entidad bancaria, muestra que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.

A lo largo del siglo XX las cadenas de suministro han evolucionado para enfrentarse a los desafíos del mercado globalizado y librarse de ineficiencias congénitas como el efecto látigo. En este artículo los profesores Salvatore Cannella, Elena Cincinno; Jose M. Framinan, Stephen M. Disney, presentan cuatro arquetipos de cadenas de suministro, desde la clásica estructura tradicional hasta el innovador paradigma de la configuración sincronizada., concluyendo que cómo a pesar de los sobresalientes beneficios de las cadenas de nueva generación existen algunas características claves que pueden obstaculizar su implementación.

La consistencia en los mensajes que una marca transmite a través de las distintas herramientas de comunicación constituye la clave para diseñar una campaña de comunicación integrada (CIM). Sin embargo, ningún estudio ha llegado a plantear una metodología que sirva de base para crear campañas integradas a través de dicha consistencia. Los profesores María Angeles Navarro Bailón, Elena Delgado Ballester, y María Sicilia Piñero. Tratan de dar respuesta a esta cuestión proponiendo una metodología de carácter experimental con la que manipular el nivel de consistencia en el mensaje emitido por dos herramientas (publicidad y patrocinio).

Una vez más queremos agradecer el esfuerzo de los autores, cada vez son más los trabajos recibidos para evaluación, la colaboración desinteresada de los evaluadores, y la favorable acogida de los lectores.



Álvaro Cuervo

Director de Universia Business Review