



Asociación Científica
de Economía y Dirección de la Empresa
Estrategia Empresarial

BOLETÍN DE LA SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Editor: José Francisco Molina Azorín, Universidad de Alicante

NÚMERO 13

OTOÑO 2015

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente.....	1
Información del Congreso de ACEDE.....	2
Información del VIII Workshop de la Sección.....	3
Información del Taller Doctoral	5
Entrevistas	7
Análisis	16
Información de los Socios de la Sección.....	21
Publicaciones.....	22
Anuncios	26
Equipo Directivo de la Sección	27

VIII WORKSHOP DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Albacete, 22 de febrero de 2016

CARTA DEL PRESIDENTE Pedro García Villaverde



Bienvenidos al número 13 del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Desde el lanzamiento del primer número en otoño de 2009, el Boletín constituye un vehículo de difusión y comunicación, que mantiene la vocación de proporcionar información útil para los miembros de la Sección.

En este número del Boletín recogemos información sobre el Congreso de ACEDE celebrado el pasado mes de junio en Jaén. Destacamos los trabajos y sesiones vinculados con la Sección, los finalistas y los ganadores del premio a la mejor comunicación, y la reunión de la Sección, en la que se celebró la mesa redonda titulada "La materia de Dirección

Estratégica: enfoque, contenido y método”, con la intervención de los profesores Luis Ángel Guerras, Teresa García Merino y Nuria González.

Además, os informamos sobre el próximo Workshop que se va a celebrar en el Campus de Albacete de la Universidad de Castilla-La Mancha el 22 de febrero de 2016, bajo el título “*Antecedentes y consecuencias de la innovación empresarial: nuevos enfoques y métodos*”, que contará con la participación del profesor Anoop Madhok.

También incorporamos información sobre el pasado *International Doctoral Symposium in Strategy and International Business de la Universidad de Valencia*, que se celebró los días 4 y 5 de junio de 2015.

El apartado de entrevistas comienza con la realizada al profesor Cecilio García Cerchiarì, Presidente de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE), que nos presenta los objetivos y actividades de SLADE, y su opinión sobre el contexto empresarial en Latinoamérica y sobre las oportunidades de colaboración académica. También incorporamos las habituales entrevistas a los ganadores del premio a la mejor comunicación de la Sección en el Congreso de Jaén, Luis Martínez, Xavier Molina Morales y Josep Capó, y al ganador del premio del pasado *International Doctoral Symposium in Strategy and International Business*, Guus Hendriks.

En este número contamos en el apartado de Análisis con la sugerente contribución del profesor José Luis Galán, titulada: “Nuevos enfoques de las alianzas estratégicas: las carteras de alianzas”. Agradecemos su reflexión sobre el estado del arte y las oportunidades de investigación en torno al tema de la cartera de alianzas. El Boletín finaliza con las secciones habituales sobre las aportaciones de los socios y los anuncios sobre los próximos congresos, seminarios y *call for papers* de revistas.

Como siempre, agradecemos la colaboración a los que habéis participado en los diferentes apartados del Boletín, a los que habéis enviado información sobre vuestras contribuciones y a José Francisco Molina por su valiosa labor como editor.

Un cordial saludo.

INFORMACIÓN DEL CONGRESO DE ACEDE



Con el lema “El valor de la gestión desde el interior”, se celebró en Jaén del 21 al 23 de junio de 2015 el XXV Congreso Nacional de ACEDE, que fue organizado por los compañeros del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén, con el Profesor José Moyano Fuentes como Presidente del Comité Organizador.

En total se presentaron 156 comunicaciones orales, de las que 45 corresponden a las áreas temáticas vinculadas con la Sección de Estrategia Empresarial. Por su parte, en mesas interactivas se presentaron un total de 46 trabajos, de los que 20 están vinculados a la Sección.

El desglose de los trabajos vinculados a la Sección de Estrategia Empresarial por áreas temáticas aparece en la siguiente tabla:

	Comunicaciones orales	Comunicaciones en mesas interactivas
Estrategia	16	9
Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social	8	7
Gestión de la Innovación	14	4
Gestión del Conocimiento	7	-
TOTAL	45	20

El trabajo premiado a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial fue el titulado "Sitting in the dock of the industrial district. The role of supporting organizations in the transmission of information and knowledge", realizado por Luis Martínez Cháfer, Francesc Xavier Molina Morales y Josep Capó Vicedo. Posteriormente, se recoge una entrevista a estos autores sobre este trabajo.

Los otros dos trabajos finalistas al Premio de la Sección fueron:

- "Strategic fits between the logic to cooperate in innovation and the type of cooperation differences between new ventures and established companies". Raquel Antolín López, Javier Martínez del Río, José Joaquín Céspedes Lorente y Miguel Pérez Valls.
- "How is corporate diversification coded into real options language? The interaction between growth options, diversification scope and relatedness". Pablo De Andrés Alonso, Gabriel de la Fuente Herrero y Pilar Velasco González.

Además, el domingo 21 de junio, en el marco del Congreso de ACEDE, se celebró la reunión anual institucional de la Sección de Estrategia Empresarial. En esta reunión, el Presidente de la Sección, Pedro García Villaverde, presentó el informe sobre la Sección, comentándose diversos aspectos sobre los medios de información (Boletín y Web), el contacto con la Asociación Latinoamericana de Estrategia, así como algunos aspectos sobre el próximo Workshop de la Sección a celebrar en Albacete. Asimismo, el Vicepresidente de la Sección, Jaime Gómez, intervino para comentar diversas novedades de la revista de la Asociación, *BRQ Business Research Quarterly*. Además, se llevó a cabo una mesa redonda sobre "La materia de Dirección Estratégica: enfoque, contenido y método", con la intervención de los profesores Luis Ángel Guerras, Teresa García Merino y Nuria González.

INFORMACIÓN DEL VIII WORKSHOP DE LA SECCIÓN

La Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE, el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha y la Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Castilla-La Mancha organizarán el próximo Workshop de nuestra Sección. Este VIII Workshop, cuyo lema es "Antecedentes y consecuencias de la innovación empresarial: nuevos enfoques y métodos", tendrá lugar en **Albacete el 22 de febrero de 2016**. El Presidente del Comité Organizador es el Profesor Pedro M. García Villaverde, y coordinarán también este Workshop las Profesoras María José Ruiz Ortega y Gloria Parra Requena.

La literatura económica en los últimos cuarenta años se ha centrado en las fuentes de crecimiento de la economía, y numerosos trabajos teóricos y empíricos destacan la innovación como factor clave para el desarrollo económico. El interés que despierta la innovación empresarial en el ámbito socioeconómico y académico se debe a la influencia que ejerce sobre la competitividad de las empresas, siendo un factor determinante para la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas y, por tanto, para el éxito empresarial. En la actualidad, nos encontramos inmersos en un entorno dinámico y competitivo, donde prima la globalización, la elevada diversificación de bienes y servicios, la fuerte influencia de los clientes sobre los productos, los cambios en los segmentos de mercado y la creciente importancia de los mercados virtuales, entre otros aspectos. En este contexto, es fundamental que las empresas sean capaces de diferenciarse de sus competidores, y la capacidad para desarrollar innovaciones es un elemento central para mejorar el nivel de competitividad en la nueva economía global.

El objetivo de este Workshop es establecer un foro de discusión académica sobre la innovación empresarial en sus diferentes variantes (producto, servicios, procesos, medioambiental, de modelos de negocio, social, ética, improductiva, etc.), incidiendo en los antecedentes del proceso innovador (entorno geográfico y competitivo, recursos y capacidades, apoyo institucional, relaciones con otros agentes, etc.) y en los principales factores que afectan a los resultados de la innovación. También pretende ser un lugar de encuentro para debatir sobre los avances en el desarrollo conceptual y empírico de la innovación empresarial, y para compartir los resultados de investigación de los miembros de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE sobre este tópico.

Además, el profesor Anoop Madhok presentará una ponencia en este Workshop.

En nombre de los organizadores de este VIII Workshop, se invita a todos los profesores e investigadores de la comunidad universitaria a participar en el mismo. Para ello, basta con enviar una propuesta, en forma de resumen del trabajo con el que deseen participar.

Se puede consultar toda la información de interés con relación a fechas importantes, lista de posibles temas, formato de las propuestas, inscripción y otras cuestiones del Workshop en la siguiente dirección electrónica:

<http://eventos.uclm.es/go/workshopACEDE2016>

El último día para la presentación de resúmenes (propuestas) es el próximo **29 de noviembre**.



INFORMACIÓN DEL TALLER DOCTORAL SOBRE ESTRATEGIA DE EMPRESA



International Doctoral Symposium in Strategy and International Business

(Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa)

Por 6º año consecutivo, la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE y el Máster en Estrategia de Empresa de la Universitat de València (Departamento de Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras') organizaron el Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa. El éxito y consolidación del Taller Doctoral han animado a los organizadores a convertir este taller en un foro internacional (*International Doctoral Symposium in Strategy and International Business*), tanto por la participación de académicos nacionales e internacionales como por la mayor duración del evento. Así, este año 2015 el evento se celebró durante dos días, en concreto el 4 y 5 de junio.

Este *1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business* ha sido un foro interactivo que ha comprendido dos jornadas de carácter investigador en las cuales estudiantes de doctorado de Estrategia y Negocios Internacionales pudieron presentar sus propuestas de tesis e interactuar con académicos de reconocido prestigio internacional en el área, al objeto de mejorar el output final de sus tesis doctorales.

El comité científico estuvo compuesto por: José Pla Barber, Anoop Madhok, Ulf Anderson, Pervez Ghauri, Gabriel R.G. Benito y Alejandro Escribá. Las propuestas se han seleccionado en torno a dos áreas: estrategia de empresa y estrategia internacional. Se recibieron 14 propuestas por parte de candidatos de diferentes universidades europeas, de las que se seleccionaron 10 propuestas.

Entre las propuestas de tesis presentadas, el jurado seleccionó la del estudiante Guus Hendriks (Rotterdam School of Management) cuyo título era "Home market conditions for international investment" como ganadora del Premio a la Mejor propuesta de tesis doctoral (en páginas posteriores de este Boletín se recoge una entrevista a este estudiante sobre su propuesta). Dicho reconocimiento y premio consistió en la matrícula y sufragio al doctorando de los costes de viaje y alojamiento para la realización del Curso de "Management" de la *Summer School* que se celebró la primera semana de julio de 2015 en la Facultad de Economía de la propia Universitat de Valencia, curso que fue impartido este año por la Prof. Dana Minbaeva de Copenhagen Business School.

Además, durante el simposio se organizó (a) una sesión de presentación de los últimos avances en investigación en Estrategia y Negocios Internacionales y (b) una sesión de orientación académica centrada en los aspectos fundamentales para afrontar el proceso de publicación en revistas de alto impacto. El programa completo del simposio puede consultarse en el anterior Boletín.

Este Doctoral Symposium ha sido organizado por los profesores José Pla Barber, Àngels Dasí, Cristina Villar y Joaquín Alegre de la Unversitat de València. Este evento ha contado con el patrocinio de la Facultat d'Economia de la Universitat de València, La Fundació BBVA y el Ministerio de Economía y Competitividad.



En próximas fechas se informará sobre el próximo Taller Doctoral que se celebrará en 2016 en Valencia (2nd International Doctoral Symposium in Strategy and International Business – 7º Taller Doctoral).

ENTREVISTAS

Entrevista con el Profesor Cecilio García Cerchiari, Presidente de la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE).



¿Qué es la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE) y cuáles han sido los principales logros desde su creación?

SLADE es una sociedad que agrupa académicos, profesionales y empresarios de la región, interesados en difundir y fortalecer las bases conceptuales de la estrategia, y la importancia de la misma en Latinoamérica en los diferentes campos. Se trata de una organización que ha desarrollado una cultura de servicio tanto a la comunidad empresaria, como a la academia y a la organización civil. Se sitúa en la interface de estos tres ámbitos. Sus logros principales, en mi opinión, han sido contribuir a la difusión de los avances en el

pensamiento estratégico y a la comunicación de las principales herramientas y modelos desarrollados por la academia y las organizaciones profesionales a los diferentes grupos sociales. Debo señalar, que los jóvenes constituyen un grupo meta permanente y de creciente importancia, y su presencia se refleja siempre en sus eventos.

¿Qué orientación tienen los congresos de SLADE y cómo han evolucionado desde el primer Congreso, celebrado en Río de Janeiro en 1988?

Los congresos de SLADE tienen una orientación práctica, siempre centrada en la realidad regional y de los países que la componen, lo que le da un especial y siempre actual interés a sus eventos. Desde su creación en 1987, en el mundo y en la región han ocurrido muchos e importantes cambios. La evolución de SLADE desde esa fecha hasta la actualidad, y siendo fiel a la visión de sus fundadores, sigue un paralelismo con los cambios de la economía mundial, sus impactos en la región y el comportamiento de las empresas en los contextos nacionales. Si realizamos una revisión histórica de los temas de los congresos, veremos que ese proceso es muy claro. De esta forma, SLADE trata de responder a las principales demandas de los participantes a sus congresos, tanto académicos, como profesionales y empresarios.

El tema central del XXIX Congreso de SLADE que se celebrará el próximo año en Montevideo es "Redes y alianzas estratégicas: una oportunidad para la región en un mundo en cambio". ¿Por qué se ha elegido este tópico y cuáles son los objetivos del congreso?

Se trata de una buena y justa pregunta. El mundo está cambiando no solo en velocidad, sino en la naturaleza de esos cambios. La tecnología, los reajustes geopolíticos, las necesidades de nuevas competencias profesionales y los cambios en los mercados y en la convergencia de las industrias, explican fundamentalmente porqué SLADE está preocupada y observa atentamente a la región. Y en este proceso de observación, surge, no como fenómeno nuevo sino como fenómeno muy extendido y complejo, la generación de alianzas estratégicas y redes de

empresas tanto a nivel nacional como internacional. Desde el emprendimiento hasta el reposicionamiento de empresas maduras, este fenómeno se da con una acentuada vigencia.

¿A qué actores va dirigido el Congreso y qué valor añadido aporta a los mismos?

El congreso de SLADE del 2016, como en años anteriores, se dirige a varios actores de relevancia en las economías nacionales y de la región. *En primer lugar, los empresarios y dirigentes de empresas de sectores productivos* se espera que logren una puesta al día razonable sobre el concepto y aplicación práctica de las redes y alianzas estratégicas y la comprensión de algunos aportes, herramientas e ideas de utilidad para sus empresas, multinacionales, grandes, o pymes. Asimismo, se verán beneficiados por el acceso a la experiencia y perspectivas de expertos internacionales de la región y de EEUU y Europa, para mejorar la comprensión de los procesos de alianzas estratégicas. También tendrán la posibilidad de interrelacionar con otros empresarios de la región.

En segundo lugar, los empresarios del sector financiero, se espera que puedan enfocarse mejor en los problemas de análisis de riesgo pertinente (sistémico y específico), y en las oportunidades que plantean las alianzas estratégicas, así como en los procesos de diversificación de mercados que generalmente los acompañan.

En tercer lugar, los profesionales seguramente podrán beneficiarse de una versión actualizada de importantes académicos y empresarios del exterior (EEUU, España) y de la región (integrantes o académicos vinculados a SLADE), que contribuirán a ampliar su visión del tema y el acceso a metodologías que enriquezcan sus estrategias de intervención profesional, así como el contacto in situ con expertos en el tema. Esto fortalecerá su capacidad de apoyo a empresarios e innovadores en diferentes ramas de negocios.

En cuarto lugar, los directores de programas sociales, se espera se beneficien con el acceso a conceptos y técnicas que permitan mejorar tanto el planeamiento, como el liderazgo y el control de la gestión de alianzas estratégicas que impulsen en sus diferentes áreas de trabajo.

En quinto lugar, los ejecutivos y profesionales del sector público, seguramente no solo podrán exponer sus experiencias nacionales, sino tener la oportunidad de enriquecerse con los aportes tanto de los expertos de SLADE como de los profesionales extra regionales que intervendrán en el congreso. Recibirán de sus pares destacados de la región, consejos y aportes de alto contenido práctico, enriquecido por casos específicos.

En sexto lugar, los estudiantes, -grupo meta de especial consideración por SLADE y reserva generacional de futuros dirigentes de empresa, emprendedores y gerentes-, se beneficiarán con la participación en los eventos, a través del conocimiento de ponencias, talleres específicos para jóvenes, presentación de casos y otras acciones de interés para este grupo. Asimismo, podrán tener la posibilidad de acceder a información de primer nivel para ser utilizada como fuente de referencia en sus tesis y trabajos académicos

Finalmente, *en séptimo lugar, los académicos y directores de programas educativos*, podrán tener la oportunidad de acceder a los últimos trabajos sobre el tema de redes y alianzas, con colegas cualificados del exterior, así como marcar una vinculación académica que genere una externalidad muy positiva a sus universidades y centros educativos. Asimismo, podrán evaluar con unos marcos actuales, los beneficios de las redes y alianzas tanto en los procesos de generación del conocimiento, como en el de educación académica del *management*.

En el entorno económico actual, ¿podría identificar ciertos rasgos comunes en los sistemas de dirección y las estrategias de las empresas latinoamericanas?

La realidad latinoamericana presenta cierta diversidad de problemas que origina enfoques y perspectivas específicas para cada país y momento. No obstante, creo que se podrían señalar

algunas características comunes, luego de una década de crecimiento importante en la región. Por un lado, el desarrollo creciente de las multilatinas que constituyen un fenómeno no exactamente reciente (por ejemplo Bimbo se creó en 1945 y a posteriori comenzó el proceso de internacionalización regional) y que en diversos sectores industriales han estado incursionando con éxito frente a la competencia incluso internacional. En segundo lugar, la creciente incertidumbre de algunos mercados y economías crean desafíos para las empresas que impulsan estrategias que, en algunos casos, se desarrollan en industrias que expanden el alcance de sus productos, pero que dada la ultra segmentación de los consumidores, exige una mayor integración de funciones y necesidad de enfoque de estrategias específicas.

En tercer lugar, los sistemas de inteligencia estratégica de las organizaciones empresariales, tienden a cambiar en cuanto a complejidad y formas de percepción del comportamiento de las variables cualitativas que afectan a la demanda, al clima de los negocios y a los procesos regulatorios/no regulatorios de cada economía según el caso. En cuarto lugar, los procesos de captación y asignación de recursos tanto de capital tangible como intangible es actualmente más complejo que en el pasado, y tiende a seguir cambiando. Finalmente, destaco como relevante, el hecho de que es cada vez más valorada la capacidad de *agilidad estratégica* de los movimientos de las empresas, realizándose en condiciones de velocidad y naturaleza de cambio sin precedentes en algunos sectores, como hicimos referencia en una respuesta anterior. Todo esto, exige tanto profesionales de la alta dirección que estén en condiciones de tomar decisiones con alta presión y urgencia, así como sistemas de información adecuados con un soporte informático que suministre información tan completa como actualizada posible.

En el contexto de crisis internacional de los últimos años, ¿qué ejemplos de empresas latinoamericanas de éxito destacarías? ¿Cuáles han sido las estrategias que han generado mejores resultados?

Con relación a la primera pregunta, debo decir que existen numerosos ejemplos en este sentido. Bimbo en México, Semco en Brasil, La Serenísima en Argentina y Conaprole en Uruguay son solo algunos ejemplos dentro de un grupo muy extenso en toda la región.

Referente a la segunda pregunta, debemos realizar algunas puntualizaciones previas para enmarcar la respuesta. En efecto, en el mundo post crisis 2008, se han presentado algunas tendencias muy claras, como lo demuestran estudios recientes, que inciden también en el contexto latinoamericano y en el comportamiento empresarial. En este sentido, la proliferación de tecnologías aplicadas a los negocios, un proceso adaptativo de los bancos y por ende, de los mercados financieros a nuevos procesos regulatorios, así como el fortalecimiento de los mercados emergentes y una más estrecha relación de los gobiernos con los empresarios privados en un marco de globalización “semi controlada” de la economía mundial, crean un escenario para que las empresas en general, y las latinoamericanas en particular intenten impulsar estrategias de diversificación creciente en los mercados externos y estrategias defensivas en los mercados domésticos. Una segunda tendencia, es la realización de alianzas e integración en las cadenas de valor de empresas multinacionales y globales.

¿Cuál es el papel que tienen las universidades para afrontar los retos estratégicos a los que se enfrentan las empresas latinoamericanas?

En el campo académico, creo que ya hace algún tiempo que las universidades y centros de investigación no universitarios vinculados, han percibido que los cambios en el ambiente de negocios, los procesos de desregulación en algunas economías y las nuevas demandas en competencias profesionales que exigen los mercados les plantean desafíos. Obviamente, esto último agregado a los cambios tecnológicos y geoeconómicos internacionales ejerce presión

continua. Una manifestación de esa presión es el lanzamiento de carreras nuevas, nuevos posgrados y la presencia *on line* de la oferta educativa. Estoy informado que muchas universidades también han acentuado los procesos de redes y alianzas estratégicas, para fortalecer su capacidad de investigar, mejorar la calidad de sus programas educativos y también la formación de sus cuadros académicos.

No obstante, percibo que el proceso señalado anteriormente es aún incipiente en nuestra región, en donde se está tomando conciencia de la necesidad de conocer algunos parámetros y variables cualitativas vinculadas a la educación y a los niveles sociales, lo que implicaría algunos cambios en los procesos de medición estadística que tradicionalmente manejan las universidades en Latinoamérica.

En su opinión, ¿qué relaciones podrían establecerse entre los académicos latinoamericanos en estrategia y los españoles?

Esta pregunta es muy interesante, porque exige reflexionar sobre temas relevantes, de algunos de los cuales hemos estado hablando. Creo que podrían seguirse tres caminos, no excluyentes, que permitan la vinculación académica entre expertos españoles y latinoamericanos. *En primer lugar*, continuar con el proceso de intercambio de académicos de ambos lados del Atlántico, que ya ha dado muestras de ser exitoso, lo que podría incentivarse “paso a paso”, eligiendo aquellas universidades y centros académicos afines en cuanto a cultura organizacional y procesos evolutivos institucionales. La experiencia en el campo académico también es importante, y en este caso, sugiero la vinculación de universidades de similar tamaño, aunque con desarrollo organizacional diferente, para fortalecerse en el intercambio de académicos y también, en el apoyo de directores de departamentos universitarios vinculados al desarrollo de la organización de empresas en general y de dirección estratégica de empresas en particular.

En segundo lugar, la posibilidad de que expertos españoles, y en algunos casos latinoamericanos, trabajen con sus colegas en el diseño de proyectos de investigación específicos en el campo de la economía de empresas, fortaleciendo su puesta en marcha e implantación, especialmente por la existencia de una afinidad cultural relevante por el pasado común entre España y Latinoamérica.

Finalmente, *en tercer lugar*, aprovechar la existencia de instituciones como SLADE, ACEDE y similares, que tienen experiencia en la vinculación del medio académico con el empresarial, para poder emprender procesos de conocimiento mutuo, “paso a paso” como lo dije anteriormente, de tal forma que aumente el conocimiento de los académicos y profesionales vinculados, y en una etapa siguiente aunque no muy lejana, emprender proyectos conjuntos de beneficio mutuo. En este proceso, pienso que sería conveniente que los proyectos fueran centrados en una primera etapa en pocas universidades, y luego aprendiendo de ellos extenderlos a otros. Asimismo, y dentro de este tercer tipo de experiencias, creo que podría intentarse un esfuerzo orientado a la creación de un Observatorio Latinoamericano de Comportamiento Estratégico Empresarial, en donde SLADE tiene un proyecto centrado en una iniciativa del Capítulo Argentino (Córdoba) del Prof. Dalmasso, que podría avanzarse en su estudio con los colegas españoles. También existen planes similares en otros capítulos (Colombia, México y otros).

Entrevista con Luis Martínez Cháfer, F. Xavier Molina Morales y Josep Capó Vicedo, coautores del trabajo que recibió el Premio de la Sección de Estrategia Empresarial en el XXV Congreso de ACEDE.



En el pasado Congreso de ACEDE en Jaén, Luis Martínez Cháfer (Universitat Jaume I), F. Xavier Molina Morales (Universitat Jaume I) y Josep Capó Vicedo (Universitat Politècnica de Valencia) recibieron el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección por el trabajo titulado “Sitting in the dock of the industrial district. The role of supporting organizations in the transmission of information and knowledge”. A continuación, se presenta una entrevista a los autores sobre este trabajo.

En primer lugar, felicidades por el Premio. ¿Podríais decirnos en qué consiste este trabajo, indicándonos los objetivos principales del mismo y la metodología empleada en el estudio empírico?

Muchas gracias! Nuestro trabajo analiza el rol de las instituciones y organismos locales en dos distritos o clusters industriales manufactureros sometidos a un nuevo entorno económico donde la crisis y la globalización suponen grandes retos. Para realizar este trabajo hemos aplicado el Análisis de Redes Sociales (Social Network Analysis, SNA). Esta técnica nos permite conocer la estructura relacional de las redes de los dos clusters que hemos estudiado: el sector textil valenciano (afectado por la globalización) y el sector cerámico (afectado por la crisis del sector de la construcción). En este trabajo nos hemos interesado de forma particular en el patrón relacional que han desarrollado las instituciones en un período de importantes cambios externos para estos dos sectores.

¿Cuáles son los principales resultados que habéis obtenido?

Los resultados principales de nuestro análisis muestran diferencias en los patrones relacionales de los distritos industriales analizados. Mientras el sector textil muestra una mayor interacción empresarial en temas relacionados con el desarrollo del negocio, el sector cerámico se decanta por la mayor actividad relacional en temas relacionados con el desarrollo tecnológico. En cuanto a la relevancia institucional, en estas redes, hemos observado como las instituciones desempeñan un papel central en la articulación de las relaciones en el sector textil. Sin embargo, en el sector cerámico las empresas analizadas son las que ocupan esta posición central en las redes siendo la presencia institucional menos significativa como vertebrador relacional. Además, a nivel individual, hemos identificado a las principales instituciones de cada sector tanto en

intercambios de información relacionada con el negocio como de conocimiento tecnológico. En la siguiente tabla se resumen los principales resultados de forma esquemática:

	Distrito Industrial Textil	Distrito Industrial Cerámico
Relaciones de intercambio de información de negocio	+	-
Relaciones de intercambio de conocimiento tecnológico	-	+
Actores principales	<i>Instituciones</i>	<i>Empresas</i>
Papel institucional	<i>Representativo</i>	<i>Investigación y desarrollo</i>

¿Qué contribuciones más importantes presenta vuestro trabajo?

La contribución principal de nuestro trabajo sería el análisis del papel de las instituciones locales mediante la aplicación de técnicas de análisis de redes sociales y distinguiendo entre diferentes flujos de información y conocimiento. Además añadimos la componente sectorial mediante el estudio comparativo de dos distritos industriales con diferentes problemáticas y niveles de desarrollo tecnológico. La distinción entre los distritos es un tema recurrente en la literatura donde se señalan diferencias significativas entre los distritos tradicionales e innovadores (véase los trabajos seminales de Rabellotti, 1993; Rabellotti y Schmidt, 1999; y más tarde Guerrieri y Pietrobelli, 2006), que ponen en duda la existencia de un distrito "modelo", dada la diversidad de los casos analizados.

Mientras que en los distritos más avanzados hay una gran evidencia teórica y académica que apoya la idea de que las instituciones, especialmente las universidades son líderes en los procesos de innovación y mejora (por ejemplo Gertler 2010), en los distritos que operan en los sectores tradicionales hay una escasez de investigación sobre el papel desempeñado por estas instituciones como argumentan Belussi y Sedita (2009). Por otra parte, existen pocos trabajos que abordan este tema desde la perspectiva de la empresa individual distinguiendo entre diferentes tipos de flujos de conocimiento (Breschi y Lissoni 2001; Lissoni 2001) mostrando como se distribuye de manera desigual dentro del distrito.

¿Cuáles son las principales implicaciones prácticas para las empresas, instituciones y/o administraciones públicas que se derivan de vuestra investigación?

Creemos que nuestro trabajo puede sugerir implicaciones en el desarrollo de políticas y estrategias, tanto en las instituciones locales como en las empresas. Algunos ejemplos podrían ser el diseño de políticas de desarrollo económico o de la capacidad de innovación regional, especialmente en sectores industriales tradicionales. En nuestro trabajo se mencionan algunas recomendaciones en este sentido: 1) las empresas deben interactuar con las instituciones locales y otras empresas que pertenecen al distrito. La dinámica entre la formación de conocimiento tácito y codificado y otros elementos de los procesos de innovación requieren una reevaluación de los acuerdos institucionales, 2) Las empresas pueden adoptar diferentes estrategias para la búsqueda de conocimientos y habilidades. Estos incluyen, entre otros, las alianzas estratégicas con instituciones clave para influir sobre la educación y la formación de los futuros investigadores, la investigación en colaboración con investigadores individuales o departamentos universitarios para tener un acceso privilegiado a la información, o, finalmente, la creación de organizaciones híbridas entre las empresas e instituciones para desarrollar

programas de investigación conjuntos. En conclusión, se sugiere la necesidad de desarrollar una estrategia de negocios distintiva que permita explotar de manera óptima los recursos colectivos que las instituciones locales proporcionan.

En función de los resultados de vuestro trabajo, ¿qué posibles líneas futuras de investigación sería interesante llevar a cabo?

El trabajo presenta algunas limitaciones que pueden ser vistas como posibles nuevas direcciones de investigación. En primer lugar el paper presenta algunos sesgos debido a las especificidades de los casos analizados. Para generalizar los resultados se requeriría la realización de estudios adicionales y complementarios. Aparte de estos elementos específicos, el documento podría mejorarse desde una perspectiva longitudinal para investigar con mayor profundidad el proceso a partir del cual se modifica la estructura de las redes de información y conocimiento. En este sentido, sería interesante estudiar la dinámica de cambio de las redes empresariales como respuesta a los retos y oportunidades externas. Por otro lado, los procesos de competencia cooperativa en los distritos industriales pueden beneficiarse de un análisis más detallado de la combinación de la cooperación y la competencia en las redes. Una última cuestión puede surgir en relación con la diversidad de las instituciones locales. Dado que la mayoría de estas organizaciones provienen de la misma industria, la información accesible para la empresa local es probable que sea menos diversa. Por lo tanto, se requiere un análisis más profundo en términos de cómo las instituciones locales pueden variar el alcance de las actividades que llevan a cabo.

En vuestra opinión, aparte de los aspectos anteriores, ¿por qué considerarías que habéis obtenido este premio y cuáles serían desde vuestro punto de vista las características del trabajo que hacen que sea un trabajo excelente?

El trabajo que hemos presentado, entendemos, no puede considerarse como excelente. Siempre existe un largo camino de mejora. Sin embargo, sí que es cierto que estamos satisfechos con el resultado obtenido. Esta investigación no es un caso aislado, por el contrario se beneficia de los desarrollos anteriores hechos por el grupo de investigación al que pertenecemos. La acumulación de trabajos con similares objetivos y métodos, nos ha permitido una especialización en el tema propuesto.

En nuestra opinión la clave en este caso reside en los sucesivos esfuerzos de mejora llevados a cabo en esta publicación, la combinación de una técnica de análisis con gran potencial y una aproximación novedosa al tema.

El trabajo lo habéis realizado tres coautores. ¿Qué ventajas pensáis que tiene el hecho de trabajar en equipo a la hora de llevar a cabo una investigación? ¿Tiene algún inconveniente o problema?

En nuestro caso los tres investigadores que hemos realizado este trabajo pertenecemos al mismo grupo de investigación (AERT) y hemos aprovechado las sinergias derivadas de pertenecer a universidades diferentes. Esto nos ha proporcionado la oportunidad de comparar realidades económicas diferentes pertenecientes al ámbito local de cada una de las universidades (Jaume I de Castellón y el campus de Alcoy de la Universitat Politècnica de València). El desarrollo de redes de colaboraciones entre universidades permite generar sinergias en la elaboración de los trabajos. En este caso, dada la localización del objeto de estudio, esta colaboración es todavía más necesaria.

Entrevista con Guus Hendriks, autor de la propuesta de tesis ganadora de la VI Edición del Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa (1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business).



En la VI Edición del Taller Doctoral (*1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business*), celebrado en junio de este año 2015 en Valencia, recibió el Premio a la mejor propuesta de tesis doctoral la titulada “Home market conditions for international investment”, presentada por Guus Hendriks (Rotterdam School of Management). A continuación, se presenta una entrevista realizada a Guus Hendriks sobre este trabajo.

Congratulations for this award. Which is the main research question/s of your research?

In my doctoral dissertation I am zooming in on the home country of multinational enterprises and study its role for international investment. I aim to look at it from multiple perspectives. In my first project I look at home country uncertainties and the distance firms take on as they internationalise. In a second project I also incorporate foreign divestment to look at portfolio restructuring. But in addition to unveiling home country conditions for international investment, I will also study what investment by multinational enterprises means for the development of the respective home countries.

Which is your theoretical framework and the data collection and analysis techniques you use?

I have constructed a panel dataset that includes just over 200 large retailers, with which I can follow their foreign entries and divestments over a seven year period. I am using a multi-theoretic framework to explain their complex investment patterns, which builds on resource dependence theory and the attention-based view. I analyse this panel with Tobit models, as most firms do not expand every year and a relatively high number of firm-years does not witness any investment.

Which are the main findings of your research?

The home country context matters a lot for international investment. For example, multinational enterprises respond differently to different types of uncertainties in their home market, leading some to undertake challenging internationalisation moves to escape certain degrees of uncertainty, while other types can be more readily influenced, such that firms focus their attention on their home market instead of investing elsewhere.

Which are the main academic and practical contributions and implications?

My research helps to gain a better understanding of what factors allow multinational enterprises to add distance to their portfolios and what leads them to restructure these portfolios. So far many studies have mainly looked at the consequences of distance and restructuring, but it is important to know what is actually driving these processes. Studying the home country context and effects

of investment on these countries can help to devise policy to make this investment more sustainable.

Can you indicate some ideas for future studies related to your work?

Considering my focus on the home country, a relatively underexplored research area relates to whether the home country is benefiting from outward investment by its firms, especially in an emerging market context. Given that we have a good idea what characteristics in the home and host environment lead to investment, combined with a focus on spillover effects in the countries in which firms invest, I would like to know more about development effects in the home countries of emerging market multinationals.

Which aspects would you like to highlight regarding your experience in the Doctoral Symposium in Valencia?

I really enjoyed the experience; it was well-organised and since the group was small and the topic areas focused, we as PhD students could really benefit from elaborate feedback by the top scholars that participated in this symposium. It was a nice opportunity to learn from each other, share experiences and have some fun in the process.

Can you indicate some suggestions or recommendations for other young colleagues who are thinking about participating in this Doctoral Symposium in the future?

Many universities move away from the requirement that the thesis is to be written as a monograph, but when working on different projects it is important to understand and clearly convey the bigger picture with respect to your research. How do individual projects or perspectives tie in together? Where is it positioned in the literature and how does it all relate? Thinking explicitly about these questions in advance would help to get the most out of the feedback and the experience.



ANÁLISIS

José Luis Galán González

“Nuevos enfoques de las alianzas estratégicas: las carteras de alianzas”



En su popular y provocador ensayo sobre la evolución de la humanidad, el joven historiador Yuval Noah Harari (2014) afirma que la cooperación, sobre todo la cooperación a gran escala, provocada en gran medida por la capacidad del ser humano de crear ficciones, diferencia al *homo sapiens* del resto de animales y nos ha convertido en la especie dominante del planeta. En su sugerente libro menciona expresamente a la empresa, concretamente a la compañía Peugeot, como un ejemplo de ficción humana que facilita y favorece la colaboración entre las personas.

Sin embargo, a pesar de su naturaleza colaborativa y durante gran parte de su existencia, la empresa moderna ha funcionado en su contexto económico y social como un ente autónomo, en gran medida debido al carácter competitivo de su misión original, al entorno en el que se ha desarrollado, a las ideas dominantes en la economía, la ciencia más influyente en el *management*, y al predominio de los valores masculinos en todo lo relacionado con la dirección de empresas. El propósito de la estrategia empresarial era controlar las fuerzas del mercado y modelar el entorno competitivo; se trataba de sustituir la mano invisible de Adam Smith por la mano visible de los directivos profesionales (Ghemawat, 2002).

Su carácter autónomo e independiente no significaba la ausencia de relaciones, pues éstas son inherentes a la propia definición de empresa. De hecho, el pensamiento estratégico se ha ocupado desde hace mucho tiempo de las relaciones entre empresas y, así, la economía de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1981) ha reconocido que las empresas no realizan todas sus actividades internamente, sino que invitan a otras compañías a compartir sus procesos de creación de valor. Las empresas poseen las capacidades para llevar a cabo estas actividades pero deciden externalizarlas para que sean ejecutadas por otras firmas.

No obstante, en las últimas décadas el tipo de relación interorganizativa que las empresas están desarrollando es diferente, pues actualmente las compañías establecen relaciones no sólo porque deciden externalizar procesos de negocio, sino también debido a la falta de experiencia y capacidad de la empresa para el desarrollo de esta actividad (Venkatraman y Subramanian, 2002). Son estos vínculos diferentes entre empresas los que han dado lugar al fenómeno y al concepto de alianza estratégica, que se define como una relación intencionada y cooperativa entre dos o más empresas independientes que implica intercambiar, compartir y co-desarrollar recursos o capacidades para lograr beneficios mutuos (Gulati, 1995), mejorando sus posiciones competitivas y sus rendimientos (Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002). Las alianzas estratégicas pueden adoptar multitud de formas (Kale y Singh, 2009) y su número no ha dejado de crecer desde finales del siglo pasado, convirtiéndose ya en aquella época en un fenómeno ubicuo (Gulati, 1998) y definiendo actualmente en gran medida el ámbito y la orientación de la estrategia empresarial. En este sentido, Venkatraman y Subramanian (2002) dividen la evolución de la práctica y el pensamiento estratégico en tres eras; en la primera la estrategia era considerada

como una cartera o portfolio de negocios; en la segunda como una cartera de capacidades; y en la tercera como una cartera de relaciones. En el momento actual reconocemos que las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa ya no son exclusivamente internas, pues las firmas necesitan utilizar un amplio abanico de capacidades que son difíciles de generar internamente y sólo pueden ser desarrolladas a través de un abanico de relaciones (Dyer y Sing, 1998).

La literatura sobre alianzas estratégicas ha crecido casi al mismo ritmo que la práctica empresarial; sin embargo, estas relaciones de colaboración representan una paradoja para las empresas: se implican en un número elevado de acuerdos de cooperación para asegurar y ampliar su ventaja competitiva y, sin embargo, muestran elevadas tasas de fracaso (Kale y Singh, 2009). Las principales revistas de *management* y estrategia están plagadas de estudios que analizan los factores relevantes para el éxito y las causas del posible fracaso en cada etapa del proceso de alianza: la fase de formación, de diseño y de postformación (Kale y Singh, 2009). La literatura es abundante y muchos autores españoles han contribuido con aportaciones relevantes.

Casi simultáneamente al desarrollo académico de los estudios sobre alianzas en el campo de la estrategia, se ha producido un notable avance de la investigación sobre redes sociales, que tuvo su origen en la sociología pero que irrumpió con fuerza en el ámbito del *management* en los años noventa. La idea de la que parten estos estudios es sencilla: los vínculos entre organizaciones, y su fortaleza y contenido, influyen en el comportamiento de la empresa y en sus resultados (Baum, Calabrese y Silverman, 2000). Los especialistas en redes no afirman que la estructura de red es el principal determinante del rendimiento de la empresa, pues las capacidades y recursos internos claramente cuentan por una mayor parte de la varianza explicada, pero defienden que la incrustación (*embeddedness*) de la empresa en una red de relaciones proporciona una luz adicional sobre cómo y por qué las empresas actúan y obtienen rendimientos (Zaheer, Gözübüyük y Milanov, 2010). Las redes sociales en general, y las interorganizativas en particular, constituyen un fenómeno inherentemente multinivel y, por tanto, la investigación realizada puede ser clasificada en función del nivel de análisis utilizado. Es posible distinguir tres niveles: (1) nivel diádico o de la alianza individual, donde se produce una convergencia con la literatura sobre alianzas estratégicas, pero considerando cómo la naturaleza de la relación y la incrustación de la empresa en una red pueden afectar a la creación, renovación, continuación, disolución u otros resultados de la relación (Gulati, 1998), añadiendo una perspectiva sociológica estructural (Ahuja, 2000) a la perspectiva tradicional basada en los recursos (Das y Teng, 2000) para explicar el comportamiento asociativo de las empresas; (2) nivel ego o conjunto de relaciones que mantiene una empresa focal, analizando las conexiones del ego, los vínculos entre los alter o socios del ego, la características de estos alter y la posición estructural del ego en la red completa; y (3) nivel de red completa, donde se incluyen los estudios sobre las relaciones entre geografía, redes y rendimiento económico, tal como resumió Xavier Molina (2014) en su análisis sobre los distritos industriales en este mismo Boletín.

Debido al aumento de la cantidad de alianzas que las empresas están llevando a cabo, el número de estudios sobre las redes ego ha crecido notablemente, de forma que cuando en *management* se habla de redes interorganizativas o de alianzas normalmente se está haciendo referencia a este nivel de análisis (Zaheer et al, 2010). En los albores del presente siglo, algunos autores comenzaron a utilizar la expresión 'cartera de alianzas' (*alliance portfolio*), un término ampliamente empleado en la literatura estratégica y de finanzas, para designar el conjunto o red de alianzas que una empresa establece (Koza y Lewin, 1999; Stuart, Hoang y Hybels, 1999). La cartera de alianzas se define como "la colección o conjunto de las alianzas directas de una empresa con sus socios" (Lavie, 2007: 1188) y en términos más relacionales como la red

egocéntrica de una empresa (Ozcan y Eisenhardt, 2009). Existe, pues, una sinonimia entre cartera y red de alianzas, entendiendo esta última como red ego. No obstante, el cambio de denominación, aunque todavía se utilizan indistintamente si bien el predominio actual del término *cartera* en el ámbito estratégico es indiscutible, tiene ciertas connotaciones que no deben ser ignoradas, pues refleja la intención de reconocer la importancia que la gestión del conjunto de alianzas tiene para el éxito de las alianzas, de la cartera y de la empresa (Hoffman, 2005, 2007).

En su excelente revisión de la literatura sobre cartera de alianzas, el tristemente malogrado Ulrich Wassmer (2010) identificó tres principales áreas de investigación en este tema:

1. La formación y evolución de la cartera de alianzas, donde se mantienen dos visiones contrapuestas que se remontan a las razones para la creación de las alianzas: (1) un proceso determinista *path dependent*, basado en las relaciones previas que una empresa ha establecido (Gulati y Gargiulo, 1999); o (2) un intento deliberado por crear una cartera de alianzas, que implica un comportamiento estratégico y la relación entre estrategia de la empresa y cartera de alianzas (Dyer y Nobeoka, 2000; Partanen y Möller, 2012; Ozcan y Eisenhardt, 2009)
2. Las decisiones sobre configuración o composición de las carteras de alianzas, que en mayor medida han atraído la atención de los investigadores tratando de analizar el impacto de determinadas características del porfolio, como el grado de internacionalización (Lavie y Miller, 2008), la diversidad de recursos (Cui y O'Connor, 2012), la diversidad tecnológica (Faems, de Visser, Andries, y van Looy, 2010; Wuyts, Dutta y Stremersch, 2004), o el tipo de socio (Baum, Calabrese y Silverman, 2000; Oerlemans, Knobben y Pretorius, 2013), sobre el rendimiento de la cartera o de la empresa.
3. La gestión de la cartera de alianzas, área en la que se analiza la capacidad de gestión de cartera (*alliance portfolio capability* o simplemente *portfolio capability*), considerada como una capacidad dinámica utilizada en la formación de una cartera, su desarrollo e integración (Faems, Janssens y Neyens, 2012; Heimeriks, Klijn y Reuer, 2009; Schilke y Goerzen, 2010). Comprende tres procesos: la formación proactiva de una cartera, el gobierno de la cartera y el proceso de coordinación a través del cual la empresa integra la estrategia, las operaciones y los flujos de conocimientos entre sus diferentes socios (Sarkar, Aulakh y Madhok, 2009).

Desde la publicación de la revisión de Wassmer, el número de estudios sobre carteras de alianzas se ha elevado exponencialmente, pudiendo contar hasta la fecha más de 50 artículos en las principales revistas de *management*. A pesar de la amplia variedad de cuestiones de investigación analizadas, existe todavía un extenso campo apenas explorado, que proporciona excelentes oportunidades de investigación. Se pueden dividir esas futuras líneas en tres caminos diferentes pero relacionados.

El primero de ellos tiene que ver con las posibilidades que ofrece el contexto empírico de investigación, concretamente en tres aspectos: tipos de empresas, industrias y países. La mayoría de estudios, salvo raras excepciones (Baum et al, 2000; Beckman, Schoonhoven, Rottner y Kim, 2014), no analizan tipos concretos de empresas y, por tanto, puede constituir una oportunidad el estudio de las carteras en determinadas categorías de empresas, como las familiares, las pequeñas y medianas, o las de nueva creación. Por otro lado, la práctica totalidad

de investigaciones se realiza en sectores industriales y, dentro de ellos, en actividades de alta tecnología y en las primeras etapas del ciclo de vida; en consecuencia, los estudios en el sector servicios y en industrias maduras y en declive ofrecen un buen potencial de resultados de interés. Finalmente, el ámbito geográfico se ha limitado a las regiones y países desarrollados y particularmente US y Europa; son muy pocas las investigaciones que han utilizado empresas españolas para estudiar específicamente las carteras de alianzas.

El segundo camino está relacionado con las variables y métodos empleados en la literatura. Aunque la unidad de análisis es la empresa, la variable básica es la alianza entre empresas; por tanto, puede resultar de interés explorar el fenómeno de las carteras incluyendo otro tipo de relaciones y otras instituciones y grupos de interés, como ya sugirió Kale y Singh (2009) en su revisión sobre gestión de alianzas estratégicas. Por otro lado, la mayoría de los estudios consideran la cartera de alianzas como variable independiente para analizar el impacto de determinadas características sobre el rendimiento, pero están apareciendo estudios que utilizan la cartera como variable dependiente y tratan de determinar sus antecedentes y su vinculación con la estrategia de la empresa; la mayoría de estas investigaciones requieren un análisis longitudinal de la evolución de la cartera. Finalmente, la variable dependiente más habitual en los estudios es el rendimiento de la cartera, pero se mide de forma muy diversa y sería conveniente una reflexión profunda sobre esta variable y una propuesta de medida, o medidas, que fuera ampliamente aceptada.

La tercera orientación de las investigaciones futuras tiene que ver con las áreas temáticas. En este punto es preciso recordar las tres áreas identificadas por Wassmer (2010) y que ofrecen todavía importantes oportunidades de investigación. Incluso el análisis de la composición de la cartera, ámbito en el que se ha desarrollado la mayoría de estudios empíricos, está demandando un meta-análisis pues existen numerosos resultados contradictorios, y es preciso utilizar modelos conceptuales y métodos estadísticos más avanzados y apropiados. Respecto a la formación y evolución de la cartera de alianzas, los estudios se encuentran aún en una fase inicial, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, pues se limitan a análisis de casos con una casuística todavía muy variada; la necesidad de llevar a cabo análisis longitudinales limita bastante las posibilidades de investigación pero los resultados pueden ser excelentes. Por último, con relación a la gestión de la cartera de alianzas, las investigaciones se han centrado en el análisis de la capacidad de cartera, en la existencia y características de una función o departamento específico de alianzas en la empresa, y en la experiencia de la empresa en alianzas. Un tema de investigación apenas explorado es la relación entre las perspectivas estructural (composición de la cartera) y *managerial* (gestión de la cartera) (Faems et al. 2012), y, dando un paso más, la vinculación de estos dos tópicos con la evolución de la cartera. Junto a los ámbitos temáticos propuestos por Wassmer, es posible identificar otros, apenas esbozados en la literatura, que ofrecen excelentes perspectivas de investigación en el campo de las carteras de alianzas: relación entre cartera y estrategia; internacionalización de la cartera; transferencia y absorción de conocimiento; y apropiación del valor generado en la cartera de alianzas.

Siguiendo a Hirsch y Levin (1999), podemos decir que nos encontramos en la fase de emergencia de un nuevo constructo, con la excitación académica que estos primeros momentos conllevan y con los consiguientes problemas de validez que deben ser abordados a través de investigaciones rigurosas que den valor a un concepto que ofrece un enorme potencial.

Referencias

- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Beckman, C., Schoonhoven, C., Rottner, R., & Kim, S.-J. (2014). Relational pluralism in de novo organizations: Boards of directors as bridges or barriers to diverse alliance portfolios? *Academy of Management Journal*, 57(2), 460–483.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cui, A. S., & O'Connor, G. (2012). Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. *Journal of Marketing*, 76(4), 24–43.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–62.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Faems, D., de Visser, M., Andries, P., & van Looy, B. (2010). Technology alliance portfolios and financial performance: Value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 785–796.
- Faems, D., Janssens, M., & Neyens, I. (2012). Alliance portfolios and innovation performance: Connecting structural and managerial perspectives. *Group & Organization Management*, 37(2), 241–268.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(01), 37–74.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of Humankind*. Random House (existe traducción al castellano: De animales a dioses. Una breve historia de la humanidad. Debate)
- Heimeriks, K. H., Klijn, E., & Reuer, J. J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42(1), 96–114.
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199–212.
- Hoffmann, W. H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999). The coevolution of network alliances: A longitudinal analysis of an international professional service network. *Organization Science*, 10(5), 638–653.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–

1212.

- Lavie, D., & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4), 623–646.
- Molina, F.J. (2014). El cluster (distrito) como red interorganizativa. Propuestas y avances recientes desde una perspectiva estratégica. Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE, 11, 13-19.
- Oerlemans, L. A. G., Knobens, J., & Pretorius, M. W. (2013). Alliance portfolio diversity, radical and incremental innovation: The moderating role of technology management. *Technovation*, 33(6–7), 234–246.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279.
- Partanen, J., & Möller, K. (2012). How to build a strategic network: A practitioner-oriented process model for the ICT sector. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 481–494.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Venkatraman, N., & Subramaniam, M. (2002). Theorizing the future of strategy: questions for shaping strategy research in the knowledge economy. *Handbook of Strategy and Management*, Chapter 20, 461-463.
- Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141–171.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Wuyts, S., Dutta, S., & Stremersch, S. (2004). Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: Consequences for innovation and profitability. *Journal of Marketing*, 68(2), 88–100.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62–77.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN

TESIS DOCTORALES

* **Clustering and Interorganizational Dynamics in Foreign Market Entry Strategies. Evidence from Chinese MNEs.**

Presentada por: Zhi Shen.

Dirigida por: Dr. Francisco Puig Blanco.

Tesis doctoral con mención de doctorado internacional.

Resumen: The essential focus of International Management research is on multinational enterprise (MNE) strategies, among which the foreign market entry strategies have been underlined and received a great deal of attention. This Doctoral Thesis aims to increase the knowledge on MNE's behaviors and strategic decisions in foreign direct investment (FDI). We first gave a retrospective look at foreign entry mode literature and later focused specifically on the location aspect in this decision. We went beyond the national-level conditions and studied the potential association between entry mode and location strategies by comparing two different types of clustering in the context of FDI (industrial cluster and country-of-origin-cluster). The empirical results confirmed our hypotheses and suggest the interdependence of MNE's entry

mode strategy and colocation strategy as combined ways to overcome entry barriers. Moreover, the curiosity about the reason of the heterogeneity existed in MNEs' foreign expansion patterns drove us to take a step back and looked into investors' internal factors in the study. The additional analysis reveals that there are significant differences in the structural and strategic characteristics of MNEs who have preferred different colocation strategies in FDI. This research has several implications. It connects two fundamental entry decisions in FDI and looked beyond the effects of economic or institutional variables. The emphasis on interorganizational dynamics extends the understanding of investors' interactions with their immediate environment and the consequent influences on their behaviors.

PUBLICACIONES

LIBROS

* **Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, Quinta edición.**

Resumen: El libro pretende servir de soporte básico para la formación universitaria de los alumnos de los grados en Administración y Dirección de Empresas y otros afines, así como en estudios de postgrado, interesados en las materias relacionadas con la dirección y la estrategia de la empresa. En esta nueva edición, se mantiene la estructura tradicional en cada capítulo con los apartados de Resumen, Objetivos de aprendizaje, Figura del modelo general, Cuadro resumen, Ejercicios de autoevaluación, Actividades prácticas y Lecturas recomendadas. Además, se ha añadido la referencia a los casos largos y breves que son más adecuados para complementar el estudio de los contenidos de cada capítulo. Por otro lado, se ha reducido el número de capítulos a 16, incorporado nuevos conocimientos teóricos y actualizado las aplicaciones prácticas. El libro cuenta, por primera vez, con una versión electrónica que incluye, además de la versión impresa completa, materiales adicionales en forma de aplicaciones y casos breves para trabajar en clase. En la versión impresa se pueden encontrar dos tipos de enlaces con información complementaria. El primero, denominado "Consulta Proview", hace referencia a nuevas aplicaciones o casos breves, que se pueden consultar en la versión electrónica a través de la página web de la editorial Thomson Reuters Proview (<https://proview.thomsonreuters.com/login.html>) o de la aplicación gratuita desarrollada por la editorial para su aplicación en tabletas y dispositivos móviles. El segundo, que llamamos "Análisis", se refiere a enlaces a artículos especializados que profundizan en el tratamiento de determinados tópicos.

CAPÍTULOS DE LIBRO

* **Guerras Martín, L.A. y Suárez-González, I. (2015): "Características y evolución de la dirección estratégica en España en los últimos veinticinco años", en S. García Echavarría y J.J. Durán Herrera (eds.), *ACEDE XXV años de historia. Evolución de la investigación en Economía y Dirección de Empresas en España*, Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Madrid, pp. 37-50.**

Resumen: El presente trabajo trata de realizar un análisis de la investigación en España en el ámbito de la estrategia empresarial en las últimas décadas. El campo de la estrategia empresarial o dirección estratégica ha evolucionado de forma importante desde la aparición de ACEDE tanto a nivel nacional como internacional. Podríamos decir que la comunidad académica española en estrategia ha ido creciendo y madurando a la par que lo ha hecho la comunidad en dirección de empresas de la que forma parte. Para poner esto de manifiesto, se han realizado dos análisis bibliométricos para identificar los principales rasgos de la

investigación española sobre estrategia empresarial. El primero, a nivel nacional, a partir de las publicaciones en la revista Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. El segundo, a nivel internacional, a partir de los artículos publicados por autores españoles en la revista de referencia internacional en estrategia, Strategic Management Journal.

*** Molina-Azorin, J.F. y Cameron, R. (2015): “History and emergent practices of mixed and multiple methods in business research”, en S. Hesse-Biber y R.B. Johnson (eds.), *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 466-485.**

Resumen: This chapter presents a history of mixed methods in business research, taking into account the great diversity of this research area. The chapter examines the pioneer studies followed by an analysis of more recent works about mixed methods in our field published after 2004, identifying prevalence studies carried out in several business disciplines over the last decade. Next, this work describes the added value of mixed methods to business research. Furthermore, a range of mixed methods exemplars from within business studies and across several subfields that have employed mixed methods designs is provided. The chapter concludes with our view on the future of mixed methods in the business literature and recommendations for future research.

*** Puig, F. and González-Loureiro, M. (2015): Case: Zara. En D. Needle, *Business in context*, chapter 11, pp. 403-407.**

Resumen: This case is about the Spanish fashion group Inditex, owner of the well-known brand Zara. Zara is the group's largest brand and for the sake of simplicity we will refer to the company as Zara to represent all the brands developed by Inditex. We shall show how Zara developed a logistics system while expanding internationally and that its operations management is an essential part of its competitive advantage. At the same time, its operations system imposes a barrier of entry for new competitors willing to develop similar business models in this market segment, because of the large investment needed in ICT and the experience gap that Zara has built. Zara's market is sometimes referred to as 'quick fashion'. Zara will reinterpret the latest haute couture fashions, almost overnight and get them in their shops at affordable prices.

ARTÍCULOS

*** Amores Salvadó, J.; Martín de Castro, G.; Navas López, J.E. (2015). Editorial Monográfico sobre Innovación Medioambiental. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Vol. 19, cuatrimestre I.**

Resumen: El monográfico dedicado a la innovación medioambiental que aquí se presenta tiene como objetivo fundamental poner de relieve la importancia que esta clase de innovaciones tiene para la gestión de las empresas. Reivindicar la importancia de la innovación medioambiental para el logro de ventajas competitivas y de mejoras en el rendimiento medioambiental de éstas podría parecer innecesario habida cuenta de la natural e intuitiva relación que existe entre las iniciativas innovadoras enfocadas a optimizar la utilización, reutilización y control de los recursos naturales empleados en la empresa, y las ganancias empresariales, pero sin embargo, es una tarea necesaria dada la poca presencia que esta clase de innovaciones tiene en el campo de la gestión de empresas en general y de la gestión medioambiental de las empresas en particular. Por tanto, con el fin de cubrir este vacío, en este monográfico dedicado a la innovación medioambiental se presta atención a los fundamentos teóricos sobre los que descansa el concepto, y al mismo tiempo se utiliza un enfoque amplio destacando no sólo las innovaciones de carácter tecnológico, sino también las que tienen relación con la gestión, organización y

comunicación externa de la compañía y que hacen explícita la orientación medioambiental de la misma.

* **Barrales-Molina, V., Llorens-Montes, F.J. y Gutierrez-Gutierrez, L.J. (2015): “Dynamic capabilities, human resources and operating routines”. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115, nº 8, pp. 1388-1411.**

Resumen: The purpose of this paper is to explain the outcomes and role of dynamic capabilities (DCs). To explain the outcomes, the authors study the relationship between new product development (NPD) (an example of DCs) and metaflexibility. To explain the role of DCs, the authors study how human resources and operating routines moderate the role of DCs in achieving adaptation in the firm. Using data from 200 managers of Spanish firms, the authors apply regression analysis to test the moderating role of human resources and operating routines in the relationship between NPD and metaflexibility. The results demonstrate that highly qualified and committed workers enhance the effectiveness of NPD, while high frequency in repetition of operating routines significantly damages such effectiveness.

* **Benito-Osorio, D., Colino, A., Guerras-Martín, L.A. y Zúñiga-Vicente, J.A. (en prensa): “The international diversification-performance link in Spain: Does firm size really matter?”, *International Business Review*.**

Resumen: This study provides new insights into the link between international diversification and firm performance in a sample of large manufacturing firms and SMEs based in Spain for the 1994–2008 period. Specifically, the focus is on how the nature and shape of this relationship may vary over time with firm size. The results show the existence of a horizontal-S curve when the whole sample of firms is considered in the empirical analysis. However, major differences are found between SMEs and large firms, and even within the actual group of SMEs. Strong support is found in large firms for the existence of a horizontal-S curve. Within the group of SMEs, there are small firms with a linear and negative relationship, whereas medium-sized firms record a U-shaped form. These findings suggest that as the international diversification-performance link is size-dependent, future research should explicitly consider firm size in order to better understand the nature of this relationship.

* **Cruz González, J.; López Sáez, P.; Navas López, J.E. (2015): “Absorbing knowledge from supply-chain, industry and science: The distinct moderating role of formal liaison devices on new product development and novelty”. *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 75-85.**

Resumen: Building on open innovation literature and recent developments within absorptive capacity research, this paper addresses if the use of formal liaison devices by firms differently influences the impact of external knowledge acquisition from suppliers, customers, competitors and universities on new product development and novelty of new products. The results of a survey of 248 Spanish industrial high-tech firms show that whereas the use of these mechanisms positively moderates the relationship between knowledge acquisition from suppliers and competitors and new product development, they negatively moderate the effect of knowledge acquisition from universities and have no effect on knowledge acquired from customers. On the other hand, the use of these devices negatively moderates the relationship between knowledge acquisition from suppliers and novelty of new products, and has no effect on the knowledge acquired from customers, competitors and universities. Moreover, knowledge acquisition from universities has a direct negative effect on novelty. Contribution of these findings to open innovation and absorptive capacity research is discussed.

* **Delgado Verde, M.; Cooper, S.; Martín de Castro, G. (2015): “The Moderating Role of Social Networks within the Radical Innovation Process: A Multidimensionality of Human Capital-Based Analysis”.** *International Journal of Technology Management*, Vol. 69, pp. 117-138.

Resumen: Knowledge, or intellectual capital, and innovation continue to be key areas subject to rapid change in the current environment. The complexity of the relationship between knowledge and innovation leads to the in-depth study of more specific linkages. Intellectual capital is divided into human, organisational and social capital. This paper attempts to provide empirical evidence relating to the relationship between human capital and radical innovation, along with social networks. Using data collected via a questionnaire, our hypotheses were tested empirically in a sample of 251 Spanish technology-intensive manufacturing firms. The paper provides new, empirically-based insights into the study of radical innovation by adopting a research framework which is built upon the intellectual capital-based view of the firm, based on the multidimensionality of human capital. The main results show the positive and statistically significant role of human assets in radical innovation, and, regarding a moderating role, indicate the existence of a substitution effect between one of the human capital components – experience and abilities – and social networks.

* **Martín de Castro, G. (2015): “Knowledge Management and Innovation in Knowledge-Based and High Tech Industrial Markets: The Role of Openness and Absorptive Capacity”.** *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 143-146.

Resumen: Knowledge, as resource, and technological innovation, as a dynamic capability, are key sources for firm's sustained competitive advantage and survival in knowledge-based and high-tech industries. Under this rationale has emerged a research stream where knowledge management, organizational learning, or intellectual capital, help to understand and constitute the key pieces of one of the most complex business phenomena; the 'firm's technological advantage'. This being so, it is also true that in knowledge-based and high-tech industrial markets, competitive success comes directly from continuous technological innovations, where a single organization cannot successfully innovate in isolation; therefore, firms should rely on external relationships and networks in order to complement its knowledge domains, and then, develop better and faster innovations. In this sense, I would like to highlight the cross-fertilizing role of three constructs that are nurtured by different research traditions: 'collaborative/open innovation', from Strategy and Innovation Management research; 'absorptive capacity', from 'A Knowledge-Based View'; and 'market orientation', from Marketing research.

* **Martínez-Pérez, A., García-Villaverde, P.M. y Elche, D. (en prensa): “The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms”.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Resumen: This study deepens the controversial influence of social capital on innovation in hospitality and tourism firms located within clusters. Specifically, the paper studies the role of ambidexterity knowledge strategy on the relationship between social capital and innovation of firms belonging to cultural tourism clusters. The paper has tested a structural model based on a sample of 215 firm of hospitality and tourism industry located in World Heritage Cities of Spain. Results reveal that the ambidexterity knowledge strategy has a mediating effect between the social capital and innovation. This study shows the complementary nature of the dimensions of social capital, knowledge strategy and innovation.

* **Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J., García-Villaverde, P.M. y Rodrigo-Alarcón, J. (2015): “The mediating role of knowledge acquisition on the relationship between external social capital and innovativeness”.** *European Management Review*, Vol. 12, pp. 149-169.

Resumen: In this paper we analyse how external social capital affects innovativeness through knowledge acquisition. Specifically, we test the effect of density, trust and cognitive proximity on firms' innovativeness and the mediating role of knowledge acquisition to explain these relationships. We have developed the empirical study on the footwear industry in Spain, using PLS to test the proposed hypotheses. The main contribution of this study is to demonstrate how knowledge acquisition leads the firm's external social capital to innovativeness.

* **Portero, B. y Puig F. (2016): “Do Public Support Services Matter in the Multilocation Process in China?”. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 11, nº 3.**

Resumen: Based on a mixed methods research that combines an extensive qualitative and quantitative analysis of 31 firms, we analyze the role played by the PSS in the multilocation process and the degree and scope of collaboration between the PSS and Spanish firms multilocationed in China. The main conclusions highlight the fact that the PSS do not seem to have a big and homogenous influence on the multilocation process, although those companies with higher levels of commitment that have been operating in China for a longer time have used it more frequently.

* **Rico Llopis, M. y Puig Blanco, F. (2015): “¿Por qué superan los concursos de acreedores los clubes de fútbol profesionales españoles?”. *Universia Business Review*, Vol. 48.**

Resumen: En el presente trabajo analizamos las razones que subyacen en el elevado éxito que presentan los concursos de acreedores de los clubes de fútbol. Los resultados del estudio muestran que una estructura financiera con menos concentración de crédito privilegiado especial (particularmente bancos con garantía real) que el resto de sociedades mercantiles y el apoyo sistemático que las administraciones públicas les han prestado (adhiriéndose incluso a propuestas de convenio) han posibilitado tales resultados.

ANUNCIOS

CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES Y SEMINARIOS

* **XXVI Congreso Nacional de ACEDE. Vigo. 26-28 de junio de 2016.**

<http://www.acede.org/congreso/>

* **VIII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Universidad de Castilla-La Mancha, Albacete. 22 de febrero de 2016.**

<http://eventos.uclm.es/go/workshopACEDE2016>

* **Congreso Internacional de Clusters y Distritos Industriales (Clustering). Valencia. 27-28 de mayo de 2016. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.**

<http://www.uv.es/clustering>

Más información: francisco.puig@uv.es.

* **XXIX Congreso de SLADE (Sociedad Latinoamericana de Estrategia). Montevideo, 26-28 de mayo de 2016.**

<http://sladeinternacional.com/category/proximos-congresos/>

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: Pedro García Villaverde (U. Castilla-La Mancha)

Vicepresidente: Jaime Gómez Villascuerna (U. La Rioja)

Secretario: Fernando E. García Muiña (U. Rey Juan Carlos)

Responsable de investigación: Carmen Camelo Ordaz (U. Cádiz)

Responsable de docencia: Juan José Jiménez (U. Castilla-La Mancha)

Responsable de relaciones con empresas: José María Castán (U. Barcelona)

Responsable de la web: M^a José Ruiz Ortega (U. Castilla-La Mancha)

Editor del Boletín: José Francisco Molina Azorín (U. Alicante)

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en la primavera de 2016.

Para enviar cualquier sugerencia sobre el Boletín o para incluir alguna información de interés que quieras, puedes ponerte en contacto con el Editor:

José Francisco Molina Azorín
Universidad de Alicante
jf.molina@ua.es