



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 15

OTOÑO 2016

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente.....	1
Información del Congreso de ACEDE.....	2
Información del Workshop de la Sección.....	3
Entrevistas	5
Análisis	9
Información de los Socios de la Sección.....	14
Publicaciones.....	15
Anuncios	22
Equipo Directivo de la Sección	23

IX WORKSHOP DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Zaragoza, 17 de Febrero de 2017

CARTA DEL PRESIDENTE Jaime Gómez Villascuerna



los miembros de la Sección y con la ilusión de poder contribuir al desarrollo de la misma.

Quisiera comenzar mi primera comunicación como presidente de la Sección de Estrategia Empresarial agradeciendo a quienes me han precedido en el cargo (los profesores Luis Ángel Guerras, César Camisón, Isabel Suárez y Pedro García) su labor en la creación y la consolidación de la misma. Gracias a su liderazgo y a la gestión desarrollada con los sucesivos equipos que se han encargado de ella, esta ofrece en la actualidad un marco adecuado para que quienes estamos interesados en la estrategia empresarial podamos poner en común nuestras reflexiones e inquietudes docentes e investigadoras. Los que cogemos el testigo en esta nueva etapa afrontamos el reto con el compromiso de servicio hacia

Deseo agradecer al presidente saliente, el profesor García Villaverde, su excelente labor al frente de la Sección. Hago extensivo este reconocimiento a quienes han aceptado compartir conmigo la responsabilidad de trabajar para dar continuidad a las actividades previstas en este período de dos años que tenemos por delante. A M^a Ángeles Montoro y Fernando García, como vicepresidenta y secretario, a José Francisco Molina, como responsable de la elaboración de este Boletín, a Juan José Jiménez y M^a Teresa García, responsables (anterior y actual) del área de docencia, a Carmen Camelo (área de investigación), a José M^a Castán (relaciones con empresas) y a M^a José Ruiz, responsable de la web.

Como en ocasiones anteriores, en el Boletín de otoño (el decimoquinto ya) podéis encontrar información sobre las actividades recientemente desarrolladas por los miembros de la Sección y sobre otras, próximas, que esperamos os resulten de interés. En primer lugar, se repasa la participación de la Sección en el XXVI Congreso de ACEDE celebrado en Vigo en junio de este año. A continuación, se ofrece información sobre el próximo Workshop, que tendrá lugar en Zaragoza y que será organizado por el Campus de Excelencia Internacional Iberus. Seguidamente, se presenta la entrevista realizada a las profesoras Matilde Morales, Inmaculada Martín y Natalia Ortiz, ganadoras del Premio a la mejor comunicación de la Sección en el Congreso de ACEDE. En el apartado de Análisis, el profesor Pedro García Villaverde nos ofrece una interesante reflexión sobre las “Estrategias del momento de entrada”. El Boletín termina con la información remitida por los socios y con los anuncios sobre próximas actividades que esperamos que sean de vuestro interés.

Quiero terminar agradeciendo vuestra colaboración en los distintos apartados del Boletín y a José Francisco Molina su continuada labor como editor.

A la espera de poder saludaros en Zaragoza el próximo mes de febrero, recibid un cordial saludo.

INFORMACIÓN DEL CONGRESO DE ACEDE



26-28 DE JUNIO • JUNE 26th-28th



Con el lema “Organizaciones y personas en evolución”, se celebró en Vigo del 26 al 28 de junio de 2016 el XXVI Congreso Nacional de ACEDE, con el Profesor Xosé H. Vázquez como Presidente del Comité Organizador.

En total se presentaron 151 comunicaciones orales, de las que 49 corresponden a las áreas temáticas vinculadas con la Sección de Estrategia Empresarial. Por su parte, en mesas interactivas se presentaron un total de 44 trabajos, de los que 16 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	23	5
Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social	7	5
Innovación	7	6
Cluster y Aglomeraciones	8	-
Gestión del Conocimiento	4	-
TOTAL	49	16

El trabajo premiado a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial fue el titulado “The influence of organizational speed on organizational mishaps: the moderating role of industry dynamism”, realizado por Matilde Morales Raya, Inmaculada Martín Tapia y Natalia Ortiz de Mandojana. Posteriormente, se recoge una entrevista a estas autoras sobre este trabajo.

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

- “Unwrapping your growth options within a portfolio of businesses in diversification option-based strategies: which factors influence the option strike?”. Pablo de Andrés, Gabriel de la Fuente y Pilar Velasco (este trabajo recibió el Premio a la Mejor Comunicación del Congreso).
- “Economic and normative rationality as drivers of strategic adjustment towards multiple reference groups”. Jaime Gómez Villascuerna, Raquel Orcos Sánchez y Henk Volberda.

Además, el domingo 26 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 misma y comentó algunos aspectos sobre el próximo Workshop. Asimismo, se procedió a la renovación de cargos. Además, se llevó a cabo una mesa redonda sobre “El proceso de revisión en revistas de estrategia: el papel de autores, revisores y editores”, actuando como moderador Jaime Gómez, y como participantes Juan Maicas y M^a Ángeles Montoro.

INFORMACIÓN DEL WORKSHOP DE LA SECCIÓN

La Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE y el Campus Iberus de Excelencia Internacional organizarán el próximo Workshop de nuestra Sección. El IX Workshop se celebrará en Zaragoza el día 17 de febrero de 2017 y tendrá como lema la “Estrategia en un contexto dinámico”. El presidente del Comité Organizador es el profesor Lucio Fuentelsaz (Universidad de Zaragoza).

El lema del Workshop pretende acercarse a la realidad de las empresas a través de la consideración de las implicaciones de los aspectos dinámicos de la estrategia. El dinamismo ha dejado de ser una característica consustancial a ciertos ámbitos de actividad, para convertirse en un ingrediente más que los directivos deben contemplar en su proceso de toma de decisiones, con independencia de la industria en la que se participe. El estudio de la estrategia ha otorgado un papel central al análisis del dinamismo del entorno, atribuyéndole, con carácter general, cierta

capacidad para erosionar ventajas competitivas. En este escenario, resulta imprescindible que las empresas conozcan las implicaciones que se derivan de competir en entornos dinámicos y articulen los mecanismos que les permitan sobrevivir en los mismos.

El Workshop se define de un modo suficientemente amplio como para que en él encajen trabajos que estudien la estrategia desde perspectivas muy distintas y con un énfasis particular en los aspectos dinámicos de la misma. Sin el ánimo de ser exhaustivos, algunos de los temas sugeridos tienen que ver con las acciones y las reacciones de las empresas, las ventajas del pionero, la competencia multimercado o la entrada en nuevos mercados. También encajarían dentro del tema principal del Workshop todos aquellos trabajos en los que los cambios en el entorno sean importantes para las elecciones estratégicas de las empresas (por ejemplo, industrias emergentes o con cambios rápidos en la tecnología) o para la adaptación de los recursos y capacidades de las mismas.

Además de los aspectos más próximos a la investigación, el IX Workshop también se acercará a la actividad docente al contar con la participación del profesor Javier Gimeno. El profesor Gimeno es en la actualidad Aon Dirk Verbeek Chaired Professor in International Risk and Strategic Management en INSEAD y Director de INSEAD European Competitiveness Initiative. Ha sido presidente de la división Business Policy and Strategy de la Academy of Management y de la Strategic Management Society Conference (2006). Cuenta con una dilatada trayectoria investigadora con publicaciones en las mejores revistas de nuestro ámbito (Academy of Management Journal, Strategic Management Journal, Administrative Science Quarterly, Organization Science o Journal of Management) y con gran experiencia en la docencia a directivos. La sesión del profesor Gimeno se articulará en torno al formato "Taller de desarrollo profesional" (PWD) y se centrará en las nuevas tendencias en la enseñanza de la estrategia.

Invitamos a todos los profesores e investigadores de la comunidad universitaria a participar en este Workshop. 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:

<https://workshopestrategia2017.wordpress.com>

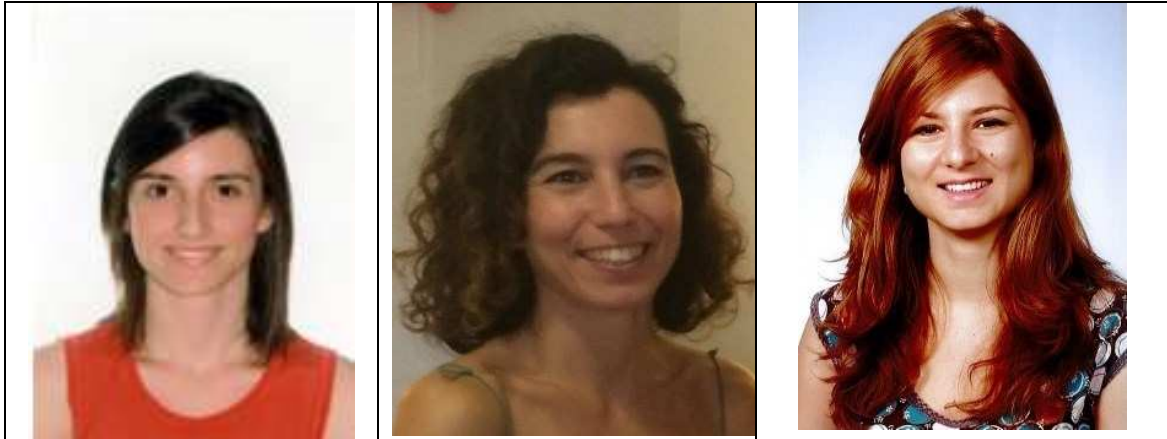
El último día para la presentación de resúmenes (propuestas) es el próximo **18 de Diciembre**.



CAMPUS DE EXCELENCIA
INTERNACIONAL
DEL VALLE DEL EBRO

ENTREVISTAS

Entrevista con Matilde Morales Raya, Inmaculada Martín Tapia y Natalia Ortiz de Mandojana, coautoras del trabajo que recibió el Premio de la Sección de Estrategia Empresarial en el XXVI Congreso de ACEDE.



En el pasado Congreso de ACEDE en Vigo, Matilde Morales Raya (Universidad de Granada), Inmaculada Martín Tapia (Universidad de Granada) y Natalia Ortiz de Mandojana (Universitat de les Illes Balears) recibieron el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección por el trabajo titulado “The influence of organizational speed on organizational mishaps: the moderating role of industry dynamism”. A continuación, se presenta una entrevista a las autoras 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, es un premio que recibimos con mucha alegría e ilusión. El objetivo principal de este trabajo es analizar el efecto de la velocidad organizativa en las crisis empresariales y el efecto moderador del dinamismo de la industria. Proponemos que una mayor velocidad organizativa puede conducir a más crisis empresariales. Argumentamos que la velocidad organizativa deriva en ingentes cantidades de información y presión (*time pressure*). Debido a la habilidad limitada para procesar información, los gerentes de las empresas utilizan heurísticas para economizar tiempo y procesar esa cantidad de información de forma más rápida. El uso de heurísticas ahorra tiempo, pero también puede dar lugar a sesgos y potencialmente derivar en crisis empresariales. Adicionalmente, argumentamos que en entornos dinámicos la relación positiva entre velocidad organizativa y crisis podría ser más intensa. Para verificar nuestras hipótesis realizamos un análisis de regresión múltiple con efectos moderadores utilizando una muestra de 331 empresas incluidas en S&P 500 y un panel de datos de siete años, desde 2003 a 2009.

¿Cuáles son los principales resultados que habéis obtenido?

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que la velocidad organizativa se relaciona de forma positiva con las crisis empresariales. Las empresas con mayor velocidad (en términos de número de fusiones y adquisiciones y de alianzas estratégicas) son también las que

experimentan más crisis empresariales de ámbito social (crisis relacionadas con la comunidad, la diversidad, las relaciones con los empleados, el medio ambiente, los derechos humanos, los productos, y el gobierno corporativo de la empresa).

Otro resultado relevante de este trabajo se refiere al papel moderador del dinamismo industrial. Nuestros resultados muestran que la relación positiva entre la velocidad organizativa, medida como número de alianzas estratégicas, y las crisis empresariales es más intensa en entornos dinámicos que en entornos con niveles bajos o moderados de dinamismo. Este resultado es especialmente relevante si tenemos en consideración las características de los entornos competitivos en los que operan actualmente las empresas: extraordinariamente dinámicos. En estos entornos, en los que en la literatura académica y de gestión ha imperado la velocidad organizativa como requisito para que las empresas sigan siendo competitivas, nuestros resultados alumbran que las empresas con mayor velocidad organizativa son también más vulnerables a experimentar crisis.

El tercer resultado de nuestro trabajo muestra que el efecto moderador del dinamismo en la relación entre velocidad, medida como número de fusiones y adquisiciones, y crisis no se corrobora en nuestra muestra de empresas. Esta falta de significación podría deberse a la mayor complejidad de los procesos de fusiones y adquisiciones en comparación con los procesos de alianzas estratégicas. Cuando una empresa se involucra en una rápida sucesión de fusiones y adquisiciones, las limitaciones cognitivas podrían verse excedidas, conduciendo al uso de heurísticas y potencialmente resultando en crisis, con independencia del dinamismo de la industria.

¿Qué contribuciones más importantes presenta vuestro trabajo?

La principal contribución de este artículo radica en identificar la velocidad organizativa como una de las causas potenciales de las crisis empresariales y en identificar el dinamismo industrial como uno de los factores contingentes que pueden intensificar esa relación. Algunos estudios han mencionado aspectos de velocidad en relación con las crisis. Sin embargo, en estos estudios previos la noción de velocidad organizativa, que podría tener un potente poder explicativo en conexión con las crisis empresariales, no ha sido articulada.

Los trabajos que han estudiado los efectos de la velocidad organizativa en resultados empresariales distintos al desempeño financiero han sido muy limitados. En este sentido, nuestro trabajo contribuye a extender las conclusiones de estos trabajos previos planteando y verificando de forma empírica la influencia de la velocidad organizativa en las crisis empresariales.

Por último, la metodología cuantitativa que hemos utilizado y el uso de datos longitudinales también constituyen una contribución relevante ya que en la literatura de crisis empresariales los estudios que incorporan análisis cuantitativos son escasos y en su mayoría de corte transversal. Por tanto, este trabajo representa un paso importante en proporcionar evidencia cuantitativa para explicar una amplia variedad de crisis de tipo social en una amplia muestra de empresas.

¿Cuáles son las principales implicaciones prácticas para los directivos que se derivan de vuestra investigación?

Las principales implicaciones prácticas para los directivos que se derivan de nuestra investigación son las siguientes. En primer lugar, este trabajo señala la importancia que tienen las limitaciones cognitivas de atención y de procesamiento de información en el uso de heurísticas que pueden derivar en crisis empresariales. Por tanto, los directivos deben ser conscientes de estas limitaciones cognitivas y aplicar mecanismos que impidan, o al menos intenten contrarrestar, el uso de heurísticas en el análisis de información derivada de los procesos de fusiones y adquisiciones y alianzas estratégicas, y en la toma de decisiones. Uno de

estos mecanismos podría consistir en valorar detenidamente los diferentes puntos de vista de los miembros de la organización, incluso cuando estos puntos de vista puedan ser opuestos, y en usar modelos que guíen el análisis.

En segundo lugar, las empresas deben responder de forma ágil a los cambios de su entorno competitivo, como por ejemplo cambios en las preferencias de los consumidores o movimientos inesperados de competidores de la industria. Sin embargo, deben evitar los extremos, es decir, una velocidad excesiva y una velocidad excesivamente limitada, para evitar así también las consecuencias adversas que resultan de ambas situaciones límite (*speed trap vs slow trap*). Por tanto, los directivos deben calibrar la velocidad organizativa en relación a los procesos estratégicos de fusiones y adquisiciones y alianzas estratégicas para evitar crisis empresariales.

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

Algunas líneas de investigación que sugerimos para continuar profundizando en el estudio del efecto de la velocidad organizativa en las crisis empresariales son las siguientes:

Resultaría de gran interés utilizar una muestra de empresas de distintos países con el objetivo de poder captar posibles diferencias culturales en la percepción del tiempo que podrían verse reflejadas en el comportamiento de las empresas y, por tanto, también en la velocidad organizativa.

Sería especialmente interesante analizar si diferentes facetas de la velocidad influyen también de forma diferente en las crisis empresariales. Para ello, futuros trabajos podrían estudiar el efecto de la velocidad a través de medidas distintas a las que hemos utilizado en esta investigación. Posibles variables que reflejan velocidad podrían incluir el número de innovaciones en productos o la actividad de expansión internacional de la empresa.

Así también planteamos el interés de estudiar los factores que pueden condicionar el efecto de la velocidad sobre las crisis empresariales. Aparte del dinamismo industrial, otras características del entorno, como la complejidad o el número de competidores en la industria, podrían también ejercer un efecto moderador. Estudiar éstas y otras posibles variables contingentes sería una contribución relevante para profundizar en la comprensión de la relación velocidad-crisis empresariales.

La base de nuestros argumentos en la relación entre velocidad y crisis se articula en torno a las limitaciones cognitivas inherentes y el uso de heurísticas. Esfuerzos en identificar el tipo de heurísticas que entran en juego resultarían muy interesantes, especialmente desde el punto de vista de la gestión para poder articular mecanismos que mitiguen su efecto y evitar que deriven en crisis empresariales.

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

Algunas de las características de nuestro trabajo que pensamos que han podido influir en la obtención del premio y que contribuyen a que un trabajo sea excelente son las siguientes:

Relevancia y actualidad del tema objeto de estudio. La cultura de la inmediatez está instaurada en la forma de vivir contemporánea. A nivel corporativo, las empresas se enfrentan a rápidos cambios en la demanda, en los competidores y en la tecnología que dan lugar a entornos altamente dinámicos en los que se enfatiza la rapidez de actuación para que las empresas sigan siendo competitivas. Este hecho es concurrente con numerosos casos de crisis empresariales relacionadas con aspectos sociales y de gobierno corporativo tales como el caso de Enron en 2001 o la retirada en 2004 de 500.000 botellas de agua Dasani, un producto de Coca-Cola, por

contener niveles excesivos de bromato. En este contexto, consideramos que nuestro trabajo resulta tempestivo para responder a interrogantes actuales (i.e., ¿cuál es la influencia de la velocidad organizativa en las crisis empresariales?) que requieren de una mayor comprensión por parte de la comunidad científica y de la sociedad en su conjunto.

Carácter novedoso y original del estudio. El estudio del efecto de la velocidad organizativa en resultados de la empresa distintos al desempeño financiero, como es el caso de las crisis empresariales, ha recibido escasa atención en la literatura. Adicionalmente, la literatura académica y de gestión tradicionalmente ha destacado la importancia de la velocidad organizativa para que las empresas sean competitivas. Sin embargo, estudios recientes han mostrado que la velocidad también puede conllevar efectos adversos para las empresas. Nuestro trabajo contribuye de forma significativa a extender esta incipiente línea de investigación.

Variación de bases de datos. Este trabajo representa un importante esfuerzo en la compilación de datos tanto por la variedad de bases de datos utilizadas (*KLD*, *Thomson Financial's SDC Platinum*, *Compustat North America*, y *Mergent Online*) como por el carácter longitudinal del estudio (panel de siete años).

Desarrollo teórico adecuado. En la argumentación desarrollada hemos utilizado el enfoque teórico que consideramos tiene un mayor poder explicativo en las relaciones planteadas.

El trabajo lo habéis realizado tres coautoras. ¿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?

Para nosotras el trabajo en equipo tiene dos ventajas fundamentales. En primer lugar, poner a disposición el talento inherente de cada uno de los miembros del grupo. La combinación de conocimiento, experiencia y habilidades de investigación diversas ha sido para nosotras muy enriquecedora y nos ha permitido alcanzar un mejor resultado en este trabajo. En segundo lugar, el trabajo en equipo permite la discusión y el *feedback* constructivo continuos entre los coautore/as. Este aspecto nos parece fundamental en un trabajo de investigación en el que la coherencia y consistencia de las ideas, argumentos y datos es de crucial importancia y precisan de varias revisiones audaces para poder mejorar.

Ser capaces de coordinarnos y mantener la fluidez en la comunicación a través de correo electrónico, llegar a un consenso cuando hay distintos puntos de vista y tomar decisiones y arriesgar de forma conjunta son algunos de los retos en el desarrollo del trabajo en equipo. Sin embargo, en nuestra opinión son más las ventajas que los inconvenientes que podemos observar, y ha sido para nosotras satisfactorio trabajar como equipo.

ANÁLISIS

Pedro Manuel García Villaverde “Estrategias del momento de entrada”



Veinticinco años después de la publicación del trabajo seminal de Lieberman y Montgomery (1988), la revista *Long Range Planning* publicó en 2013 un monográfico titulado “Entry timing Strategies”, editado por Fosfuri, Lanzolla y Suárez. En este número intervinieron diversos autores relevantes de este campo de estudio, entre ellos Lieberman y Montgomery (2013), que reflexionan sobre la situación actual de la investigación, sugieren cambios teóricos y metodológicos, y plantean nuevas orientaciones para futuras investigaciones. Estas interesantes aportaciones se han visto complementadas por un trabajo reciente de Zachary, Gianiodis, Payne y Markman (2015), publicado en *Journal of Management*, en el que proponen diversas ideas para revitalizar la investigación

sobre las estrategias del momento de entrada.

La estrategia del momento de entrada, que integra el estudio de las ventajas y las desventajas de mover primero, se ha consolidado como campo de investigación en un contexto en el que la incertidumbre, el cambio y el tiempo son ejes centrales de la competitividad empresarial. Desde un enfoque amplio, podemos considerar el momento de entrada como el orden de entrada de una empresa en un mercado, industria o ámbito geográfico, en relación a los competidores, al desarrollo tecnológico o al ciclo de vida de los productos (Zachary et al., 2015). En este documento se abordan las disciplinas que han contribuido a desarrollar este campo de investigación, el debate sobre las ventajas y desventajas de mover primero, y una serie de aportaciones recientes y propuestas para la investigación sobre la estrategia del momento de entrada.

La investigación sobre el momento de entrada se ha desarrollado en el marco de la dirección estratégica, incorporando contribuciones desde la perspectiva de la ventaja competitiva, el enfoque basado en los recursos, la teoría de las capacidades dinámicas y la perspectiva del aprendizaje estratégico, entre otros (Vidal y Mitchell, 2013). También destacan las numerosas aportaciones realizadas desde el marketing, apoyadas principalmente en la perspectiva del comportamiento del consumidor (Boulding y Christen, 2008). Además, han enriquecido este campo de estudio otras perspectivas teóricas, como la innovación tecnológica, a través de la consideración de la evolución de la tecnología o del liderazgo tecnológico, la economía industrial, el ciclo de vida de la industria, la ecología de las poblaciones, la teoría institucional y, más recientemente, la sociología.

Ventajas y desventajas de mover primero

Lieberman y Montgomery (1988) se aproximaron a las ventajas de mover primero, incidiendo en tres mecanismos de aislamiento: 1) el liderazgo tecnológico, vinculado a los beneficios derivados de la curva de aprendizaje y la anticipación en el desarrollo de patentes; 2) el acceso anticipado a recursos superiores, como la localización geográfica, la inversión en equipos, los canales de distribución o el espacio definido por las características del producto; y 3) los costes de cambio ante la incertidumbre en la decisión de los compradores. También se han señalado diversas

ventajas de mover primero, relacionadas con las anteriores, como las ventajas en costes derivadas de la ambigüedad causal y la generación de conocimiento imperfectamente imitable, la saturación de los mejores segmentos del mercado, la posibilidad de ampliar la línea de productos, la confianza del consumidor en la reputación del producto pionero mediante un proceso de aprendizaje, la formación de hábitos, un menor coste de búsqueda, la posibilidad de negociar en exclusiva y establecer contratos a largo plazo con agentes clave, y los efectos de red (Suárez y Lanzolla, 2007).

Frente a la relevancia de estas ventajas, se ha prestado una atención creciente a las desventajas de mover primero, como lo demuestra que Lieberman y Montgomery (1998) incorporan este término en el título del trabajo con el que celebraban el décimo aniversario de su artículo premiado en *Strategic Management Journal* en 1988. Entre las desventajas de mover el primero, destacan los efectos “free rider” y “cosecha”, la resolución de la incertidumbre tecnológica y de mercado, la nueva entrada aprovechando las discontinuidades tecnológicas, las estrategias de imitación de los seguidores y la inercia de los competidores para adaptarse a los cambios del cliente (Stevens y Dykes, 2013). Desde este enfoque, el efecto neto de una entrada pionera en el mercado depende de un delicado equilibrio entre las ventajas y desventajas de mover primero.

Pese al predominio de trabajos sobre el momento de entrada que han incidido en las ventajas de mover primero, en las dos últimas décadas numerosos trabajos han explorado las ventajas y desventajas de un amplio espectro de estrategias del momento de entrada, como los pioneros, los seguidores tempranos o los seguidores tardíos, entre otros (Fuentelsaz, Gómez y Polo, 2002; Vidal y Mitchell, 2013; Zachary et al., 2015). Así, diversos trabajos han prestado especial atención a los seguidores tempranos, detectando que pueden tener más éxito a largo plazo que los pioneros en determinadas circunstancias (Golder y Tellis, 1993; Min, Kalwani y Robinson, 2006; Mueller, Titus, Covin and Slevin, 2012). Son numerosos los ejemplos en los que los seguidores tempranos se convierten en líderes a largo plazo, como es el caso de Google Earth, que ha superado la posición de liderazgo de Garmin, empresa pionera en las aplicaciones de sistemas de posicionamiento global (Zachary et al., 2015; Grant, 2016). Algunos trabajos también detectan cómo determinados recursos y capacidades permiten incluso a los seguidores tardíos superar a las empresas pioneras (Shamsie, Phelps y Kuperman, 2004; Lévesque, Minniti y Shepherd, 2013). Lieberman y Montgomery (2013) señalan su preferencia por el término “efectos del momento de entrada”, en lugar de “ventajas y desventajas de mover primero”, debido a la interconexión y al dinamismo de los factores involucrados en ellos.

Aportaciones recientes y propuestas sobre la estrategia del momento de entrada

A lo largo del desarrollo de la literatura sobre el momento de entrada, diversas revisiones señalan una serie de sesgos en las investigaciones que han dificultado la extensión de los resultados y el desarrollo de una teoría integradora (Fosfuri, Lanzolla y Suárez, 2013). Uno de los aspectos que ha condicionado la falta de una teoría consolidada sobre el momento de entrada ha sido la controversia que se mantiene en torno al concepto de pionero (Golder y Tellis, 1993; Zachary et al., 2015), que se ha definido como inventor -primero en desarrollar patentes o tecnologías-, pionero de proceso -primero en mejorar el proceso de fabricación del producto-, pionero de producto -primero en desarrollar un nuevo modelo de producto- y pionero de mercado -primero en introducir un producto en un nuevo mercado-. Frente a esta diversidad de enfoques conceptuales, que coinciden en vincular el pionero con una acción específica, en los últimos años se ha ido consolidando la utilización del término orientación pionera (Mueller et al., 2012). La orientación pionera, basada en el concepto de pionero de mercado, es una postura estratégica mediante la cual la empresa tiende proactivamente a ser la primera en introducir

productos innovadores en un nuevo escenario de mercado de productos que otros competidores no han reconocido o no han tratado de explotar activamente (Covin, Slevin y Heeley, 2000). Esta postura integra un conjunto de decisiones sobre el momento de entrada que dependen de cómo los directivos perciben las ventajas o desventajas potenciales de mover primero (Song, Zhao y Di Benedetto, 2013). Este concepto tiene similitudes, pero también diferencias, con la figura del prospector, con la estrategia de diferenciación de producto y con la orientación emprendedora (Mueller et al., 2012).

Junto a los problemas de conceptualización, se mantiene un debate sobre la medición del momento de entrada. Así, frente al predominio de una aproximación categórica para medir el momento de entrada, que genera problemas como la autoexclusión de los seguidores tardíos (Shamsie et al., 2004) o la omisión de las empresas no supervivientes (Boulding y Christen, 2008), existe una tendencia a considerar el momento de entrada como un continuo, en términos del tiempo transcurrido desde la primera entrada (Lieberman y Montgomery, 2013) o su grado de orientación pionera (Mueller et al., 2012).

En la literatura encontramos una dualidad entre los trabajos centrados en los determinantes y en las consecuencias del momento de entrada (Lieberman y Montgomery, 1998; Lévesque et al., 2013). Los estudios centrados en los determinantes han sido más reducidos, aunque han adquirido una creciente relevancia en las dos últimas décadas (Lévesque et al., 2013). Estos estudios se han enfocado al estudio de los antecedentes del entorno -dinamismo, hostilidad e imitación, entre otros-, o los antecedentes internos -recursos, equipos y estrategias, entre otros- (Schoenecker y Cooper, 1998; Fuentelsaz et al., 2002; Garret, Covin y Slevin, 2009). Diversos trabajos sugieren líneas de investigación que exploren nuevos determinantes que conecten la empresa con el entorno, como las redes sociales (Lee, 2007; Parra-Requena, Ruiz-Ortega y García-Villaverde, 2011), así como las expectativas de generar beneficios netos de una entrada temprana para la adopción de decisiones sobre el momento de entrada (Song et al., 2013).

La mayor parte de los trabajos empíricos se han centrado en la influencia del momento de entrada sobre los resultados de la empresa, medidos en términos de cuota de mercado, rentabilidad, supervivencia, riesgo o una combinación de estas medidas (Robinson y Min, 2002; Suárez y Lanzolla, 2007; Gómez y Maicas, 2011). Aunque, tradicionalmente, han predominado los trabajos empíricos que han detectado mayores resultados de una entrada temprana en el mercado, se han señalado diversos sesgos que han acentuado estos resultados, como la utilización de la cuota de mercado como variable dependiente, la elección de industrias con mayores ventajas potenciales de mover primero, la no inclusión de las empresas que fracasan, la no consideración de factores contingentes internos y externos, o la falta de atención a la endogeneidad (Szymanski, Troy y Bharadwaj, 1995; Vanderwerf y Mahon, 1997; Lieberman y Montgomery, 1998). Estas debilidades abren oportunidades para desarrollar investigaciones empíricas que exploren nuevos efectos entre el momento de entrada y diversas variables de resultados -indirectos o curvilíneos- (Gómez y Maicas, 2011; Mueller et al., 2012) e incorporen nuevos factores que contextualicen y condicionen sus consecuencias (Zachary et al., 2015). En este sentido, Suárez y Lanzolla (2007) proponen un modelo teórico que integra factores habilitadores internos -recursos y capacidades- y factores habilitadores del entorno -evolución del mercado y evolución de la tecnología- para activar los mecanismos de aislamiento que generan ventajas de mover primero.

Como podemos comprobar, la estrategia del momento de entrada implica la conjunción de varias fuerzas, mecanismos y oportunidades (Lieberman y Montgomery, 2013). Para abordar la complejidad de este fenómeno, Fosfuri et al. (2013) demandan modelos integrados, que estudien

de manera conjunta los antecedentes, las consecuencias y las contingencias internas y externas del momento de entrada. Hasta el momento han sido escasos los trabajos que han asumido este reto, planteando modelos teóricos integrados, basados en revisiones de la literatura (Lieberman y Montgomery, 1998; Zachary et al., 2015) o contrastándolos empíricamente (García-Villaverde, Ruiz-Ortega y Parra-Requena, 2012; Rodríguez-Pinto, Rodríguez-Escudero y Gutiérrez-Cillán, 2012; entre otros).

En la literatura también se detecta un déficit de estudios sobre la persistencia del poder predictivo del momento de entrada, debido a problemas en la consistencia de la teoría y a la escasez de estudios empíricos longitudinales (Lieberman y Montgomery, 2013). Diversos trabajos que abordan empíricamente la persistencia de las ventajas del pionero abren nuevas oportunidades a la investigación (Makadok, 1998; Gómez, Lanzolla y Maicas, 2016). Además, se aprecia una visión parcial y una fragmentación en el objeto de estudio de la investigación empírica, que se ha centrado en la empresa, analizada principalmente desde disciplinas vinculadas con la estrategia, o en el producto, estudiado desde el campo del marketing. Zachary et al. (2015) proponen abordar estas limitaciones mediante la realización de estudios longitudinales y multinivel -producto, empresa, grupo estratégico, mercado e industria-.

Diversos trabajos recientes sugieren diversas preguntas de investigación de carácter conceptual, terminológico, empírico y metodológico, que deben marcar el desarrollo futuro del campo de investigación sobre momento de entrada (Lieberman y Montgomery, 2013; Zachary et al., 2015; entre otros). Algunas de estas cuestiones tratan de superar la atención a la entrada de un determinado producto en un mercado único y un momento único, para profundizar en las acciones y los resultados de la empresa de manera consistente a lo largo del tiempo. Como ejemplo, podemos señalar las siguientes preguntas: ¿Cómo las sucesivas decisiones de entrada generan en las empresas capacidades que afectan a su estrategia del momento de entrada? ¿Qué estrategias competitivas tienden a desarrollar las empresas pioneras, seguidoras tempranas y seguidoras tardías? ¿Qué efectos en términos de resultados de la empresa proporcionan las estrategias del momento de entrada acumuladas? ¿En qué medida la utilización de diferentes configuraciones de las estrategias del momento de entrada para múltiples bienes y servicios se agregan en las ventajas competitivas de la empresa? ¿Cómo afecta la entrada simultánea del mismo producto o la entrada sucesiva de productos complementarios en diferentes mercados geográficos al resultado de la empresa?

Las propuestas de Fosfuri et al. (2013) y Zachary et al. (2015) también sugieren la conveniencia de plantear modelos configuracionales, escasamente aplicados al momento de entrada, que contrasten si la coherencia interna de la estrategia del momento de entrada y su adecuación al entorno definen configuraciones óptimas que generan resultados superiores sostenibles. Por otro lado, proponen avanzar en el análisis de cinco fuerzas interrelacionadas que representan varias contingencias que deben ser consideradas en el proceso de entrada de manera simultánea y dinámica, formuladas a través una serie de preguntas: ¿cuáles son los actores?, ¿dónde entrar?, ¿qué tipo de entrada?, ¿cómo entrar? y ¿cuándo entrar?

Como señalan Fosfuri et al. (2013), la diversidad de disciplinas que han abordado el momento de entrada han enriquecido el estudio de sus antecedentes y consecuencias, al tiempo que han dificultado el desarrollo de una teoría integrada suficientemente generalizable para proporcionar suficiente poder predictivo y orientaciones directivas claras. En conclusión, a pesar de la madurez experimentada por la literatura sobre el momento de entrada durante las tres últimas décadas, con el planteamiento de modelos más complejos, la rectificación de ambigüedades, la revisión de conceptos erróneos y la realización de pruebas empíricas en diferentes contextos, se

han detectado déficits teóricos y limitaciones empíricas que plantean nuevos retos para avanzar en la construcción de una teoría integrada del momento de entrada y aportan interesantes oportunidades para el desarrollo de futuros estudios empíricos.

* Aprovecho estas líneas para agradecer a los miembros del Grupo de investigación *inCore* (Innovación, Competitividad y Redes) de la Universidad de Castilla-La Mancha, especialmente a María José Ruiz y Gloria Parra, el trabajo en equipo que hemos desarrollado en diversos trabajos sobre las estrategias del momento de entrada, que han inspirado las ideas recogidas en este análisis. También agradezco las sugerencias aportadas por Jaime Gómez y José Molina.

Referencias

- Boulding, W., & Christen, M. (2008). Disentangling pioneering cost advantages and disadvantages. *Marketing Science*, 27 (4), 699-716.
- Covin, J., Slevin, D., & Heeley, M. (2000). Pioneers and followers: competitive tactics environment and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15, 175-210.
- Fosfuri, A., Lanzolla, G., & Suárez, F. (2013). Entry-timing strategies: the road ahead. *Long Range Planning*, 46 (4-5), 297-299.
- Fuentelsaz, L., Gomez, J., & Polo, Y. (2002). Followers' entry timing: evidence from the Spanish banking sector after deregulation. *Strategic Management Journal*, 23 (3), 245-264.
- García-Villaverde, P.M., Ruiz-Ortega, M.J., & Parra-Requena, G. (2012). Towards a comprehensive model of entry timing in the ICT industry: Direct and indirect effects. *Journal of World Business*, 47 (2), 297-310.
- Garret, R., Covin, J., & Slevin, D. (2009). Market responsiveness top management risk taking and the role of strategic learning as determinants of market pioneering. *Journal of Business Research*, 62,782-788.
- Golder, P., & Tellis, G. (1993). Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 30, 158-70.
- Gomez, J., Lanzolla, G., & Maicas, J.P. (2016). The Role of Industry Dynamics in the Persistence of First Mover Advantages. *Long Range Planning*, 49 (2), 265-281.
- Gomez, J., & Maicas, P. (2011). Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *Strategic Management Journal*, 32 (12), 1251-1269.
- Grant, R. (2016): *Contemporary Strategy Analysis, Text and cases*, 9ª edición, John Wiley and Sons: United Kingdom.
- Lee, G. (2007). The significance of network resources in the race to enter emerging product markets: the convergence of telephony communications and computer networking 1989-2001. *Strategic Management Journal*, 28 (1), 17-37.
- Lévesque, M., Minniti, M., & Shepherd, D. (2013). How Late Should Johnny-Come-Lately Come? *Long Range Planning*, 46 (4), 369-386.
- Lieberman M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First movers advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lieberman M.B., & Montgomery, D.B. (1998). First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Lieberman M.B., & Montgomery, D.B. (2013). Conundra and progress: Research on entry order and performance. *Long Range Planning*, 46, 312-324.
- Makadok, R. (1998). Can first mover and early mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal*, 19 (7), 639-696.
- Min, S., Kalwani, M.U., & Robinson, W.T. (2006). Market pioneer and early follower survival risks: A contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing*, 70 (1), 15-33.

- Mueller, B., Titus, K., Covin, J., & Slevin, D. (2012). Pioneering orientation and firm growth: knowing when and to what degree pioneering makes sense. *Journal of Management*, 38, 1517-1549.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J. y García-Villaverde, P.M. (2011). Towards pioneering through capabilities in dense and cohesive social networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27 (1), 41-56.
- Robinson, W. T., & Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 120-128.
- Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A.I., & Gutiérrez-Cillán, J. (2012). How market entry order mediates the influence of firm resources on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (2), 241-264.
- Schoenecker, T., & Cooper A. (1998). The role of firm resources and organizational attributes in learning entry timing: a cross-industry study. *Strategic Management Journal*, 19, 1127-43.
- Shamsie, J., Phelps, C., & Kuperman, J. (2004). Better late than never: A study of late entrants in household electrical equipment. *Strategic Management Journal*, 25 (1), 69-84.
- Song, M., Zhao, Y., & Di Benedetto, C. (2013). Do perceived pioneering advantages lead to first-mover decision? *Journal of Business Research*, 66 (8), 1143-1152.
- Stevens C., & Dykes B. (2013). The home country cultural determinants of firms' foreign market entry timing strategies. *Long Range Planning* 46 (4), 387-410.
- Suárez, F., & Lanzolla, G. (2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32 (2), 377-392.
- Szymanski D., Troy, L., & Bhradwaj, S. (1995). Order of entry and business performance: an empirical synthesis and re-examination. *Journal of Marketing*, 59 (4), 17-33.
- VanderWerf, P.A., & Mahon, J.F. (1997). Meta-analysis of the impact of research methods on findings of first-mover advantage. *Management Science*, 43 (11), 1510-1519.
- Vidal, E., & Mitchell, W. (2013). When do first entrants become first survivors? *Long Range Planning*, 46 (4), 335-347.
- Zachary, M.A., Gianiodis, P.T., Payne, G.T., & Markman, G.D. (2015). Entry timing enduring lessons and future directions. *Journal of Management*, 41 (5), 1388-1415.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN

TESIS DOCTORALES

* **Complexity-Based View of the Firm: Theoretical Perspectives, Methodological Framework and Empirical Evidence.**

Presentada por: Francisco Javier Navarro Meneses.

Dirigida por: Dr. J. Carrillo-Hermosilla (junto con la codirección de Federico Pablo Martí, Profesor Titular, Universidad de Alcalá).

Resumen: The progress made by the theory of the firm has been outstanding in the last 80 years, its central concepts having become foundational for any theoretical and practical work focused on understanding the behavior of the firm. However, in spite of this remarkable achievement, most of the firm's real problems remain intractable and an increasing new class of threats emerge which seemingly fall out of managers' control and relentless challenge our current theories and methods. The above are traits of what investigators call complexity, and a new paradigm centered on tackling and managing complexity is being formed in the natural and social sciences. To explore the applicability, opportunities and consequences that this paradigm may have for increasing our understanding of the firm, this thesis examines two distinct lines of inquiry: theoretical and methodological. Building on recent advances in complexity science and modeling

tools, both lines converge to form a comprehensive framework to grasping, envisioning and influencing the behavior of the firm. Furthermore, empirical evidence based on real firms is provided that supports our proposed complexity-based view of the firm to amplify researchers and practitioners' understanding of the firm and bring theory closer to reality. Finally, as the impact of these ideas remains to be seen, guidelines for further research are provided that should help the next rounds of investigators seize the yet unrealized opportunities offered by this approach.

PREMIOS

* **Premio de la Red de Cátedras Santander RSC.** M^a Isabel González Ramos, Mario J. Donate Manzanares y Fátima Guadamillas Gómez, profesores del Área de Organización de Empresas de la UCLM, han obtenido el primer premio otorgado por la Red de Cátedras Santander RSC en el área de Investigación con el trabajo titulado: "Technological posture and corporate social responsibility: Effects on innovation performance". Este premio va acompañado de una dotación económica de 5.000 €.

PUBLICACIONES

LIBROS

* **Belussi, F. y Hervás-Oliver, J.L. (2017) (eds.). *Unfolding cluster evolution*. New York: Routledge.**

CAPÍTULOS DE LIBRO

* **Hervas-Oliver, J.L. (2016). "What about disruptions in clusters? Retaking a missing debate", in Parrilli, M.D., Fitjar, R.D., Rodríguez-Pose, A. (eds.), *Innovation Drivers and Regional Innovation Strategies*, Routledge, pp. 105-122.**

* **Hervas-Oliver, J.L. (2017). "Understanding the dynamics of cluster competitive advantage: empirical evidence using a capability-based perspective", in Belussi, F. and Hervás-Oliver, J.L. (eds). *Unfolding cluster evolution*, Routledge.**

Resumen: This paper is about how routines and capabilities are formed in clusters, and how they provide the basis for a dynamic model of knowledge and capabilities accumulation, which in turn drives cluster evolution. The paper utilizes managerial capabilities-based view in order to construct a conceptual framework. A cluster's dynamic capability is a higher-order capability to manage a learning process, during which resources and capabilities are adapted and modified by the formation of new. This framework explains the micro-foundations and processes from each discontinuity (sustaining versus radical) shaping cluster evolution.

* **Hervas-Oliver, J.L. y Gonzalez, G. (2017). "Crossing economic geography and international business to understand the collocation of multinationals in agglomerations: an analysis of its inception", in Belussi, F. and Hervás-Oliver, J.L. (eds.) *Unfolding cluster evolution*, Routledge.**

Resumen: Regarding the collocation of multinationals in agglomerations, is there any connection between international business and economic geography? This study explores the two fundamental literatures addressing clusters and multinationals, economic geography/regional studies (EG) and international business (IB). Bibliometric analysis unfolds specific foundations or

inception studies that since the beginning of the intersection of literature shape the conversation on that phenomenon. The results bring interesting new research avenues for scholars focused on that phenomenon.

* **Hervas-Oliver, J.L. y Sempere-Ripoll, F. (2017). “Cognitive inertia at bay: global value chains and cluster openness favoring smart specialization in the Toy Valley cluster-Spain”, in Belussi, F. and Hervas-Oliver, J.L. (eds.), *Unfolding cluster evolution*, Routledge.**

Resumen: This study deciphers the evolution of the Toy Valley cluster in Alicante, analyzing its continuous transformation through openness and innovation, receiving foreign multinationals, connecting local and multinationals and diversifying technology, competences and applications to different products. A process of smart specialization is presented, showing the openness and insertion in global value chains across the cluster evolution.

* **Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega M.J., García-Villaverde, P.M. y Rubio-Fernández, R. (2017). “Organizational configurations in footwear industrial districts: fit, performance and localization”, en F. Belussi & J.L. Hervás-Oliver (Eds.): *Unfolding Cluster Evolution*, New York: Routledge, pp. 234-251.**

Resumen: The study identifies the organizational configurations located in industrial districts and explains their differences in performance according to the internal coherence and adaptation to the environment. Complementarily, the study explores the presence and the role of the organizational configurations in different industrial districts according to their features. The empirical study was carried out with a sample of 165 companies located in the industrial districts of the footwear industry in Spain. The study identifies five organizational configurations coexisting in the industrial districts by combining relations of cooperation and competition, based in two key factors: pioneer orientation and cognitive proximity. There are significant differences in the organizational configuration's performance. The study detects some heterogeneity in the presence of different organizational configurations in industrial districts with different features. The combination of configurational approach and industrial district literature contribute to get a better understanding about the evolution of competitive and relational heterogeneity in regional agglomerations.

ARTÍCULOS

* **Ashok, M., Narula, R. y Martínez-Noya, A. (2016). “How Do Collaboration And Investments In Knowledge Management Affect Process Innovation In Services?”. *Journal of Knowledge Management*, 20 (5), pp. 1004 – 1024.**

Resumen: Despite the keen interest in radical and incremental innovation, few studies have tested the varying impact of firm-level factors in service sectors. This paper analyses how collaboration with existing and prospective users, and investments in knowledge management (KM) practices can be adapted to maximise the outputs of radical and incremental process innovation in a Knowledge-Intensive Business Service (KIBS) industry. Original survey data from 166 Information Technology Service (ITS) firms and interviews with 13 executives provide the empirical evidence. PLS-SEM is used to analyse the data.

* **Bueno, E., Longo, M. y Salmador, M.P. (2016). “Concepto, Método y Programa de Investigación de la Dinámica Empresarial”. *Economía Industrial*, 399, pp. 13-22.**

Resumen: En el ámbito académico y profesional surge el neologismo “Dinámica Empresarial” con diferentes y confusos significados. Ello justifica analizar su génesis, concepto y método, con

una aproximación de Programa de Investigación. Se presentará el concepto disciplinar enmarcado en las teorías de Sistemas, Complejidad, Comportamiento Administrativo y Capital Intelectual, junto al enfoque de “capacidades dinámicas”. Su contenido se abordará con la metodología de los Programas de Investigación Científica, para identificar los enfoques principales que integren su Programa y para proponer su agenda científica.

*** Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P., Kiefer, C. y Callealta, J. (2016). "Hacia una mejor comprensión de la eco-innovación como motor de la competitividad sostenible". *Revista de Economía Industrial*, 401.**

Resumen: La relación positiva entre sostenibilidad y competitividad ha ganado un creciente reconocimiento entre los expertos, aunque el debate todavía continúa. En los últimos años el término “eco-innovación” es cada vez más utilizado en la gestión y la política medioambiental, aunque en diversos contextos y con diferentes connotaciones, lo que podría reducir su valor práctico. En este artículo pretendemos explorar la estructura subyacente del concepto de eco-innovación, avanzando en la cuantificación de un marco conceptual cualitativo previo (Carrillo-Hermosilla et al. 2010). Los resultados estadísticos confirman la consistencia empírica de nuestro marco conceptual, contribuyendo así a una mejor comprensión del concepto de eco-innovación.

*** Delgado-Verde, M. y Martín-De Castro, G. (2016). "Carácter Emprendedor, Capital Intelectual e Innovación de Producto. Un Estudio Exploratorio en Empresas Industriales de Alta y Media-Alta Tecnología en España". *Economía Industrial*, 399, pp. 103-112.**

Resumen: El fenómeno del carácter emprendedor se puede entender como un elemento clave para la creación de valor, siendo inductor de aprendizaje organizativo, ayudando a la acumulación y aplicación del capital intelectual en el proceso de la innovación en la empresa. En este trabajo exploramos el papel que puede jugar el carácter emprendedor de las empresas en la configuración de su base de capital intelectual. De igual forma, estudiamos el papel que diferentes manifestaciones de capital intelectual –capital humano, organizativo y social- pueden tener en la innovación de producto en función del carácter emprendedor de la empresa. En este sentido, encontramos que en las empresas establecidas los tres tipos de capital intelectual influyen positivamente en la innovación de producto, mientras que en las empresas jóvenes únicamente es el capital humano el que tiene una influencia positiva sobre este tipo de innovación.

*** del Río, P., Carrillo-Hermosilla, J., Könnölä, T. y Bleda, M. (2016). "Business strategies and capacities for successful eco-innovation". *Technological and Economic Development of Economy*, 22 (2), pp. 274-292.**

Resumen: The existing literature on the determinants for the development and adoption of ecoinnovations has generally focused on analysing the influence of business strategies and external drivers (public policy and stakeholder impacts) on innovation processes in firms. Internal factors to the firm such as resources, capabilities and competences (RCCs), which are important drivers of business strategies and innovation performance, are seldom considered in the literature. This paper builds an integrated framework that incorporates the impact of those firm's internal factors and their interactions with external drivers on the development and adoption of eco-innovations. The relevance of those factors regarding several dimensions of eco-innovation is illustrated with case studies. It is shown that, while all RCCs are relevant for the development and uptake of ecoinnovations, their relevance differs across eco-innovation dimensions.

* **Eguren Martí, M.L. y Castán Farrero, J.M. (2016). "Análisis taxonómico de la literatura: Herramientas metodológicas para la gestión y creación de valor en la empresa". *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26 (62), pp. 41-56.**

Resumen: Uno de los principales objetivos dentro del mundo empresarial es la creación de valor, y dentro de las metodologías existentes, una de las más divulgadas a nivel estratégico y de procesos es el análisis de la cadena de valor. La evolución de la literatura científica relacionada con la gestión del valor al igual que las divulgaciones profesionales muestran una tendencia al alza en número de publicaciones que abordan esta temática. Si a este hecho sumamos la situación actual de incertidumbre y crisis económica, es obvio evidenciar el incremento de dificultad con la que se enfrentan los empresarios a la hora de tomar decisiones. Por esta razón y con el objeto de definir una base de conocimiento para futuros desarrollos, se plantea la realización de un análisis taxonómico, de naturaleza exploratoria, de la literatura y modelos existentes, definiendo una métrica descriptiva que permita su catalogación y gestión a efectos de colaborar en la definición de las bases teóricas que posibiliten la construcción de futuras metodologías para la gestión del valor. Así mismo, dada la naturaleza del estudio, se pretende realizar un análisis cuantitativo sobre las variables detectadas y sus posibles interrelaciones, bajo el marco metodológico del enfoque sistémico.

* **Gómez, J., Orcos, R. y Palomas, S. (2016). "Do strategic groups explain differences in multimarket competition spillovers?". *Strategic Organization*, en prensa.**

Resumen: Multimarket competition theory states that if two firms coincide in multiple markets, the level of rivalry between them changes, which, in turn, affects their performance. This article extends this perspective in two ways. We first propose that multimarket competition affects not only the rivalry levels of multimarket rivals but also the rivalry experienced by the other firms present in the markets in which these multimarket rivals operate. We refer to these indirect effects as multimarket competition spillovers, and we propose that they affect firm performance. Second, we conjecture that multimarket competition spillovers are more intense when the firm that creates the spillover and the one that receives it belong to the same strategic group. Our analyses of the Spanish retail banking sector show that the performance of firms is significantly affected by the multimarket competition spillovers of rivals that belong to the same strategic group.

* **Gómez, J., Salazar, I. y Vargas, P. (2016). "Firm boundaries, information processing capacity and performance in manufacturing firms". *Journal of Management Information Systems*, en prensa.**

Resumen: We analyze the alignment between information processing needs and capacities. First, we explore the relationship between firms' vertical and horizontal boundaries and information technology (IT) capabilities. The literature postulates that less internalization leads firms to invest more in information technology. However, we argue that the use of taper integration and diversification increases the demand for IT-based resources such as IT infrastructure and IT human resources. Second, we propose that the fit between information processing needs and capacity has a positive effect on performance. Our hypotheses are tested on a panel of Spanish manufacturing firms, and the results provide general support for our arguments. One advantage of the data is that they include not only large firms but also small and medium-size manufacturers. From a theoretical perspective, the study contributes to the literature by providing novel insights on how decisions on the vertical dimension condition investments in IT capabilities. It also adds new evidence on the diversification–IT capabilities relationship and studies the consequences of alignment of corporate strategies and IT capabilities on firm performance. From a managerial perspective, our study suggests that changes in the vertical and horizontal limits should be followed by changes in IT capabilities to improve performance.

* **Gómez, J., Salazar, I. y Vargas, P. (2016). "Sources of information as determinants of product and process innovation", *PLoS One*, 11(4), pp. 1-15.**

Resumen: In this paper we use a panel of manufacturing firms in Spain to examine the extent to which they use internal and external sources of information (customers, suppliers, competitors, consultants and universities) to generate product and process innovation. Our results show that, although internal sources are influential, external sources of information are key to achieve innovation performance. These results are in line with the open innovation literature because they show that firms that are opening up their innovation process and that use different information sources have a greater capacity to generate innovations. We also find that the importance of external sources of information varies depending on the type of innovation (product or process) considered. To generate process innovation, firms mainly rely on suppliers while, to generate product innovation, the main contribution is from customers. The potential simultaneity between product and process innovation is also taken into consideration. We find that the generation of both types of innovation is not independent.

* **González-Ramos, M.I., Donate, M.J. y Guadamillas, F. (2017). "An empirical study on the link between corporate social responsibility and innovation in environmentally sensitive industries". *European Journal of International Management*, vol. 11, in press.**

Resumen: En este artículo se analizan las relaciones entre el dinamismo del entorno, la estrategia de innovación de la empresa, el compromiso asumido por ésta en términos de RSC y las capacidades de innovación tanto en proceso como en producto. Para ello se ha utilizado una muestra de 86 empresas españolas y portuguesas del sector de las energías renovables y se ha aplicado la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS). Los resultados del estudio sugieren que los entornos altamente dinámicos alientan a las empresas a ser más proactivas en términos de innovación y que esta proactividad se relaciona con un alto compromiso con la RSC, lo que se traduce en el desarrollo y mejora de las capacidades de innovación en proceso de la empresa.

* **Hervas-Oliver J.L., Boronat, C. y Sempere-Ripoll, F. (2016). "On process innovation capabilities in SMEs: a taxonomy of process-oriented innovative SMEs". *Journal of Small Business Management*.**

Resumen: Relatively little attention has been paid to the study of the strategic management of process innovators and their capabilities. This paper contributes to our understanding of process innovation by analyzing responses from 4,208 SMEs which introduced only process innovation, and no product innovation. Our study was set up specifically to allow us to identify and isolate process innovation activities in SMEs. Findings reveal two distinct innovation patterns among process innovators, one characterized primarily by the acquisition of embodied knowledge and external support from suppliers, and a second centered on the development of R&D and high absorptive capacity, accompanied by organizational innovation.

* **Hervas-Oliver, J.L., Lleo, M. y Cervello, R. (2017). "The dynamics of cluster entrepreneurship: knowledge legacy from parents or agglomeration effects? The case of the Castellon ceramic tile district". *Research Policy*, in press.**

Resumen: What are the main mechanisms driving the process of industry clustering? There is a tension between two different perspectives as regards explaining entrepreneurship and spatial concentration: the roles played by agglomeration economies and knowledge legacies passed on from parents to spawns or spinoffs. Using qualitative interviews and archival data analysis, this paper tracks the evolution and the organizational reproduction of the ceramic tile cluster of Castellon (Spain) since its inception in 1727. Results show the existence of agglomeration and socially-based *co-operation* forces. Beyond *de novo* spinoffs, abundant social capital in highly

agglomerated regions facilitates co-operation and new firm formation, and even co-operation amongst competitors to create new firms. Socially-based networks, reinforced by agglomeration externalities, all act as learning mechanisms to build pre-entry capabilities in new ventures, complementing Klepper's inheritance perspective. Spatial concentration of an industry can be attributed to the benefits of agglomeration and socially-based co-operation, in combination with the influence of knowledge legacies in a complementary and synergistic process. Conclusions are framed within the knowledge spillover theory of entrepreneurship, shedding light on *how* entrepreneurship occurs in clusters.

* **Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F. y Boronat, C. (2016). "Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs". *Small Business Economics*.**

Resumen: Addressing SMEs, studies about management innovation are scarce and traditionally disconnected from works on technological innovation. This paper's research question explores whether technological innovators benefit from introducing management innovations. Using 2837 SMEs from CIS data, our findings suggest that the integration of technology and organization creates higher-order complex innovation capabilities and positive complementarities that improve performance. Implications for scholars, managers and policymakers related to SMEs are presented.

* **López-Gamero, M.D., Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J.F., Tari-Guilló, J.J. y Pereira-Moliner, J. (2016): "Organizational antecedents and competitive consequences of environmental proactivity in the hotel industry". *Journal of Sustainable Tourism*, 24, pp. 949-970.**

Resumen: This research simultaneously examines the influence of organizational variables on environmental proactivity, and the impact of this environmental proactivity on the competitiveness of hotels. The joint analysis of causes and consequences of environmental proactivity, and the relationship between organizational design and environmental management are topics scarcely explored in the literature. The findings indicate that several organizational variables are effective coordination mechanisms to foster environmental proactivity. The results also show that environmental proactivity contributes to improve costs and differentiation competitive advantages.

* **López-Sáez, P. y Cruz-González, J. (2016). "Contribución del Aprendizaje Organizativo al Avance de la Perspectiva de Capacidades Dinámicas. Estado del Arte y Agenda Futura". *Economía Industrial*, 399, pp. 93-102.**

Resumen: El presente artículo pretende contribuir a mejorar la comprensión de las denominadas capacidades dinámicas empresariales analizando este fenómeno desde la óptica del aprendizaje organizativo. La literatura atribuye un papel clave al aprendizaje a la hora de dinamizar las capacidades organizativas. Sin embargo, los distintos enfoques de aprendizaje con implicaciones sobre capacidades dinámicas, como exploración-explotación, capacidad de absorción, búsqueda abierta o capacidades de combinación, se han desarrollado de manera independiente. Con el ánimo de paliar este aislamiento teórico, el artículo resalta las complementariedades entre estos enfoques y ofrece una propuesta integradora que puede servir de guía para futuras investigaciones.

* **Martínez Noya, A. y García Canal, E. (2016). "The framing of knowledge transfers to shared R&D suppliers and its impact on innovation performance: a regulatory focus perspective". *R&D Management*, 46 (2), pp. 354-368**

Resumen: When outsourcing research and development (R&D) services, fears of knowledge leakage can make client firms reluctant to transfer knowledge to their suppliers, even at the cost

of reducing the performance of the agreement. Outsourcing to R&D suppliers shared with competitors ensures relying on refined capabilities due to the aggregation of the demands of related clients, but also aggravates this interorganizational learning dilemma. Taking a regulatory focus perspective, we argue that the client's commitment to the process of knowledge transfer with a shared supplier will depend on whether the relationship is framed with a promotion or a prevention focus. Using primary data at the transaction level from a survey conducted among 170 European and US technological firms, we find that sharing suppliers with competitors only boosts the client's innovative performance when outsourcing R&D services that do not require the transfer of tacit and firm-specific knowledge. Otherwise, the appropriability hazards involved will make the firm frame the relationship with a prevention focus limiting the client's ability to achieve its innovation objectives.

* **Molina Azorín, J.F. (2016). "La dinámica empresarial desde la integración de los microfundamentos y las capacidades dinámicas de la dirección estratégica". *Economía Industrial*, 399, pp. 33-41.**

Resumen: La dinámica empresarial analiza los procesos de cambio de las empresas, examinando sus causas y antecedentes. Desde el campo de la dirección estratégica, una de las perspectivas que puede contribuir a este tópico es el de las capacidades dinámicas. Además, otra línea de investigación relevante en estos últimos años en estrategia es el movimiento de los microfundamentos. El objetivo principal de este trabajo es analizar las principales contribuciones de los microfundamentos a la perspectiva de las capacidades dinámicas a través de la integración de ambos enfoques estratégicos. Varios trabajos que estudian los microfundamentos de las capacidades dinámicas son identificados y examinados.

* **Navarro, G. y Puig, F. (2016). "New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective". *Cuadernos de Gestión*. En prensa.**

Resumen: Agency theory has been widely used in the franchising literature. This theory analyzes the contract relationships between the principal and agent and has been mostly applied to franchising in traditional sectors (e.g., restaurants, retailing, or travel agencies) where the processes and procedures can be easily standardized. Recently, there has been a spectacular development of high-intensity knowledge sectors, especially in the health sector (dentists, opticians, physiotherapists etc.), where many companies choose franchising to expand the network and improve the survival rates of franchisees, although this strategy goes against the traditional view of the agency theory. In this work, we propose to study this "new agency problem", using the franchising business model as our research field.

* **Puig, F; Portero, B. y Gonzalez-Loureiro, M. (2016). "Clustering strategy and development of subsidiaries in China". *Economia e Política Industriale*. En prensa.**

Resumen: Location is a critical decision for multinational enterprises as it affects the growth of their foreign direct investment (FDI) in the host country. Although clustering provides information- and knowledge-based advantages, it also entails costs and risks associated with the hazards of competition, congestion and imitation. Consequently, heterogeneous influences may arise from the clustering, producing unexpected results. This paper aims to analyse the association between the portfolio of decisions relative to internationalization, (e.g. the decision to choose a clustered location), and their relationship to the subsidiary's future investment.

* **Vivas-López, S., Puig, F., Oltra, V. y González-Loureiro, M. (2016). "Globalized markets and startup dynamics in mature manufacturing industries". *Journal of the Knowledge Economy*.**

Resumen: In a globalized economy and becoming more knowledge-based, two apparently contradictory phenomena are shaping the organization and location of many mature economic activities (e.g. textile industry): a general tendency of firms to agglomerate geographically while traditional clusters (and notably industrial districts) are facing a period of crisis in their identity, structure, and cohesion. As a result of these changes and of the firms' responses, the future of this industry and of the regions where it is located has been put into question. The aim of this research is to determine the territorial dynamics of startups in the textile and clothing industry in Spain.

ANUNCIOS

CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES Y SEMINARIOS

* **XXVII Congreso Nacional de ACEDE. Aranjuez. 18-20 de Junio de 2017.**



Se puede consultar el dossier académico del congreso en:

http://www.acede.org/uploads/files/2922_acede_2017_dossier_academico.pdf

La principal novedad de esta edición es que el español y el inglés son idiomas oficiales y habrá sesiones en ambos idiomas.

Toda la información del congreso se puede consultar en:

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

* **IX Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Zaragoza, 17 de Febrero de 2017.**

<https://workshopestrategia2017.wordpress.com>

* **2º Congreso Internacional sobre Clusters y Distritos Industriales (CLUSTERING-2017). Valencia. 25-26 de Mayo de 2017. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.**

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

* **Strategic Management Society 37th Annual International Conference. Houston, 28-31 de Octubre de 2017.**

<http://strategicmanagement.net/houston/overview/overview>

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: Jaime Gómez Villascuerna (U. La Rioja)

Vicepresidenta: M^a Ángeles Montoro Sánchez (U. Complutense de Madrid)

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

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

Responsable de docencia: M^a Teresa García Merino (U. Valladolid)

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 2017.