



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 16

PRIMAVERA 2017

### EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente .....	1
Información del IX Workshop de la Sección.....	2
Entrevistas .....	4
Análisis .....	8
Información de los socios de la Sección.....	13
Publicaciones.....	24
Anuncios .....	29
Equipo directivo de la Sección .....	31

### CARTA DEL PRESIDENTE Jaime Gómez Villascuerna



Como en años anteriores, os hacemos llegar la edición de primavera del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial. El decimosexto Boletín comienza con una descripción de las actividades desarrolladas en la IX edición del Taller de la Sección, celebrado en Zaragoza. Me gustaría agradecer al comité organizador y a los asistentes su colaboración y la participación en las distintas sesiones. También a las universidades de La Rioja (Departamento de Economía y Empresa) y Zaragoza (Departamento de Dirección y Organización de Empresas) y al Campus Iberus de Excelencia Internacional, su disposición a patrocinar el evento.

Además de la participación de 40 profesores de 11 universidades españolas, el Taller celebrado en Zaragoza contó con la presencia del profesor Javier Gimeno (INSEAD), quien impartió una sesión sobre “Experiencias y nuevas tendencias en la docencia de estrategia”. La *Entrevista* que sigue a la reseña sobre el Taller tiene como origen dicha actividad y plantea reflexiones interesantes sobre la manera de enfocar nuestra docencia en estrategia empresarial.

En el apartado de *Análisis*, el profesor Manuel González Díaz, de la Universidad de Oviedo, nos ofrece una interesante reflexión sobre “Relaciones previas, confianza, aprendizaje y mecanismos de gobierno en relaciones interempresariales”.

En la sección *Premios y Reconocimientos* se recoge el nombramiento del profesor José Emilio Navas como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga, que tuvo lugar el pasado 27 de abril. Por su interés, este apartado incluye el discurso pronunciado por el profesor Navas en el que se ofrecen las reflexiones de toda una vida dedicada a la Universidad.

El Boletín termina con la información remitida por los socios y con los anuncios sobre próximas actividades, que esperamos que sean de vuestro interés.

Quisiera cerrar esta carta agradeciendo a los profesores Gimeno, González, Molina y Navas su participación en los distintos apartados de este Boletín, agradecimiento que hago extensivo a quienes hacéis posible esta publicación con la información que nos habéis enviado.

Quiero también aprovechar para invitaros a la sesión pre-congresual que celebraremos en el marco del XXVII Congreso de ACEDE, de la que pronto os ofreceremos detalles. En ella se presentarán los resultados de la encuesta sobre prácticas docentes que ha elaborado la profesora García Merino, de la que habéis recibido información estos días y que os animamos a que cumplimentéis.

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

## INFORMACIÓN DEL IX WORKSHOP DE LA SECCIÓN

El 17 de febrero pasado se celebró la IX edición del Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE en el Edificio Paraninfo de la Universidad de Zaragoza. Este Workshop ha sido patrocinado por las universidades de La Rioja (Departamento de Economía y Empresa) y Zaragoza (Departamento de Dirección y Organización de Empresas) y el Campus Iberus de Excelencia Internacional. El Workshop contó con 40 asistentes de 11 universidades.

En la apertura del Workshop participaron Luis Miguel García Vinuesa, Vicerrector de Política Científica de la Universidad de Zaragoza, Óscar López, Director del Campus IBERUS, Lucio Fuentelsaz, Presidente del Comité Organizador, y Jaime Gómez, Presidente de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE.

La conferencia central, titulada “Experiencias y nuevas tendencias en la docencia de estrategia”, fue impartida por el profesor Javier Gimeno, de INSEAD, y la presentación fue realizada por el profesor Vicente Salas. Junto con esta conferencia central, en el Workshop se presentaron seis trabajos agrupados en dos sesiones, presididas por los profesores Pedro García Villaverde y Luis Ángel Guerras. Los trabajos presentados en cada sesión fueron los siguientes:

## Sesión I

*Presidente de la sesión:* Pedro García-Villaverde (UCLM)

“Fusiones y adquisiciones y empresa familiar: El papel de la heterogeneidad dentro de los negocios familiares y el contexto legal”

I. Requejo (U. Salamanca), F. Reyes-Reina (U. Salamanca), M.J. Sánchez-Bueno (U. Carlos III de Madrid) e I. Suárez (U. Salamanca)

“Estrategias de descarbonización en entornos industriales lean: trade-offs y efectos sobre la productividad”

X.H. Vázquez (U. Vigo) y A. Sartal (U. Vigo)

“Investigación multinivel, estrategia empresarial y capacidades dinámicas: oportunidades y retos”

J.F. Molina (U. Alicante), M.D. López (U. Alicante), J. Pereira (U. Alicante), E.M. Pertusa (U. Alicante) y J.J. Tarí (U. Alicante)

## Sesión II

*Presidente de la sesión:* Luis Ángel Guerras (URJC)

“Dinamismo de mercado, capital social y orientación pionera en los clusters de turismo cultural”

A. Martínez (UCLM), D. Elche (UCLM) y P. García-Villaverde (UCLM)

“Retaliatory entry: determinants of entry as a competitive response”

B. Domínguez (U. La Rioja), J. Gómez (U. La Rioja) y J.P. Maicas (U. Zaragoza)

“Competitive strategy and first mover advantages”

J. Gómez (U. La Rioja), B. Pérez-Aradros (U. La Rioja) e I. Salazar (U. La Rioja)

La clausura del Workshop fue realizada por Isabel Suárez, Presidenta de ACEDE, José Manuel Delgado, Director del Departamento de Dirección y Organización de Empresas (U. Zaragoza) y Pilar Vargas, Directora del Departamento de Economía y Empresa (U. La Rioja).

A continuación, recogemos una entrevista al profesor Javier Gimeno (INSEAD), ponente de la conferencia central del Workshop. En esta entrevista se tratan diversos temas de interés sobre docencia y otros aspectos del área de la dirección estratégica.

## ENTREVISTAS

### Entrevista realizada a Javier Gimeno



**Desde un punto de vista general, ¿cuáles cree que son los retos principales a los que se enfrenta la docencia en dirección estratégica?**

Creo que tenemos dos retos principales. El primero, que es un reto clásico, es mantener un contenido relevante dados los conocimientos y necesidades de nuestra audiencia. En mi experiencia docente, encuentro que muchos de nuestros participantes ya están familiarizados con ideas tradicionales de estrategia, que ya se han popularizado en los medios empresariales y, por tanto, esperan un contenido más moderno. El énfasis en el contenido va cambiando hacia un enfoque más dinámico de la estrategia, con particular hincapié en la innovación estratégica (como crear estrategias innovadoras). Por tanto, el temario tradicional de hace 25 años ya no tiene el mismo impacto.

El segundo reto es sobre métodos pedagógicos. Estamos compitiendo por la atención de nuestros estudiantes con YouTube y redes sociales, y esto necesita un enfoque más interactivo en pedagogía. Lo importante no es lo que nosotros enseñamos, sino lo que los estudiantes aprenden. Las nuevas tecnologías permiten trasladar una parte del proceso de aprendizaje más tradicional (unidireccional) fuera del aula, con una posibilidad de confirmar la absorción de conceptos básicos y, por tanto, utilizar la parte presencial para aprender de una manera más interactiva y motivante (discusión, ejercicios de aplicación y simulaciones).

**Para un formador en dirección estratégica en la actualidad, ¿cuáles diría que son sus roles principales en la actividad docente? ¿Qué aspectos deben ser centrales en el diseño de dicha actividad?**

Hay dos roles bastante diferenciados: uno es el diseño de actividades pedagógicas, que incluye el diseño de un temario relevante, pero también desarrollo de casos, simulaciones, ejercicios, notas docentes, etc. La ventaja de este rol es que los beneficios se difunden más allá de nuestros propios estudiantes, pues otros profesores se pueden beneficiar de nuestra inversión pedagógica (con el debido respeto a la propiedad intelectual). El segundo rol es la presentación y la interacción con la audiencia, que es la parte más tradicional de la enseñanza. Por ejemplo, en las evaluaciones internas para promoción de profesores en INSEAD tratamos de evaluar las capacidades en ambos roles. Idealmente, queremos que nuestros profesores tengan impacto no solo en sus estudiantes directos, sino también en la docencia en otras escuelas.

**En su intervención en la IX edición del Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial, celebrado en Zaragoza, se refirió a los temas en los que suele centrarse la docencia en dirección estratégica a nivel de máster. ¿Cuáles son los temas tradicionales y cuáles cree que podrían incorporarse al curriculum de una asignatura en dirección estratégica?**

El temario tradicional tiende a enfocarse en análisis industrial (Porter), estrategia de negocio (posicionamiento, ventaja competitiva), algo de estrategia corporativa o global, y por último

implementación. El enfoque es más bien analítico y de diagnóstico, y no muy enfocado en la generación o evaluación de opciones o la toma de decisión.

En el Workshop discutimos algunos temas que los profesores están cubriendo en la asignatura troncal de estrategia. Primero, temas relacionados con la gestión de la innovación, sobre todo la innovación estratégica (por ejemplo, innovación en modelos de negocio, competencia disruptiva, opciones de respuesta a competidores disruptivos, ecosistemas y estándares, estrategia del océano azul). Segundo, temas relacionados con la determinación de los objetivos de la empresa, como la responsabilidad social, modelos de negocio que integran un objetivo social, colaboración entre el sector privado y público o social, etc. Tercero, nuevas formas de organización que van más allá de la jerarquía o la forma multidivisional, como modelos no-jerárquicos, modelos de redes, efectos en la toma de decisiones, etc. Cuarto, la dinámica competitiva en contextos dinámicos, como las oportunidades y riesgos de ser el primer entrante, la importancia de la flexibilidad, etc.

**También se refirió a las herramientas que pueden ser usadas en la docencia de estas asignaturas. ¿Cuáles cree, en su opinión, que son hoy en día las más útiles para la docencia en dirección estratégica?**

En INSEAD utilizamos algunas herramientas que encuentro muy útiles. Por ejemplo, el modelo basado en la creación y captura del valor (Brandenburger y Stuart, 1996) se ha convertido en un modelo fundamental para entender las relaciones entre actores en la cadena de valor (compradores, proveedores) y la definición de ventaja competitiva. Y es una herramienta que funciona muy bien en clase. En INSEAD utilizamos una versión que llamamos el “value stick”. También el “Business Model Canvas”, que resume las dimensiones principales de un modelo de negocio. Utilizamos también herramientas como los “profit pools” (Gadiesh y Gilbert, 1998) para visualizar la captura de valor en una cadena de valor o ecosistema, o los mapas de actividades (Porter, 1995). Por último, a la hora de ayudar a la decisión estratégica, utilizamos un modelo descrito por Lafley, Martin, Rivkin y Siggelkow (2012) basado en la generación y evaluación de opciones estratégicas en contexto de incertidumbre. Es una manera estructurada para ver los riesgos de cada opción.

**En un reciente Call for Papers de la Academy of Management Learning and Education (AMLE), se comenta que las escuelas de negocios producen muchos ‘tecnócratas’ (enseñando las principales técnicas de análisis estratégico) pero pocos ‘artistas’, con verdadera capacidad innovadora y creativa en la toma de decisiones. ¿Hasta qué punto comparte esta opinión y qué herramientas o prácticas considera que pueden ser más adecuadas para el desarrollo de las capacidades innovadoras y creativas de los estudiantes de dirección estratégica?**

Creo que el comentario tiene sentido, pues el enfoque es principalmente analítico y basado en la generación de estrategias bastante incrementales con respecto a la situación actual. En el contexto de creación de nuevas estrategias o modelos de negocio, procesos creativos que ayudan a identificar nuevas posibilidades (como “design thinking”, estrategia de océano azul o “lean start-up”) son más interesantes. A mí me gusta utilizar estas herramientas en sesiones estructuradas en la forma de torneos de innovación. Es impresionante la creatividad que un grupo de estudiantes o ejecutivos puede generar si les ofreces herramientas para generar ideas, pones presión de tiempo y un contexto de torneo competitivo para seleccionar rápidamente las mejores ideas (como programas concurso como La Voz o Master Chef).

**En ese Call for Papers de AMLE citado, también se plantea que, en opinión de algunos observadores, los profesionales cuestionan la pertinencia de la formación que se proporciona en estrategia y esto se refleja en la evaluación que hacen del estudiante. Atendiendo a su experiencia formativa con directivos, ¿cuál es su percepción a este respecto? ¿Qué diría que reclaman esencialmente las empresas de la formación en estrategia?**

Creo que reclaman que estemos por delante de donde estas empresas ya están. Muchos ejecutivos, incluso sin formación formal en estrategia, ya han estado envueltos en un contexto donde los conceptos fundamentales de estrategia forman parte del lenguaje diario. Por tanto, darles una formación en algo que ya conocen, o que creen que conocen (pues a veces el conocimiento es bastante superficial), no es muy efectivo. Para mí, la labor pedagógica con ejecutivos es de inspirarlos a pensar más allá, o bien considerando nuevas dimensiones de estrategia (como la innovación estratégica) o retándoles a des-aprender cosas que han dado por hecho durante su carrera (como el enfoque principalmente financiero de la empresa, o la importancia de centrarse en los competidores más similares).

**Algunas voces señalan que, de cara a evitar escándalos corporativos, en la actual formación en estrategia no debe olvidarse la ética y la calidad del liderazgo. ¿Cómo cree que habría que integrarlo en la actividad formativa en estrategia?**

Estoy totalmente convencido de que, si bien estos temas no son dominio exclusivo de la estrategia, sí que deben formar parte de la formación de estrategia. La perspectiva estratégica tiene la ventaja de ser más abierta que otras disciplinas a temas sobre objetivos empresariales, toma de decisiones y el vínculo entre decisiones individuales y resultados sociales. Personalmente, creo que esto debe permear cualquier discusión de estrategia, en lugar de ser un temario diferente. Por ejemplo, en el modelo de estrategia de Andrews de 1965, una de las primeras definiciones de estrategia corporativa, la estrategia estaba determinada no solo por oportunidades y retos del entorno, y los recursos y capacidades internas, sino también por los valores de los ejecutivos, y las obligaciones implícitas con la sociedad y los "stakeholders". Estos temas están integrados en la estrategia desde el inicio. El problema es que a veces nos olvidamos de nuestras raíces intelectuales y las tenemos que redescubrir.

**Junto con la docencia, y relacionado con ella, otro aspecto clave de los profesores de estrategia empresarial es la investigación. En su opinión, ¿cuáles son los tópicos o temas de investigación en dirección estratégica que considera que serán más relevantes en los próximos años?**

Hay dos temas de investigación que están creciendo fuertemente, ya que responden a tendencias en el contexto empresarial. El primero es la innovación estratégica, es decir, la habilidad de las empresas nuevas o establecidas de crear estrategias que abren nuevos mercados o exploran nuevos modelos de negocio. Creo que, desde mediados de los años 90, académicos y dirigentes empresariales se preocupan de cómo mantener el éxito en un contexto innovador y dinámico. Temas como la innovación en modelos de negocio, la innovación disruptiva, el equilibrio entre exploración y explotación, la innovación abierta, el "crowdsourcing" o la agilidad estratégica han crecido en relevancia, tanto académica como empresarial.

El segundo tema puede llevar muchas etiquetas diferentes (responsabilidad social corporativa, perspectiva basada en "stakeholders", cooperación pública-privada, emprendimiento social, creación de valor compartido, estrategias para la base de la pirámide), pero tiene que ver con el

contexto institucional de la empresa y cómo determina sus objetivos y estrategias. Gran parte de la investigación en estrategia asume unos objetivos empresariales relativamente estrechos (maximización del valor para el accionista), pero desde la crisis del 2008 ha habido mucho esfuerzo académico y empresarial en ver cómo alinear los objetivos empresariales entre diferentes “stakeholders” o, de forma más amplia, con los intereses de la sociedad. Creo que es una gran oportunidad para abrir una línea de investigación sobre la función de la empresa en nuestra sociedad y sobre cómo se determinan los objetivos empresariales.

**En estos momentos usted es Presidente Electo de la Strategic Management Society (SMS). ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades a que se enfrenta SMS, y qué objetivos principales se pretenden conseguir en el futuro?**

La Strategic Management Society (SMS) ha tenido tradicionalmente un enfoque más global de la profesión (sobre todo en comparación con la Academy of Management, que históricamente está más anclada en los EEUU), y esto se refleja en la alternancia de las conferencias internacionales entre Europa y América del Norte, la representación internacional en órganos de gobierno y comités editoriales, etc. Creo que esto nos permite establecer contactos con otras comunidades de profesores de estrategia en otras partes del mundo (Asia, América Latina, Medio Oriente, África) y ofrecer una plataforma de aprendizaje y colaboración. Desde hace ya bastantes años, SMS organiza conferencias regionales en otras partes del mundo para facilitar este acercamiento entre estas comunidades y la SMS.

Personalmente, veo dos oportunidades o retos importantes para SMS en el futuro. El primero es crear una comunidad que cree valor para sus miembros día a día, más allá de la publicación en revistas y las conferencias anuales. Creo que las nuevas tecnologías ofrecen formas más dinámicas y flexibles para aprender, compartir y discutir nuestra investigación. La SMS tiene ahora editores digitales que movilizan a la comunidad con contenido digital, presentaciones virtuales, foros de discusión sobre publicaciones, etc.

El otro reto es movilizar nuestro ecosistema en el sentido más amplio. Como profesores de estrategia, tenemos un rol dentro de un gran ecosistema en el que somos interdependientes: las otras disciplinas a las que ayudamos a aproximar a la realidad empresarial, los estudiantes y ejecutivos que formamos, las empresas de consultoría estratégica con las que tenemos influencia mutua, las empresas que esperan que nuestros modelos y herramientas les sean de ayuda práctica, e incluso el sector público que espera que las estrategias que las empresas utilizan tengan efectos sociales positivos. SMS ha tenido un enfoque tradicional en tres comunidades, que describe como “A-B-C (Academics, Business people, Consultants)”. Personalmente, creo que tenemos que mantener y desarrollar esos vínculos, ya que la estrategia es una disciplina a caballo entre disciplinas académicas más básicas, con paradigmas teóricos y metodológicos rigurosos (economía, sociología, psicología, etc.), y la aplicación práctica en el contexto empresarial. Creo que la tensión entre disciplina y aplicación es beneficiosa para nuestra disciplina a largo plazo. Entender mejor el contexto práctico puede ser fuente de inspiración y relevancia para nuestra investigación. Creo que la SMS puede ayudar a crear foros donde estas comunidades puedan interactuar y crear puentes entre los académicos que estudian un tema y los ejecutivos y consultores que toman decisiones basadas en esas ideas.

## ANÁLISIS

### Manuel González Díaz: “Relaciones previas, confianza, aprendizaje y mecanismos de gobierno en relaciones interempresariales”



Muchas relaciones interempresariales se acaban repitiendo en el tiempo. Toyota y Hella, el fabricante de componentes del automóvil, han trabajado juntos en diversos modelos del fabricante japonés durante años. Igualmente, Wintel, la famosa alianza entre Microsoft e Intel, se extendió durante décadas a diversos productos y sólo recientemente parece tambalearse y McDonald's lleva más de medio siglo buscando socios dispuestos a abrir su tradicional negocio de hamburguesas en todo el mundo. En todos estos casos, las relaciones son repetidas, bien

por ser el mismo socio, el mismo negocio o ambos.

El reto académico de los últimos 40 años ha sido entender qué mecanismos de gobierno (Reuer y Devarakonda, 2016; Heide *et al.*, 2014) y qué capacidades (Wang y Rajagopalan, 2015) deben desarrollarse para facilitar el éxito de este tipo de cooperación recurrente. La identificación de socios, la negociación de los términos del acuerdo, la creación y captura de valor son sólo algunos ejemplos de los aspectos analizados en la literatura económica y empresarial como determinantes de su éxito. La Economía de los Costes de Transacción ofrece un marco teórico especialmente fructífero para explicar estas relaciones (Williamson, 1985, 1991). El argumento básico del Premio Nobel Oliver Williamson es que se debe elegir el mecanismo de gobierno que mejor resuelva los riesgos contractuales derivados de las características de los intercambios (transacciones). En términos de las relaciones interempresariales, esto se ha traducido en elegir entre distintos mecanismos de gobierno híbridos (Reuer y Devarakonda, 2016), valorando por ejemplo si los contratos formales son más adecuados para este tipo de relaciones que los relacionales (Poppo y Zenger, 2002).

#### Contratos relacionales y formales

La formalización se refiere al perfeccionamiento explícito, normalmente por escrito, de las futuras prestaciones y contraprestaciones que las partes están obligadas a transferirse mutuamente (López-Bayón *et al.*, 2002: 89). Con esta contratación formal se introduce un número finito de cláusulas que describen los papeles y responsabilidades de cada parte, asignan derechos de decisión y de propiedad, anticipan algunas contingencias y regulan cómo se comunicarán y cómo se resolverán las disputas (Argyres y Mayer, 2007). Cuanto más complejo sea el intercambio o cuantos más riesgos contractuales existan, mayor será la tendencia a introducir cláusulas y provisiones en el contrato (Solís-Rodríguez y González-Díaz, 2012). Su principal ventaja es que actúa como una prueba objetiva de los compromisos adquiridos, facilitando su exigibilidad judicialmente. Por el contrario, su principal inconveniente radica en la dificultad que supone determinar *ex ante* qué aspectos deben ser incluidos para resolver los problemas *ex post*, lo que lleva a introducir la idea de que todos los contratos son incompletos (Williamson, 1975; Grossman y Hart, 1986). Además, una excesiva formalización puede inducir oportunismo *ex post* si las condiciones futuras de contratación varían (Klein, 1988; López-Bayón *et al.*, 2002; López-Bayón y González-Díaz, 2010), situación frecuente cuando los contratos son a largo plazo.

Por el contrario, la contratación relacional huye de la exigibilidad por parte de un tercero (juez o árbitro) y se apoya ampliamente en la identificación social y en la confianza (Dyer y Singh, 1998; Martínez y Jarillo, 1989) como mecanismos para salvaguardar el comportamiento de las partes. En este caso, las partes simplemente acuerdan explícitamente aspectos generales sobre la intención o el objeto del contrato y establecen los mecanismos generales para la toma de decisiones. La exigibilidad de estas decisiones no se basa tanto en el temor a las sanciones impuestas por un tercero con autoridad como en el propio interés en respetar los valores y criterios que han surgido en las relaciones (Heide y John, 1992; MacNeil, 1978; Poppo y Zenger, 2002), ya sea de forma calculada o altruista. Estos mecanismos de adaptación mutua otorgan a la contratación relacional una gran flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones, ventaja que puede compensar el riesgo de oportunismo. Éste surge de la dificultad para exigir judicialmente los acuerdos o compromisos alcanzados cuando no son verificables por un tercero.

De estas dos opciones, la contratación relacional ha sido enfatizada como la forma más importante para el gobierno de las relaciones cooperativas entre empresas (Gulati, 1995; Ring y Van de Ven, 1992, 1994). El argumento tradicional, desarrollado inicialmente por Macaulay (1963), MacNeil (1978) y Goldberg (1980), es sencillo y se basa en dos elementos: *i)* el uso de la confianza entre las partes como mecanismo de exigibilidad y *ii)* la sustitución entre contratos formales y relacionales.

#### ***i)* La confianza**

El primer elemento, la confianza entre las partes, se refiere a la esperanza de una empresa de que su socio sea fiable, se comporte como estaba previsto y actúe justamente (Zaheer *et al.*, 1998). La racionalidad de este mecanismo puede ser doble: calculativo o relacional (Poppo *et al.*, 2016). La confianza calculativa se refiere a que las esperanzas de buen comportamiento del socio se adquieren tras un deliberado y racional análisis coste-beneficio entre cooperar o engañar. Por lo tanto, cuanto más favorable sea ese análisis en favor de la cooperación, menor será el oportunismo y mayor el interés por mantener dicha cooperación. La base relacional de la confianza consiste en mantener relaciones estables a largo plazo que permitan a las partes acumular experiencias, crear expectativas mutuas de comportamiento y desarrollar normas y valores compartidos que definan cómo deben actuar juntas, respetando sus preferencias y prioridades mutuamente. En esta situación, las partes desarrollan una comprensión recíproca y una identidad compartida que facilita la adaptación mutua y la toma de decisiones consensuadas, reduciendo el riesgo de comportamiento oportunista.

#### ***ii)* La sustitución entre mecanismos de gobierno**

El segundo elemento, la sustitución entre mecanismos de gobierno, se refiere a que el uso de contratos relacionales hace innecesaria la formalización contractual (Dyer y Singh, 1998; Gulati, 1995; Macaulay, 1963). Por una parte, la confianza reduce el riesgo de oportunismo sin necesidad de incurrir en los costes de formalización, ya sean derivados del pago a abogados o por el tiempo necesario para su desarrollo (Gulati, 1995; Uzzi, 1997). Por otra parte, varios autores argumentan que la formalización puede perjudicar el uso de mecanismos relacionales porque, al pretender establecer por escrito una actuación, se está señalando la falta de confianza en el comportamiento de la otra parte (Ghoshal y Moran, 1996; Macaulay, 1963).

#### **Los efectos de las relaciones previas**

Las relaciones previas entre las partes juegan un importante papel en la elección de estos mecanismos de gobierno. Así, diversos trabajos encuentran que la existencia de relaciones previas fomenta la contratación relacional (Bradach y Eccles, 1989; Dyer, 1997; Jarillo, 1988; Uzzi, 1997; Zaheer y Venkatraman, 1995). El argumento es que las relaciones previas, siempre

que hayan sido satisfactorias, favorecen la confianza tanto calculativa como relacional (Poppo *et al.*, 2016). La primera porque es más fácil para los socios valorar qué pueden esperar de la otra parte y la segunda porque favorece la identificación mutua, atenuando en ambos casos el riesgo de oportunismo y, por tanto, reduciendo la necesidad de contratos formales.

Sin embargo, las relaciones previas pueden generar un segundo efecto en la elección del mecanismo de gobierno debido a su carácter informativo. Los acuerdos pasados no sólo facilitan la identificación social y la formación de expectativas mutuas sobre el comportamiento de los socios, sino que también informan sobre qué problemas o dificultades entraña llevar a buen puerto los proyectos comunes (por ejemplo, una óptica nueva para un Toyota Camry, los nuevos procesadores para los centros de datos de Microsoft o conseguir que el sabor de la nueva hamburguesa de Nutella sea similar en todos los McDonalds del mundo).

En este sentido, la literatura sobre aprendizaje organizativo resalta que las experiencias previas facilitan aprender a contratar (Argote, 1999; Mayer y Argyres, 2004; Ryall y Sampson, 2006). Esto requiere previamente que los socios (a través de sus empleados) tengan capacidad de absorción y, por tanto, sepan cómo utilizar las experiencias pasadas para mejorar sus rutinas, procesos y contratos (Attewell, 1992; Cohen y Levinthal 1990; Kim, 1998). A partir de ahí, en primer lugar, las relaciones pasadas permitirán a los socios identificar qué tipo de conflictos y problemas pueden surgir en el desarrollo del negocio. Éste es un conocimiento basado en la casuística, pero que determina el desarrollo futuro de los contratos al darles mucha importancia por haber sido problemas directamente sufridos por ellos (Mayer y Argyres, 2004). De ahí que el conocimiento que se desprende de estas experiencias no sea siempre fácil de imitar al ser específico a la relación. En segundo lugar, basándose en la efectividad de soluciones pasadas, la experiencia previa ofrece una oportunidad única de mejorar la contratación, especialmente cuando el objeto de la cooperación se repite con socios distintos.

Por último, este aprendizaje sobre cómo contratar derivado de experiencias previas conduce a un mayor uso de contratos formales (Argyres *et al.*, 2007; Mayer y Argyres, 2004; Poppo y Zenger, 2002; Ryall y Sampson, 2009; Vanneste y Puraman, 2010; Solís y González, 2012). Esto se debe a que la empresa quiere explotar las mejoras de su capacidad contractual para atenuar los riesgos de oportunismo. Ésta es una ventaja relevante porque afecta a los pagos entre las partes y, por tanto, al valor capturado por cada socio. Además, esta habilidad para estructurar los contratos es el punto de partida para desarrollar capacidades más amplias relacionadas con la gestión de alianzas (Schreiner *et al.*, 2009).

En consecuencia, las experiencias previas en cooperación pueden generar un doble efecto en la elección del mecanismo de gobierno (Solís-Rodríguez *et al.*, 2017). Si esa experiencia informa sobre el comportamiento del socio y facilita la creación de expectativas sobre su (buen) comportamiento, las experiencias previas favorecen el uso de contratos relacionales. Por el contrario, si las experiencias previas informan sobre cuáles son los problemas típicos y qué soluciones son eficientes, éstas favorecerán la contratación formal.

### **Conclusión**

Del análisis previo se desprende que, primero, los acuerdos de cooperación deben estudiarse de forma dinámica puesto que son continuamente mejorados en función de las experiencias previas. Esta capacidad dinámica de gestión de alianzas claramente requiere más atención por parte de los investigadores (Wang y Rajagopalan, 2015). Segundo, las relaciones previas no deben verse exclusivamente como precursoras de la confianza y de la contratación relacional. Por el contrario, también pueden mejorar las capacidades contractuales de los socios,

ayudándoles a saber qué aspectos formalizar y cómo. Separar ambos efectos no es sencillo, pero es fundamental para entender cómo evoluciona la cooperación y determinar qué mecanismos de gobierno son más adecuados en cada momento (Ariño *et al.*, 2014).

## Referencias

- Argote, L. (1999): *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Argyres, N.; J. Bercovitz; K. Mayer (2007): "Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts", *Organization Science*, 18, 3-19.
- Argyres, N.; K. Mayer (2007): "Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives", *Academy of Management Review*, 32, 1060-1077.
- Ariño, A.; J.J. Reuer; K. J. Mayer; J. Jané (2014): "Contracts, Negotiation, And Learning: An Examination of Termination Provisions", *Journal of Management Studies*, 51, 379-405.
- Attewell, P. (1992): "Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing", *Organization Science*, 3, 1-19.
- Bradach, J.; R. Eccles (1989): "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Cohen, W. M.; D. A. Levinthal (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Dyer, J. (1997): "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Dyer, J.; H. Singh (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Ghoshal, S.; P. Moran (1996): "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Goldberg, V. P. (1980): "Relational Exchange: Economics and Complex Contracts", *American Behavioral Scientist*, 23, 337-352.
- Grossman, S. J.; O. D. Hart (1986): "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Gulati R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Heide, J. B.; A. Kumar; K. H. Wathne (2014): "Concurrent Sourcing, Governance Mechanisms, and Performance Outcomes in Industrial Value Chains", *Strategic Management Journal*, 35, 1164-1185.
- Heide, J.; G. John (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- Jarillo, C. (1988): "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Kim, L. (1998): "Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyundai Motor", *Organization Science*, 9, 506-521.
- Klein, B. (1988): "Vertical Integration as Organisational Ownership: The Fisher Body -General Motors Relationship Revisited", *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 199-213.
- López-Bayón, S.; J. Ventura-Victoria; M. González-Díaz (2002): "La formalización de los acuerdos de subcontratación: el caso de la industria electrónica española", *Investigaciones Económicas*, 26, 87-111.
- López-Bayón, S.; M. González-Díaz (2010): Indefinite contract duration: Evidence from electronics subcontracting", *International Review of Law and Economics* 30, 145-159.
- Macaulay, S. (1963): "Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study", *American Sociological Review*, 28, 55-69.

- MacNeil, I. (1978): "Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.
- Martínez, J.; J. Jarillo (1989): "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 20, 489-514.
- Mayer, K.; N. Argyres (2004): "Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry", *Organization Science*, 15, 394-410.
- Poppo, L.; K. Z. Zhou; J.J. Li (2016): "When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance", *Strategic Management Journal*, 37, 724-741
- Poppo, L.; T. Zenger (2002): "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?", *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Reuer, J. J.; S. V. Devarakonda (2016): "Mechanisms of Hybrid Governance: Administrative Committees In Non-Equity Alliances", *Academy of Management Journal*, 59, 510-533.
- Ring, P.; A. Van de Ven (1992): "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Ring, P.; A. Van de Ven (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19, 90-117.
- Ryall, M.; R. Sampson (2006): "Do Prior Alliances Influence Contract Structure?", en Ariño, A.; J. Reuer (editors), *Strategic Alliances*, Houndsmills: Palgrave MacMillian.
- Ryall, M.; R. Sampson (2009): "Formal Contracts in the Presence of Relational Enforcement Mechanism: Evidence from Technology Development Projects", *Management Science*, 55, 906-925.
- Schreiner, M.; P. Kale; D. Corsten (2009): "What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success?", *Strategic Management Journal*, 30, 1395-1419.
- Solis-Rodríguez, V.; M. Gonzalez-Díaz (2012): "How to Design Franchise Contracts: The Role of Contractual Hazards and Experience", *Journal of Small Business Management*, 50, 652-677.
- Solis-Rodríguez, V.; M. González-Díaz; S. López-Bayón; M. Barcala (2017): "Why Relational Contracting Is Useless in Some Repetitive Inter-Firm Relationships? Different Learning Effects in Franchise Contracts", Comunicación presentada al XXVII Congreso de ACEDE, junio, Aranjuez (Madrid).
- Uzzi, B., (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Vanneste, B.; P. Puranam, (2010): "Repeated Interactions and Contractual Detail: Identifying the Learning Effect", *Organization Science*, 21, 186-201.
- Wang, Y.; N. Rajagopalan (2015): "Alliance Capabilities: Review And Research Agenda", *Journal of Management*, 41, 236-260.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Zaheer, A.; B. McEvily; V. Perrone (1998): "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zaheer, A.; N. Venkatraman (1995): "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

## INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN

### PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS



**\* Nombramiento del Profesor José Emilio Navas López como Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga.**

El pasado 27 de abril, el Profesor José Emilio Navas López, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid y egresado de una de las primeras promociones de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de

Málaga, fue investido como Doctor Honoris Causa por esta Universidad, en un acto celebrado en el Rectorado y en el que actuó como padrino el Profesor Carlos Ángel Benavides Velasco.

En el siguiente enlace se indica información sobre este acto:

<http://www.uma.es/sala-de-prensa/noticias/la-uma-nombra-doctor-honoris-causa-jose-emilio-navas-uno-de-los-primeros-egresados-de-la-facultad-de-economicas/>

**A continuación recogemos el discurso realizado por José Emilio Navas López en este acto de investidura como nuevo Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga.**



Magnífico y Excelentísimo Sr. Rector de la Universidad de Málaga.

Excelentísimas e Ilustrísimas autoridades académicas, civiles y militares.

Miembros del Claustro Universitario.

Compañeros, familiares y amigos todos.

Sirvan estas primeras palabras para expresar mi enorme gratitud por recibir la distinción de Doctor Honoris Causa por la Universidad de Málaga, lo cual me llena de emoción y alegría. Y esta satisfacción es tanto mayor cuanto la recibo de la que considero es mi universidad, de la cual formé parte como estudiante primero y posteriormente como participante en múltiples actos académicos e institucionales.

Aunque el destino profesional me llevó a Madrid y he desarrollado mi vida académica como miembro de la Universidad Complutense, la Universidad de Málaga, y en especial, su Facultad de Económicas, siempre la he sentido como mía, como más adelante me referiré.

Quiero dedicar mi primer agradecimiento al Profesor Carlos Benavides, mi Padrino en este acto, por sus amables palabras, fruto más de nuestra amistad personal que de los méritos objetivos que pudiera yo tener. También a los primeros promotores de mi candidatura, que junto al profesor Benavides, han sido los profesores Ana Rosa Del Águila, Antonio Padilla y Cristina Quintana.

Al resto de los miembros del Consejo del Departamento de Economía y Administración de Empresas de esta universidad, que personalizo en las figuras de su anterior y su actual Director, Profesora Paquita Parra y Profesor Juan Carlos Rubio, respectivamente.

A los miembros de la Junta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, encabezada por su Decano, Profesor Eugenio Luque.

Y a los miembros del Claustro de la universidad que concedieron finalmente la distinción, representados por las personas de su anterior Rectora, Profesora Adelaida de la Calle, y su actual Rector, Profesor José Ángel Narváez.

A todos ellos, muchas gracias.

Voy a dividir mi intervención en tres apartados, que constituyen sendas reflexiones derivadas de mis más de 40 años de vida dedicadas a la universidad, relativas respectivamente a:

- La carrera docente universitaria.
- La enseñanza en Administración y Dirección de Empresas.
- La universidad de Málaga y su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

### **1) De la carrera académica**

Inicié la carrera académica el 1 de octubre de 1976 cuando accedo a una plaza de Profesor Ayudante en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Complutense de Madrid. Se cumplen, por tanto, más de 40 años dedicados a la universidad, llenos de vicisitudes, la gran mayoría buenas y algunas menos buenas.

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a los dos maestros que orientaron mi vida académica: el Profesor Marcial-Jesús López Moreno (los primeros 20 años) y el Profesor Álvaro Cuervo García (los últimos 20 años). A ambos, muchas gracias y mi reconocimiento por la enorme deuda intelectual que tengo contraída con ellos.

A lo largo de estos años, he tratado de cumplir con lo que se espera de un profesor universitario: transferir y crear conocimiento. Ello se traduce en el mejor desempeño posible, respectivamente, de su labor docente e investigadora. Expondré, a continuación, unos breves comentarios sobre lo que para mí han representado una y otra.

La labor docente se centra principalmente en transmitir el saber a los alumnos, es decir, aportarles aquellos conocimientos que les sean útiles para resolver los problemas reales que cada disciplina científica aborda. En mi caso, la tarea consistiría en hacerles llegar a los estudiantes las estructuras conceptuales y las herramientas técnicas que les ayuden a entender el funcionamiento de una empresa y les faciliten la toma de decisiones para resolver su problemática.

Ahora bien, desde mi punto de vista, el conocimiento transmitido no debe ser sólo aplicado, sino que hace falta disponer de modelos teóricos que, como abstracciones de la realidad, ayuden a identificar mejor las variables que representan los fenómenos reales y, en su caso, las relaciones que existen entre ellas. Como dijo Kurt Lewin, psicólogo polaco del siglo XX: no hay nada más práctico que una buena teoría.

Pero además, el modelo de enseñanza universitario debe integrar en los alumnos la capacidad crítica y de reflexión. En efecto, no debe bastar con que el estudiante adquiera conocimientos

teóricos y técnicos, sino que debe ser capaz de pensar, de discutir, de razonar, de trabajar en equipo, incluso, de saber exponer públicamente sus ideas y defenderlas. El conocimiento teórico y la resolución de problemas prácticos sólo pueden avanzar a partir de la aplicación conjunta de todas estas habilidades.

También, y especialmente en mi disciplina, es importante fomentar el espíritu emprendedor de nuestros estudiantes, como una de las mejores maneras para generar riqueza y desarrollo social, cuando éstos pasen a desempeñar su carrera profesional posterior.

Este conjunto de competencias transversales deben hacer cambiar el modelo tradicional basado en la enseñanza del profesor por el de aprendizaje del alumno, en el que el profesor sea un acompañante en la mejora del proceso de adquisición de habilidades por parte del estudiante.

Por otra parte, la labor de transferencia de conocimiento se debería extender al conjunto de la sociedad, para que el saber no se quede solamente en las aulas universitarias, y sirva de elemento dinamizador del bienestar social. Este es un objetivo que debe ser impulsado y resuelto y que tradicionalmente ha sido olvidado por la universidad, por lo que hemos recibido abundantes y razonables críticas por parte de distintos estamentos.

La segunda tarea fundamental del profesor universitario es la creación de conocimiento a través de la investigación científica. Ésta suele ser una misión más ingrata, callada y oscura. Al menos, su visibilidad social es muy reducida fuera del ámbito universitario. Pero es una tarea intrínseca a la carrera académica y así lo suelen exigir los criterios de promoción para los distintos puestos docentes.

La manifestación más clara de los resultados de la investigación es la publicación de artículos y trabajos académicos. Las demás exigencias habituales en los procesos de selección de profesorado (participación en congresos, proyectos de investigación, estancias de investigación, etc.) son sólo pasos intermedios que deben ayudar a conseguir mejores publicaciones.

Es frecuente escuchar la crítica de que nuestra investigación (y, en consecuencia, las publicaciones), en muchas ocasiones, está muy alejada de la realidad, que son meras disquisiciones teóricas o que se establecen y demuestran relaciones espurias o que los análisis estadísticos priman sobre los modelos conceptuales.

Como dice una letra flamenca por soleá que cantaba el viejo Aurelio Sellés:

Presumes que eres la ciencia,  
y yo no lo entiendo así,  
porque sabiendo tú tanto,  
no me has comprendido a mí.

No es este un problema fácil de resolver, ya que estamos sujetos a la exigencia de publicaciones en revistas de impacto (y la tiranía del famoso JCR) que, en muchas ocasiones, hacen caer al investigador en este inconveniente. No obstante, en la medida de lo posible, habrá que intentar que nuestra producción científica se acerque a la resolución de los problemas reales.

Siempre he comparado la carrera académica con una carrera de fondo en atletismo, pero que además tiene obstáculos bastante altos de superar. Algo así como los 10.000 metros, pero con obstáculos. Antiguamente, eran básicamente tres las barreras: la tesis doctoral, el acceso a la

adjuntía (ahora titularía) y el acceso a la cátedra. Hoy estos obstáculos se han multiplicado con las exigencias de las distintas acreditaciones y los numerosos sexenios.

Ello provoca en los profesores una sensación de continua necesidad de obtención de méritos académicos que, en ocasiones, lleva a enervar nuestra actitud, cuando no a abandonar la promoción docente de forma temprana.

Este cante por martinetes puede recoger esta situación:

Haciendo la mili en Cádiz  
Me senté en mi petate  
Y me puse a cavilar  
Sobre las penitas que estaba pasando  
Y las que me quedaban por pasar.

No quisiera que de todas las reflexiones anteriores quedara una impresión triste y amarga de lo que significa la carrera académica por el lado de la investigación. Todo lo contrario. Creo que con ilusión, esfuerzo y, sobre todo, trabajo en equipo, las posibles dificultades que aparecen en el camino se pueden superar.

Quiero aprovechar este momento para agradecer y reconocer a los actuales miembros (o que en algún momento lo han sido) de mi grupo de investigación: profesores Javier Amores, Jorge Cruz, Miriam Delgado, Carmen Díaz, Fernando García Muiña, Pedro López, Gregorio Martín y Eva Pelechano. A todos, muchas gracias y enhorabuena por el excelente trabajo.

También quiero hacer un llamamiento al comportamiento ético de los investigadores ya que en algunas ocasiones se buscan subterfugios, atajos y malas artes para conseguir acumular rápidamente méritos académicos o ascender en la escala docente. Quiero recordar que la ética siempre triunfa a largo plazo. Y este debe ser un valor esencial en la vida de todo profesor universitario. Quien no cumpla con este principio básico estará traicionando el espíritu que siempre debe mantener la universidad.

Creo que es evidente la mejora que ha experimentado el profesorado universitario en las últimas décadas, especialmente en las áreas empresariales, tanto en los aspectos docentes como de investigación. Y ello debe ser un motivo de orgullo colectivo en el cumplimiento de nuestra misión.

Además, creo que el componente vocacional es un elemento clave que ayuda a superar los obstáculos. Hace años, cuando participaba en los procesos de selección de nuevos profesores, a veces les proponía a los candidatos lo siguiente: piensa si, en el caso de que fueras lo suficientemente rico como para no tener que depender de un salario, si te dedicarías a la enseñanza universitaria, aunque no te pagaran. Personalmente, creo que siempre lo tuve muy claro.

Para mí, la carrera académica, más que un trabajo ha sido un regalo que me ha dado la vida.

## **2) De las enseñanzas en Administración y Dirección de Empresas**

Cuando yo era estudiante, las asignaturas vinculadas a lo que hoy entendemos como Economía de la Empresa eran muy escasas, ya que en mi Plan de Estudios, nada menos que de 1953,

predominaban las disciplinas relacionadas con la Economía y el Derecho. La especialidad de Economía de la Empresa solo se limitaba a cursar 3 o 4 asignaturas distintas, respecto de la titulación en Economía General.

A pesar de esta escasez, la atracción por las materias empresariales me surgió en aquellos tiempos, gracias principalmente a las enseñanzas del profesor Andrés Suárez. Entonces, en los contenidos de nuestra especialidad tenían un peso muy importante las aproximaciones cuantitativas como la Programación Lineal, el PERT, el método del transporte, la teoría de colas, y demás técnicas de la Investigación Operativa.

Con el paso de las décadas, fueron incorporándose a los planes de estudio el tratamiento específico de la problemática de las distintas áreas funcionales de la empresa hasta conformar el conjunto de materias que hoy en día están presentes en la formación de nuestros estudiantes en nuestro campo de conocimiento.

Así, es habitual en todas las universidades el estudio de las áreas financiera, comercial, productiva, tecnológica, informativa, organizativa y de recursos humanos. A ellas, normalmente se añaden algunas asignaturas optativas (para aspectos más específicos), alguna otra de introducción, más la de Dirección Estratégica, que suele cerrar el círculo, en los últimos años de carrera. En todas ellas, el avance tanto en los fundamentos teóricos cuanto en los aspectos prácticos ha sido notable en las últimas décadas, constituyendo actualmente un sólido conjunto de conocimientos para entender y resolver los problemas empresariales.

De la adecuada comprensión que tengan nuestros alumnos de los problemas a los que se enfrentan y de la aplicación que hagan en su desarrollo profesional posterior de los conocimientos adquiridos, va a depender la creación de riqueza, el desarrollo económico y la mejora del bienestar social en el futuro.

Por tanto, sobre los profesores que nos dedicamos a estas materias recae la responsabilidad de formarlos de la mejor manera posible.

Como la mayoría de los asistentes conocen, mi especialidad está vinculada a la Dirección Estratégica. Permítanme unas breves palabras para glosar su contenido y relevancia.

Desde mi punto de vista, la Dirección Estratégica se ha convertido en el paradigma dominante para explicar los procesos directivos empresariales, con un enfoque integrador que trata de identificar y analizar los aspectos clave de los que depende el éxito de una empresa. Podríamos decir de forma metafórica que las áreas funcionales antes citadas (finanzas, producción, marketing, etc.), son piezas de un puzle que no está completo hasta que todas las piezas encajan entre sí de forma adecuada. La Dirección Estratégica se encarga, precisamente, de juntar esas piezas y completar el modelo de la dirección de empresas.

Pero este proceso directivo se desarrolla en un ambiente

- Primero, de incertidumbre acerca del entorno rápidamente cambiante,
- Segundo, de complejidad ante la multitud de elementos y circunstancias a considerar,
- Y por último, de conflicto, tanto externo en el enfrentamiento con competidores como interno en la satisfacción de los objetivos de los distintos grupos de interés presentes en toda organización.

Ante este panorama, la estrategia se convierte en la estructura fundamental mediante la cual una organización asegura su continuidad vital tratando de conseguir una ventaja competitiva en todos aquellos negocios en los que se desempeña. La estrategia debe dar respuestas a múltiples preguntas como las siguientes: ¿cuáles son las fuentes de la creación de valor?, ¿por qué las empresas tienen rentabilidades diferentes?, ¿cómo se compite mejor ante los rivales?, ¿cómo y por qué crecen y se desarrollan las empresas?, ¿qué determina el éxito o el fracaso de la internacionalización de la empresa?

Las distintas Escuelas de Pensamiento Estratégico han tratado de responder a estas preguntas desde distintos puntos de vista. Se podrían resumir en dos grandes enfoques todas estas aproximaciones:

- El enfoque racional, de carácter esencialmente normativo, preocupado fundamentalmente por cómo se deberían formular las estrategias para conseguir los mayores niveles de éxito. Este enfoque, que deriva del modelo de decisor racional de la Teoría Económica, determina que las decisiones directivas deben ser tomadas ajustándose lo mejor posible a las circunstancias externas e internas.
- El enfoque organizativo, de carácter más descriptivo, centra su atención en la forma en la que se toman las decisiones en la práctica. Derivado de la Teoría de la Organización y otras ciencias del comportamiento, define cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias.

Dentro del enfoque racional, a su vez, aparecen dos teorías predominantes:

- El Análisis Industrial que investiga los aspectos del entorno, especialmente de los competidores, a partir de los cuales se diseña la estrategia que conduce al éxito.
- La Teoría de Recursos y Capacidades que, desde un punto de vista interno, justifica la formulación de estrategias con base en la cantidad y calidad de los recursos disponibles en cualquier organización.

Muchos de los presentes me habréis oído intervenir en distintos cursos, seminarios y conferencias sobre las bondades de la Teoría de Recursos y Capacidades, especialmente el papel que juegan los recursos intangibles en la explicación de la creación de valor para la empresa. Como es sabido, las características de escasez, durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad y apropiabilidad que están detrás de muchos intangibles, les hacen ser fuente de ventaja competitiva sostenible. El énfasis que en bastantes ocasiones he puesto sobre estos aspectos, ha provocado que alguien me haya bautizado con la raíz flamenca de “El Niño de los Intangibles”.

Sin embargo, el enfoque organizativo antes comentado no hay que descartarlo en la explicación del proceso directivo, lo que da entrada a los aspectos políticos en la toma de decisiones, vinculados a la existencia de los distintos grupos de interés. Tales grupos tienen diferentes objetivos que son, en buena medida, incompatibles entre sí, lo que provoca que las decisiones estratégicas deban ser respetuosas con dichos objetivos.

En este punto, deben entrar en consideración los principios de responsabilidad social y comportamiento ético de los dirigentes, como norma básica que regule la actuación empresarial frente a sus grupos de interés.

La proliferación de escándalos financieros y económicos en el ámbito empresarial y social que vivimos en los últimos tiempos, hace recaer sobre todos aquellos profesores que nos encargamos de la formación de los alumnos en materias de Administración de Empresas, la responsabilidad de una educación en valores que impida (o por lo menos minore) su repetición en el futuro. Y a ello deberíamos dedicar todo nuestro empeño y esfuerzo.

Desde mi punto de vista, estos dos enfoques antes citados (racional y organizativo) son necesarios y complementarios ya que, como las dos caras de una moneda, reflejan dos aspectos diferentes pero ambos necesarios para comprender la realidad de la empresa. Es lo que llamo el enfoque integrador.

Junto con mi compañero y amigo el Profesor Luis Ángel Guerras (al que quiero agradecer públicamente su enorme capacidad intelectual, su esfuerzo y su paciencia, aunque esta es mutua), nos hemos dedicado en los últimos años a contribuir humildemente al desarrollo y consolidación de este enfoque integrador de la Dirección Estratégica.

No sé si lo hemos conseguido pero, desde luego, ilusión, tiempo y dedicación le hemos puesto con creces.

### **3) De la Universidad de Málaga y su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

Sirva una breve e histórica letrilla popular por bulerías para expresar mi sentimiento y compromiso con la Universidad de Málaga y, especialmente, su Facultad de Económicas, que dice:

Yo te estoy queriendo a ti  
Con la misma violencia  
Que lleva el ferrocarril

En efecto, desde mi incorporación a esta universidad en el año 1969, cuando entro como estudiante a la entonces Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, siempre he tratado de mantener una relación de afecto y pertenencia, que me ha llevado posteriormente a colaborar en numerosas ocasiones, en distintos actos docentes, institucionales y de investigación. Y siempre lo he hecho con la mejor de mis intenciones y posibilidades.

Aquella facultad, creada en 1965, y que era la cuarta facultad de estas características en España, tras Madrid, Barcelona y Bilbao, ofrecía a los jóvenes de entonces la posibilidad de estudiar unas materias bastante atractivas, que posteriormente permitirían desarrollar una prometedora vida profesional en el campo de la Economía y la Empresa.

Hoy, cuando se cumplen 52 años de su creación, aquella facultad es una espléndida realidad que ha contribuido a lo largo de su historia no sólo a la formación de excelentes profesionales, sino también al desarrollo del tejido productivo local y de su entorno económico, en general.

Quisiera resaltar el excelente claustro de profesores del que me tocó disfrutar en mis años como estudiante (1969-1974) y entre los cuales quiero destacar los siguientes (y pido disculpas a los demás, por no poder citar a todos): José Cabrera, Juan Ramón Cuadrado, Ignacio de Cuadra, Juan del Pino, Andrés Fernández Díaz, Alfonso García Barbancho, Luis González Seara, Juan Antonio Lacomba, Carlos Monter, José Ortiz, José María Otero, José María Requena, Antonio Santillana, Andrés Suárez, Ramón Tamames, Vitorio Valle.

A todos ellos, y al resto del claustro de profesores, muchas gracias por sus enseñanzas.

Sin embargo, el funcionamiento de la Facultad no estaba exento de problemas que enturbiaban su normal desenvolvimiento. Quiero comentar dos.

El primero hace referencia a la precariedad de las instalaciones físicas del edificio inaugurado en 1967, debidas a una deficiente cimentación en un terreno de escombros. Ello ocasionó la aparición de grietas que hacían que el edificio temblara cuando simplemente se paseaba por las largas galerías de las dos plantas que unían las aulas principales o cuando se acumulaban los alumnos en el interior de las aulas.

Ello obligó, a su demolición prematura, solo una década después de su construcción, y el traslado provisional de la Facultad a los denominados “barracones”, que duró casi otra década, hasta que en 1984 se inauguró el actual edificio. Fue probablemente en periodo más gris de la facultad ante su falta de atractivo para los alumnos y la precariedad de medios para los profesores.

El segundo fue las innumerables huelgas que sacudieron la vida universitaria durante mi estancia como alumno. Los cinco años 1969-1974 que estuve allí, los cinco años hubo huelgas promovidas por los estudiantes. Huelgas que se decidían en multitudinarias asambleas, normalmente en el aula escalonada al final de la planta baja, llena de humo, y tras interminables discusiones. Siempre había un motivo específico para cada huelga (la baja calidad de tal profesor al que había que despedir, la inexistencia de comedores universitarios, que habían detenido a fulanito, etc.). Pero subyacente había un objetivo general que, como se decía en la época, era “derrocar a la oligarquía fascista dominante”.

Luego, había que negociar con los profesores los contenidos de las materias que integraban los exámenes, ante la pérdida masiva de clases.

Fueron tiempos convulsos (final del régimen franquista) en los que lo más relevante era la discusión política, mientras que las cuestiones técnicas quedaban en un segundo plano. Quizás no aprendiéramos mucha economía, pero sí había una gran inquietud social, cultural y política (que hoy se echa en falta entre nuestros estudiantes) que contribuyó decisivamente a nuestro enriquecimiento personal y profesional.

En 1972, se creó la Universidad de Málaga. Antes la Facultad de Económicas dependía de la Universidad de Granada. De hecho, cuando tuve que matricularme de primer curso, en 1969, tuve que ir personalmente a Granada a hacer la matrícula (entonces no había Internet).

Para reclamar su creación, recuerdo haber estado en una manifestación delante del Palacio de la Aduana, entonces sede de la Delegación del Gobierno Civil, en la que se defendía que Málaga era la única ciudad europea de más de 300.000 habitantes que no tenía universidad propia.

Hoy la Universidad de Málaga tiene un extraordinario presente, con 17 facultades, más de 100 títulos ofrecidos (entre Grados y Másteres), unos 40.000 alumnos y con el nombramiento de Campus de Excelencia Internacional (junto a la Universidad de Sevilla). Pero, sobre todo, por su excelente claustro de profesores, unos 2.500, al cual, a partir de hoy, me honro en pertenecer formalmente.

Los que nos dedicamos a la enseñanza de la Dirección Estratégica de la Empresa defendemos la importancia del entorno en el desempeño empresarial. Voy a hacer un breve comentario a lo que creo que es una gran oportunidad que tiene nuestra universidad para su desarrollo futuro: la ciudad.

La evolución que ha experimentado la ciudad de Málaga en los últimos años crea un entorno altamente favorable, para el mejor desempeño tanto de los negocios empresariales como de sus instituciones, entre ellas, la universidad.

La mejora del diseño urbano, la incorporación del puerto, el patrimonio histórico, los restos romanos y árabes, los nuevos museos, la exquisita gastronomía, el clima privilegiado, las fiestas populares, el ambiente cosmopolita, y, sobre todo, la afabilidad de sus gentes, hacen de la ciudad un foco de atracción, turística, cultural y social inmejorable que crea ese entorno favorable para que nuestra universidad progrese significativamente.

En este entorno, la universidad podrá cumplir más fácilmente con los retos ineludibles que la sociedad le plantea para mejorar día a día: el fomento de la investigación, la producción científica, la calidad de la enseñanza, la innovación productiva, la internacionalización y la transferencia de conocimiento a la sociedad. Para todos ellos, la Universidad de Málaga podrá contar con mi granito de arena, como uno más, en todo lo que necesite.

Una letra por alegrías expresa este compromiso:

Se han enreao  
Tus cabellos y los míos  
Se han enreao  
Como la zarzamora  
Por los vallaos.

CONCLUYO, con mis palabras finales.

Quiero expresar de nuevo mi agradecimiento a la Universidad de Málaga por el alto honor que supone la distinción como Doctor Honoris Causa, que hoy me otorga, y a todas las personas que lo han hecho posible, que al principio de mi intervención mencioné.

También a todos los profesores, familiares y amigos que me han acompañado en este acto tan emotivo.

Para mí, hoy, junto al día que leí mi Tesis Doctoral, es el día más feliz de mi vida académica.

Terminaré expresando los tres motivos principales de orgullo que han llenado mi vida profesional y universitaria, y que resumen mi intervención:

- El orgullo de ser profesor universitario
- El orgullo de ser profesor en Administración y Dirección de Empresas
- El orgullo de pertenecer al claustro de profesores de la Universidad Complutense de Madrid y, desde hoy, también de la Universidad de Málaga.

MUCHAS GRACIAS.

**TESIS DOCTORALES****\* Multimarket contact, market entry and performance: an analysis in the global mobile telecommunications industry.**

Doctorando: Beatriz Domínguez Bronchal.

Departamento: Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza.

Directores: Jaime Gómez (U. de La Rioja) Juan Maicas (U. de Zaragoza).

*Resumen:* La tesis doctoral titulada “Multimarket contact, market entry and performance: An analysis in the global mobile telecommunications industry” integra diferentes teorías en el análisis de la entrada y de sus efectos sobre los resultados. En concreto, la tesis doctoral aborda el estudio de dos dimensiones de la entrada: la dimensión temporal y la dimensión geográfica. La industria de las comunicaciones móviles sirve de contexto para el análisis empírico de los trabajos que conforman esta tesis.

La dimensión temporal es abordada en el Capítulo 2 de la tesis, titulado “Multimarket pioneers: Does multimarket contact improve first-mover advantages?”. Este Capítulo analiza la rivalidad entre el pionero y sus seguidores como condicionante de la magnitud de las ventajas del pionero. En concreto, se propone que dicha rivalidad afecta negativamente a las ventajas del pionero (Kerin et al., 1992). Nuestra premisa es que la rivalidad debe ser entendida en sentido amplio y no debe limitarse únicamente al mercado en el que el pionero disfruta de sus ventajas. De esta forma, el Capítulo 2 complementa la literatura sobre ventajas del pionero con la literatura sobre contacto multimercado (CMM), analizando cómo el volumen y el tipo de CMM entre el pionero y los seguidores –recíproco o no recíproco- determinan la magnitud de las ventajas derivadas del orden de entrada.

La dimensión geográfica es abordada en los capítulos 3 y 4 de la tesis doctoral. En estos capítulos se estudia cómo las empresas seleccionan sus mercados de destino. El capítulo 3 se titula “Retaliatory Entry: Determinants of entry as a competitive response” y aborda la selección de los mercados de destino desde la perspectiva de la dinámica competitiva. La mayoría de los trabajos que han analizado la entrada desde esta perspectiva han equiparado la entrada con una acción competitiva. No obstante, la entrada puede corresponderse con un movimiento de reacción contra entradas previas (Smith et al., 1991). El Capítulo 3 parte de la idea de que acciones y reacciones son dos movimientos competitivos diferentes y aborda la entrada como represalia. En particular, se propone que el CMM entre la empresa atacante y la empresa atacada y la presión competitiva que la empresa atacante ejerce sobre la empresa atacada determinan la entrada como represalia a una entrada previa.

El Capítulo 4, titulado “Tell me where you come from and I’ll tell you where you’re going: Asymmetries in the impact of institutional distance on firm market entry” analiza la entrada desde la perspectiva de la teoría institucional. En particular, se hace uso del concepto de “distancia institucional formal” y se analiza cómo las diferencias entre las instituciones formales del mercado de origen y del mercado de destino determinan la entrada. El capítulo profundiza en el concepto de la distancia institucional y analiza la asimetría de esa distancia. El trabajo propone que la dirección de la distancia modera su efecto sobre la entrada. En particular, sugiere que la distancia institucional positiva - es decir, la situación en la que el país de destino cuenta con unas instituciones formales más desarrolladas que las instituciones del país de origen - es menos perjudicial que la situación inversa - distancia institucional negativa. Asimismo, el Capítulo 4 introduce la experiencia internacional de la empresa como factor moderador de la relación entre la distancia institucional formal y entrada.

**\* Las externalidades de información en el acceso de las empresas a los mercados internacionales.**

Doctorando: Raúl Mínguez Fuentes.

Departamento: Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Alcalá.

Directores: Juan Ramón Cuadrado Roura y Javier Carrillo-Hermosilla (U. de Alcalá).

*Resumen:* El objetivo de la investigación desarrollada es el estudio del comportamiento y los factores condicionantes de la pauta comercial de las empresas en los mercados mundiales de mercancías. El momento investigador y la disposición de bases de datos con información oficial sobre los intercambios comerciales de las empresas determinan la existencia de una oportunidad analítica para contribuir al conocimiento sobre la relevancia del aprendizaje evolutivo de la empresa en su proceso de internacionalización, con origen en la experiencia propia y/o ajena.

Sobre esta base, la hipótesis central de la investigación trata de contrastar si existe un proceso de aprendizaje de la empresa que resulta decisivo en su posterior devenir comercial internacional. Aprendizaje que puede proceder tanto de la propia experiencia de la empresa, como de la información y conocimiento adquiridos mediante la relación con otros agentes del entorno empresarial (externalidades de información vinculadas a las economías de aglomeración).

Para el contraste correspondiente, se formulan dos hipótesis complementarias. Como primera subhipótesis se plantea comprobar la influencia del tejido empresarial del entorno con experiencia internacional sobre el comportamiento exportador de la empresa. El correspondiente ejercicio de validación utiliza un modelo de demanda y competencia monopolística, aplicándose para el caso español. Los resultados obtenidos han confirmado la existencia de un proceso de aprendizaje en la expansión comercial de las empresas a escala internacional, sin responder ésta a un patrón de comportamiento aleatorio. En particular, este conocimiento procedería del aprovechamiento de externalidades de información disponibles en su entorno relacional, ya sea geográfico o sectorial.

La segunda hipótesis complementaria se dirige a determinar el efecto del aprendizaje adquirido por la empresa a través de su propia experiencia internacional sobre su comportamiento exportador a corto plazo. En este caso, se ha utilizado un modelo de gravedad ampliado y su comparación con la estimación de las comunidades de destinos de exportación partiendo de la información empresarial (algoritmo de modularidad). El trabajo se ha completado con la verificación de la capacidad predictiva de la trayectoria exportadora a partir de las comunidades. Los resultados alcanzados han revelado la existencia de un patrón en la trayectoria exportadora de las empresas mexicanas, determinado por la similitud con destinos a los que previamente han exportado. De este modo, se evidencia un proceso de aprendizaje exportador de la empresa a partir la experiencia propia en los mercados internacionales. Asimismo, se avala la dimensión evolutiva del fenómeno de la internacionalización empresarial, dado que las compañías acumulan experiencia secuencialmente y sus decisiones históricas sobre su proceso de internacionalización son claves en su posterior itinerario exterior.

En conclusión, los trabajos desarrollados y la verificación efectuada de sendas hipótesis complementarias permiten confirmar la hipótesis central de la investigación formulada inicialmente: la empresa aprende en su proceso de internacionalización. Esto es, el patrón exterior de la compañía no responde a un comportamiento aleatorio, sino que está decisivamente influido por el aprendizaje obtenido por dos posibles vías, tanto la propia experiencia internacional, como el aprovechamiento de determinadas externalidades de información o conocimiento disponibles en su entorno (geográfico y sectorial) y obtenidas a través de las relaciones interempresariales establecidas.

## PUBLICACIONES

### LIBROS

\* **Ortiz, B. y Puig, F. (2017).** “Levante U.D. Una SAD responsable y competitiva”, Ed. Vínclle (140 pp.).

*Resumen:* Este libro resume los 110 años de historia de un club de fútbol desde una perspectiva empresarial, la que confiere su status de SAD (Sociedad Anónima Deportiva). De especial interés es el análisis que se desarrolla del entorno del mundo del fútbol, el efecto del marco normativo y las TVs, así como de las opciones estratégicas implementadas.

El texto se detiene justo en 2017 cuando este club (esta SAD), a través de una hábil rotación de activos con los riesgos cubiertos y una decidida apuesta por el mercado local, vuelve a consolidarse en la élite del fútbol y desafía algunos supuestos básicos sobre competitividad, reclamando así una mayor atención al Management Deportivo.

### CAPÍTULOS DE LIBRO

\* **Penas, P. (2017).** “Digital Retail. How Customer-Centric Technology is Reshaping the Industry: IT-Enabled Digital Disruption”. Publicado en Saeed, S., Bamarouf, Y. A., Ramayah, T., & Iqbal, S. Z (eds.). *Design Solutions for User-Centric Information Systems* (pp. 1-422). Hershey, PA: IGI Global. Enero 2017. ISBN: 9781522519447.

*Resumen:* Este capítulo explica la disrupción digital en el comercio minorista. Analiza las posiciones relativas de Wal-Mart, Amazon y Alibaba y los modelos de negocio de los dos últimos. Se centra en el impacto de las tecnologías SMAC (Social, Móvil, Analítica y Cloud) y nuevas tendencias del comercio minorista como omni-canal, experiencia del cliente, Internet de las cosas (IoT) ... El capítulo concluye que los cambios fundamentales de disrupción digital basados en TI son fundamentales para todos los jugadores, minoristas tradicionales con tienda física, jugadores en línea puros y aquellos con presencia en línea y fuera de línea.

\* **Urzelai, B. & Puig, F. (2017):** “The Chinese bittersweet cake in Orbea’s internationalization”, in Vecchi, A. et al (2017), *Reshoring of Manufacturing. Drivers, Opportunities, and Challenges*, Ed. Springer. ISBN 978-3-319-58882-7.

*Resumen:* The objective of this chapter is to analyse the role of the place and the space in the international relocation strategy of Orbea (the main Spanish bicycle manufacturer). This will involve studying the main decision factors as well as the major organizational adjustments related to the linkage between the structure and the location.

### ARTÍCULOS

\* **Aído Almagro, B., Diánez González, J.P., Camelo Ordaz, C. y Ruiz Navarro, J. (2016):** “Identificación del emprendimiento de alto potencial: un análisis sobre el reconocimiento de oportunidad en diferentes economías”, *Economía Industrial*, 399, 75-84.

*Resumen:* La investigación centra su interés en el análisis los factores precursores del reconocimiento de oportunidad de alto potencial. Basándonos en la literatura sobre reconocimiento de oportunidades, se plantea un marco inclusivo e integrador. Siguiendo a Grégoire *et al.* (2010), consideramos tanto los factores relacionados con la realidad objetiva del contexto donde el emprendedor opera, como los factores subjetivos que determinan la percepción que éstos desarrollan del contexto. En concreto, analizamos el efecto que ejercen los

factores de percepción de los emprendedores, su capital humano y sus redes de contactos sobre el reconocimiento de oportunidades de alto potencial en economías con diferente grado de desarrollo.

\* **Añón, D., Gómez, J. y Vargas, P. (2017): "Complementarities in innovation strategy: Do intangibles play a role in enhancing firm performance?", *Industrial and Corporate Change*.**

*Resumen:* This article assesses the role of investments in intangible capital and their potential complementarities as a way to improve firm productivity. We focus on the three intangible resources that, according to the literature, have the greatest strategic importance: research and development (R&D), advertising, and human capital. To test our hypotheses, we use a large sample of Spanish manufacturing firms and consider estimates of total factor productivity through a generalized method of moments approach. Our results show evidence of complementarities between R&D and advertising investments and between advertising and human capital. However, they are not conclusive in the case of R&D and human capital.

\* **Camelo-Ordaz, C., Diáñez-González, J.P. y Ruiz-Navarro, J. (2016): "The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors", *Business Research Quarterly*, 19, 261-277.**

*Resumen:* The empirical evidence devoted to analyze the impact of perceptual factors in explaining the differences in the entrepreneurial intention of men and women is still limited and not entirely conclusive (Shinnar et al., 2012; Wilson et al., 2009). Drawing on this gap and taking as starting point the premises of Social Feminist Theory, our paper aims to examine the mediating role of perceptual factors on the relationship between gender and entrepreneurial intention of nonentrepreneurs and entrepreneurs. Drawing on a sample provided by the Global Entrepreneurship Monitor Project of 21,697 Spanish non entrepreneurs and 2899 Spanish entrepreneurs, our results have shown that, perceptual factor fully mediate the relationship between gender and the entrepreneurial intention of non-entrepreneurs, whereas such mediating impact disappears when people become entrepreneurs.

\* **Diáñez-González, J.P. y Camelo-Ordaz, C. (2016): "How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: the mediating role of conflict", *Journal of Technology Transfer*, 41(3), 530-557.**

*Resumen:* This research has been designed with the purpose of analysing the influence of both the composition of academic spin-offs' management teams and the potential conflict emerged within such teams on the degree of entrepreneurial orientation exhibited by academic spin-offs. To this end, we have used the upper echelon theory as theoretical background. Drawing on a data base of 167 Spanish academic spin-offs, results show, on the one hand, that the presence of non-academic managers within management teams is a key factor in the academic spin-offs' exhibitions of higher levels of entrepreneurial orientation and, on the other hand, that conflict fully mediates the relationship between management teams' age heterogeneity and entrepreneurial orientation.

\* **Franco-Leal, N.; Soetanto, D. y Camelo-Ordaz, C. (2016): "Do they matter? The role of non-academics in the internationalisation of academic spin-offs", *Journal of International Entrepreneurship*, 14, 410-440.**

*Resumen:* In the literature, little attention has been paid to explicitly examine the internationalization process of academic spin-offs as well as the role of non-academics. In order to investigate the impact of non-academics on the performance of spinoffs, we carried out an empirical analysis of 126 Spanish spin-offs which were divided into two market categories, international and domestic market. With regard to the percentage of non-academics in founding

team, we found that their impact was more relevant to the performance goals than to innovativeness. On the other hand, the size of non-academic networks contributed significantly not only to the performance goals but also to innovation. However, we did not find a significant relationship between the strength of non-academic networks and the performance goals and innovativeness of the international spin-offs. Overall, we concluded that the role of non-academics was crucial for supporting the internationalization of the spin-offs.

\* **García-Muiña, F.E. y González-Sánchez, R. (2017): “Absorptive routines and international patent performance”, *BRQ Business Research Quarterly* (En prensa).**

*Resumen:* Patents on an international level are essential for firm results. Accordingly, the use of external sources of knowledge acquires crucial importance to get global innovations and create competitive advantages. For that reason, the literature has highlighted the strategic role of the absorptive capacity construct. We enrich the treatment of the absorptive capacity phases including the moderating effects between routines associated to the traditional potential-realized absorptive capacities. Taking into account external knowledge search strategies, the deeper external relationships, the better transference and appropriation of specific external knowledge. Nevertheless, when the moderating role of assimilation is included, cooperation agreements appear as the most efficient source of external knowledge. Finally, we show that technological tools let firms store and structure the information making easier its use for international patenting. This positive effect is reinforced in the presence of exploitation routines, since technological knowledge will better fit to the industry's key factors of success.

\* **García-Villaverde, P.M., Elche, D. Martínez-Pérez, A. y Ruiz-Ortega, M.J. (2017): “Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45-58.**

*Resumen:* Social capital is a key resource encouraging innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry, however it may be influenced by managers perception of market dynamism. This paper analyses the moderator role of market dynamism perception among the three dimensions of social capital –structural, relational and cognitive- and radical innovation. We conducted an empirical study on a sample of 215 hospitality and tourism firms located in World Heritage Cities of Spain, by considering each city as a cultural tourism cluster. The structural equations analysis shows divergent direct and moderated effects for the dimensions of social capital. Specifically, the negative effect of structural social capital on radical innovation worsens when market dynamism perception is higher. However, market dynamism perception improves the effects of relational and cognitive social capital on radical innovation. The study contributes to the understanding of the antecedents of radical innovation at firm level in the context of cultural tourism clusters.

\* **Penas, P. (2017): “Porqué Google va a destronar a Microsoft en Sistemas Operativos para PC”, *Revista Directivos y Gerentes*, Edición dic 2016 – ene 2017.**

*Resumen:* El artículo explica, en base a una serie de indicios evidentes, porqué Google se está posicionando fuertemente para destronar a Microsoft en su segmento estrella en sistemas operativos. A pesar de que sistemáticamente todos los que lo han intentado han fracasado en batallas de escala contra escala, en esta ocasión es una batalla de escala contra alcance, por lo que el resultado puede ser desastroso para Microsoft.

\* **Penas, P. (2017): “El marketing “glocal” de McDonald's: respondiendo a las necesidades locales”, *Revista BALANCE*. Colegio de Economistas de Pontevedra. Nº 92, I trimestre de 2017.**

*Resumen:* Este artículo analiza cómo, a pesar de ser uno de los grandes representantes de la globalización, McDonald's adapta y en qué medida las 4Ps de su marketing mix en los distintos mercados en los que opera.

\* **Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P.M., Parra-Requena, G. y Ruiz-Ortega, M.J. (2017): "Innovativeness in the context of technological and market dynamism: The conflicting effects of network density". *Journal of Organizational Change Management (En prensa)*.**

*Resumen:* Innovativeness is a critical aspect for the survival and success of the company in the long-term. The purpose of this paper is to study how the density of the network in which the company is immersed influences the relationship between environment dynamism and innovativeness. More specifically, we analyse whether the network density acts in a heterogeneous way, worsening or improving the effects of technological and market dynamism on innovativeness, respectively. The empirical study was conducted on a sample of 292 companies in the agri-food industry in Spain. The results show that whereas the interactive effect between density and technological dynamism is negative, the interaction between density and market dynamism is positive.

\* **Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2016): "Do Territorial Agglomerations Still Provide Competitive Advantages? A Study of Social Capital, Innovation, and Knowledge", *International Regional Science Review*, 39(3), 259-290.**

*Resumen:* The emergence of new technologies together with the process of globalization and global outsourcing raise a question mark over the potential advantages of locating in an industrial district. In this context, there is a clear need for new studies to investigate whether the district effect still exists in these new circumstances. We propose that the increased availability of social capital, knowledge, and innovation would justify the firms in industrial districts obtaining competitive advantages and, therefore, greater levels of performance over the rest of the companies in an industry, allowing us to explore why the district effect is maintained in the current circumstances. The development of this study, in the footwear industry in Spain, has allowed us to analyze the existence of significant differences between industrial district firms and firms outside industrial districts. The results obtained in our study show that agglomerated firms, that is, firms located within industrial districts, achieve a greater performance than firms outside the industrial districts. With this study, we contribute to a deeper analysis of the competitive differences arising from the district effect. On one hand, we analyze if the competitive advantages of companies located in the districts will reveal differences in the obtained performance—growth, profitability, innovation performance, and general performance. We also analyze three key competitive factors in the competitive dynamics of industrial districts, with particular attention to social capital. In this sense, we look separately at the three dimensions of social capital—structural, relational, and cognitive.

\* **Sánchez-Riofrío, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Forcadell, F.J. (2016): "Reestructuración de la cartera de negocios: Revisión de la literatura", *Podium*, 30 (2), 71-83.**

*Resumen:* La estrategia corporativa de reestructuración de cartera de negocios (RCN) ha sido muy poco investigada en América Latina, al contrario de lo que ha sucedido en los países anglosajones y europeos. El objetivo de este trabajo es, por lo tanto, realizar una investigación exploratoria de la literatura relacionada con esta temática, para reconocer las contribuciones teóricas desarrolladas, identificar tanto los consensos en la literatura de RCN como las prioridades y las tendencias actuales de su investigación. A partir de aquí, se plantearán los nuevos desafíos relacionados, para América Latina, con el estudio de la RCN. De acuerdo a los resultados encontrados, las características del entorno en donde se implanta la RCN pueden

condicionar los distintos resultados de esta estrategia. Así, las empresas multi negocio de Latinoamérica han aumentado el reenfoque de sus actividades c-on el fin de reducir costos de transacción producto de diversificaciones excesivas.

\* **Sánchez-Riofrío, A. M.; Guerras-Martín, L. A.; Forcadell, F. J. (2017): “Who’s who in Business Portfolio Restructuring Research: The intellectual structure”, *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (1), p. e-162.**

*Resumen:* There are few studies applying extensive qualitative and quantitative methods for addressing the research into Business Portfolio Restructuring (BPR). The aim of this paper is to identify the main authors, journals and studies that have informed the intellectual platform underpinning BPR as well as identifying the topics that have had the greatest impact. In this study, bibliographic references cited between 1959 and 2012, are analyzed using different bibliometric techniques. Three main results are found: first, the intellectual basis for this field involves a multidisciplinary and multifaceted literature, although the disciplines of finance and management are the principal contributors to research into BPR. Second, authors, journals and papers are identified to track the main framework of portfolio restructuring. Finally, the main forerunners of this study area are corporate strategy, divestitures, diversification and corporate governance. This is a study that contributes not only to the field of strategic management but also to information management.

\* **Santos-Álvarez, V. y García-Merino, T. (2017): “Motivation focus of international entrepreneurs in Spain: from early explorers to straggler exploiters”, *Canadian Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des Sciences de l’Administration* (En prensa).**

*Resumen:* We analyze the motivation of entrepreneurs who lead business internationalization. We study how motivation affects the entry timing into overseas markets as well as the selection of markets. We use the regulatory focus theory that recognizes two orientations: promotion versus prevention. Then, we define a typology of entrepreneurs: early explorer, straggler exploiter, early exploiter, and straggler explorer. We review interviews published in a Spanish journal centred on internationalization and perform a content analysis that allows us to identify the motivation of entrepreneurs. Results indicate that promotion focus is the most common and that experiential knowledge emerges as a key factor in the shift in motivation governing the selection of overseas markets.

\* **Sousa-Ginel, E., Franco-Leal, N. y Camelo-Ordaz, C. (2017): “The influence of networks on the knowledge conversion capability of academic spin-offs”, *Industrial and Corporate Change*, 1–20.**

*Resumen:* Based on arguments from network research, academic entrepreneurship literature, and knowledge based theory, this article applies a contingency approach to analyze, in the context of academic spinoffs (ASOs), the relationship between the size and the frequency of contacts of the industry network and the three components of the knowledge conversion capability (KCC): conceptualization and visioning, configuration and design, and embodiment and integration. Specifically, we suggest that the appropriate industry network configuration depends on two contingency factors: the knowledge task underlying the different components of KCC—search and transfer—and the tacit vs. codified character of the knowledge base of the ASO.

## CASOS

## \* Ortiz, B. y Puig, F. (2017): “El súper gol del Levante UD: Un caso de refluotamiento empresarial”.

*Resumen:* Este caso narra el declive que llevó al infierno del concurso de acreedores al Levante UD y debate las estrategias implementadas para consolidar su situación. Para ello se basa en la literatura sobre business turnaround (refluotamiento empresarial) y sigue la lógica secuencial del *Retrenchment* (desinversión) y *Recovery* (recuperación). El trabajo se detiene especialmente en la etapa raramente estudiada en la literatura sobre turnaround como es la del *Renewal* (consolidación). Para ello discute el dilema surgido entre los *stakeholders* (accionistas y seguidores) provocado por la elección de la modalidad de crecimiento (interna o externa) a adoptar, y su consiguiente estrategia (defensiva vs. ofensiva).

Disponible en <http://www.thecasecentre.org/main/> y recomendable para la asignatura de Dirección Estratégica y MBAs.

Ref E317-0060-1 Caso para estudiantes. Ref E317-0060-8 Notas adicionales para el Profesor.

## ANUNCIOS

## CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES, SEMINARIOS Y OTRAS ACTIVIDADES

## \* 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](http://www.acede.org/uploads/files/2922_acede_2017_dossier_academico.pdf)

Una de las principales novedades de esta edición es que el español y el inglés son idiomas oficiales y habrá sesiones en ambos idiomas.

Otra importante novedad es que, junto a las tradicionales Sesiones Plenarias de ediciones anteriores, se desarrollarán durante el Congreso diversas Sesiones Especiales con carácter monográfico, en las que expertos de distintos ámbitos realizarán breves presentaciones sobre diversos tópicos de interés y compartirán sus experiencias con los asistentes. Se puede consultar el programa de Sesiones Plenarias y Especiales en:

<http://www.acede.org/congreso/?year=17&ap=83>

Toda la información del congreso en: <http://www.acede.org/congreso/>

\* **2º Congreso Internacional CLUSTERING-2017.** Valencia. 25-26 de mayo de 2017. Facultat d'Economia de la Universitat de València.

Este año el lema del mismo es "Integración y Diversidad", y pretende seguir siendo un foro de debate internacional sobre los temas que tienen que ver con las aglomeraciones de empresas y de actividades económicas. Está prevista la participación de delegados de unos 20 países que, desde diversas perspectivas académicas (geografía, ciencia regional, management, international business, sociología, etc.) integrarán la principal literatura sobre esos temas, presentarán sus avances sobre el tema y debatirán sobre líneas futuras de investigación.

Las principales novedades de este año son las actividades pre-congreso (seminarios sobre métodos de investigación en Mapeo y Homals) que tendrán lugar el miércoles 24.05.17 y el Homenaje al prof. Giacomo Becattini, uno de los autores más influyentes (sino el que más) en el área de estudio de los distritos industriales.

La conferencia inaugural será impartida por la profa. Antonella Zucchella (U. Pavia, Italia) sobre "Empresas Multinacionales y Clusters".

Toda la información del congreso en: <http://www.uv.es/clustering>

Para cualquier cuestión adicional: [clustering@uv.es](mailto:clustering@uv.es)

\* **11th Course on "Data Management and Panel Data Models": Salamanca, 10-14 de Julio 2017 y 5th Course on "Advanced Dynamic Panel Data Methods": Salamanca, 17-19 de julio.**

Más información sobre ambos cursos en:

<http://fundacion.usal.es/es/formacion-especializada/cursos-fgusal/research-methods-courses>

\* **1st International Summer School in Research in Business Administration: Valladolid, 17-21 de julio 2017.**

The course is intended for master/doctoral students and practitioners who are interested in research in business administration. The number of participants is limited to 30 selected students. Students will be chosen according to their academic background and based on a statement of purpose to be submitted. A number of participants will be awarded partial scholarships, provided by CEI triangular-E3, to attend the summer school. This funding will cover the cost of accommodation at *Reyes Católicos* Dormitory plus an amount to assist with travel costs. Applications should be sent by May 20<sup>st</sup>, 2017. Applicants will be notified of acceptance and scholarship by May 29<sup>th</sup>.

For further information, please go to:

<http://ceitriangular.org/en/actions/%E2%80%8B-doctorate-phd/summer-school-rba/>

**SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE**

**EQUIPO DIRECTIVO**

**Presidente:** Jaime Gómez Villascuerna (U. La Rioja)

**Vicepresidenta:** M<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Teresa García Merino (U. Valladolid)

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

**Responsable de la web:** María 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 otoño de 2017.