



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 18

PRIMAVERA 2018

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente	1
Información del X Workshop de la Sección.....	2
Tributo	4
Análisis	7
Información de los socios de la Sección.....	10
Publicaciones.....	12
Anuncios	18
Equipo directivo de la Sección	21

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 decimoctavo Boletín comienza con una descripción de las actividades desarrolladas en la X edición del Taller de la Sección, celebrado en Valencia. Me gustaría agradecer al Comité Organizador y a los 103 asistentes de 15 universidades españolas su colaboración y la participación en las distintas sesiones. También a la Facultat d'Economia y al Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universidad de Valencia su patrocinio del evento.

Lamentablemente el pasado 29 de diciembre de 2017 falleció nuestro querido compañero Juan Ventura Victoria, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Oviedo. En su

memoria, por un lado hemos recogido el Tributo, elaborado por Eduardo González Fidalgo, que nos hace un recorrido detallado de la trayectoria académica, docente e investigadora de Juan, destacando sus principales cualidades en sus diferentes facetas. Por otro lado, en el apartado de “Análisis” hemos recuperado las interesantes “Reflexiones en torno a las capacidades dinámicas” que Juan realizó para el Boletín nº 5 (otoño de 2011) de nuestra Sección. Además, quisiera recordar que el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo ha organizado un acto de homenaje que tendrá lugar el próximo lunes 4 de junio a las 13:00 horas en el Paraninfo de dicha universidad.

El resto del Boletín está dedicado a la información remitida por los socios y a los anuncios sobre próximas actividades, que esperamos sean de vuestro interés. Quiero también aprovechar para invitaros a la sesión pre-congresual que celebraremos en el marco del XXVIII Congreso de ACEDE, de la que pronto os ofreceremos detalles. En ella, contaremos con la intervención del profesor Javier Amores, de la Universidad Complutense de Madrid. La sesión versará sobre la “Evolución de los índices de valoración de la calidad y difusión de la investigación científica”, y hará un recorrido por los principales indicadores, destacando sus rasgos distintivos, ventajas e inconvenientes. También analizará las principales propuestas de mejora que han surgido recientemente. Dado el interés y relevancia del tópico os animo a que asistáis.

Como siempre, quiero agradecer la colaboración de quienes habéis participado en los diferentes apartados del Boletín y la valiosa labor de José Francisco Molina al frente del mismo. A la espera de poder saludaros en Valladolid el próximo mes de junio, recibid un cordial saludo.

INFORMACIÓN DEL X WORKSHOP DE LA SECCIÓN

Desde el año 2009 se desarrolla de manera ininterrumpida el Workshop en Estrategia de la Asociación Científica ACEDE. Durante ese tiempo diferentes universidades españolas han organizado bajo distintos formatos una reunión con un mismo objetivo: el ser un fértil foro de discusión y debate sobre distintas y novedosas líneas de investigación y trabajo en el campo de la Estrategia Empresarial. Este año Valencia siguió con la tradición.

Durante los días 15 y 16 de Febrero de 2018, en la Facultat d’Economia de la Universitat de València se desarrollaron con ese objetivo sendas jornadas formativas. La primera de las mismas, de carácter puramente pedagógico, estuvo dedicada a la Programación estadística con el Software libre de R. La misma estuvo a cargo del Prof. David Conesa y durante unas 4 horas los asistentes pudieron adentrarse en la inferencia estadística con ese software libre. La segunda de las jornadas pivotó en torno a tres pilares: las conferencias de Prof. Jon Ander Gómez-Adrián sobre Big Data y la del Prof. Miguel Ángel Martínez-Beneito sobre replicabilidad de la investigación; y la Mesa Redonda sobre Dirección y Gestión de Tesis Doctorales. Mientras que en los dos primeros actos estuvieron centrados en un único tema, el tercero estuvo más abierto al debate. El punto de partida de este último fue la presentación de un Documento de Trabajo de la Prof. Mireia Valverde relativo al proyecto de investigación “Dirección y Gestión de Tesis Doctorales en los profesores universitarios españoles”.



Gracias al apoyo de la Facultat d'Economia y del Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" la inscripción al evento fue gratuita y pudimos contar con unas excelentes instalaciones. Este X Workshop registró la inscripción de 103 personas (estudiantes y profesores) procedentes de más de 15 universidades españolas. Junto con esas actividades más formativas, muchos de los participantes no perdieron la oportunidad de seguir con la discusión y el debate y acudieron a la Cena de Trabajo organizada para la noche del jueves 15 y a la Comida de Trabajo que tuvo lugar tras la clausura del workshop.

El comité organizador estuvo formado por los profesores del Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" que podéis ver en la foto (de izquierda a derecha): Francisco Balbastre Benavent, Julia Olmos Peñuela, Ana García Granero, Francisco Puig Blanco (coordinador), Teresa Canet Giner y Santiago Cantarero Sanz.



TRIBUTO: EN MEMORIA DE JUAN VENTURA

Eduardo González Fidalgo



Mi primer contacto con Juan Ventura fue a través de su libro, *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*¹, mientras cursaba dicha asignatura en la Licenciatura en Economía en la Universidad de Oviedo. Aquel pequeño manual se adaptaba como un guante al contenido del curso y a los objetivos de la Licenciatura, puesto que aplicaba con rigor las herramientas del análisis económico al campo de la estrategia empresarial. Para mí suponía el primer contacto con esta disciplina y ejerció una poderosa atracción hacia la misma.

Corría el año 1994 y Juan acababa de estrenar su Cátedra en Organización de Empresas en la Universidad de León, 14 años después de iniciar su carrera académica en la Universidad de Oviedo. Una sólida formación en Economía le permitía aportar una perspectiva formal y analítica, poco común en el ámbito de la Organización de Empresas en aquel momento y muy valiosa para el diálogo y la discusión en diferentes ámbitos académicos. Fue esta una virtud que le acompañó a lo largo de toda su trayectoria académica, con la que se ganó el respeto y aprecio de reconocidos expertos en muy diversos campos de estudio. Sin embargo, aunque necesario, el conocimiento profundo y sólido de una materia no es suficiente para realizar aportaciones relevantes en el ámbito académico. El verdadero talento reside en la capacidad para poner en valor ese núcleo de conocimiento, mediante la aplicación y desarrollo del mismo a problemas reales que impliquen un avance sustancial en la disciplina abordada. En esta primera etapa de su vida académica, Juan Ventura fue capaz de realizar ese tipo de aportaciones en campos como la Dirección Estratégica de la Empresa, la Economía de la Salud y la Gestión Sanitaria. Gracias a estas contribuciones obtuvo su Cátedra en Organización de Empresas, así como un amplio reconocimiento por parte de la comunidad académica.

A su regreso a Oviedo, en el año 1996, las responsabilidades académicas de Juan se multiplicaron considerablemente (tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, que diría Mintzberg). Existía en el antiguo Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad un nutrido grupo de profesores jóvenes, recién contratados, que necesitábamos orientación urgente y grandes dosis de apoyo moral para iniciar nuestras carreras académicas. Hasta ese momento, el trabajo de Juan había consistido, en su mayor parte, en *hacer*. En cambio, en esta nueva etapa, su tarea se orientó a *ayudar a hacer* a otros y lograr que, con el tiempo, alcanzaran su propia autonomía. Este reto exigía aplicar diferentes competencias, de las que (afortunadamente para quien escribe), también disponía Juan en su amplio repertorio: liderazgo, motivación, serenidad, empatía, comunicación y sentido de la oportunidad. Tuve la suerte, junto con otros seis doctorandos, de contar con todo este apoyo durante aquel periodo tan importante de nuestras carreras académicas. Aquellos siete doctorandos nos convertimos con el tiempo, y la ayuda de Juan, en cinco profesores Titulares de Universidad y dos Catedráticos de Universidad. Los resultados de este proceso también se materializaron en más de cien artículos, publicados en revistas de primer nivel internacional (Research Policy, Omega, Journal of Public Health, Social Indicators Research, etc.) y nacional (CEDE, Investigaciones Económicas,

¹ Ventura, J. (1994), *Análisis Competitivo de la Empresa: Un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

Hacienda Pública Española, Revista de Economía Aplicada, etc.). En cuanto a su actividad como formador de formadores, también arrimó el hombro con la dirección de un buen número de doctorandos latinoamericanos que hoy ocupan puestos importantes en sus respectivos países de origen, algunos de ellos en Universidades.

Es preciso dedicar unas líneas para transmitir la experiencia personal de haber formado parte del equipo investigador de Juan Ventura durante todos estos años. Como Juan atesoraba una singular cultura futbolística, me tomaré la libertad de utilizar el símil balompédico a fin de amenizar la descripción, en la medida de lo posible. A diferencia de lo que pudiera parecer, Juan no era un goleador ni un hombre de área. Encajaría más en el perfil de un medio centro creativo, de esos que hacen jugar al equipo. Inculcó una forma de juego vistosa y reconocible, siendo más asiduo a la asistencia que al remate. Disponía de un talento natural para moverse con soltura por la zona de creación (para los más técnicos o los argentinos, *la medular*). Con el radar siempre alerta, atento al desarrollo de la jugada, iniciaba el despliegue táctico del equipo haciendo valer su jerarquía sobre el terreno. En los momentos delicados, que también los hubo, sabía poner la pausa y el criterio, para salir tocando, con tranquilidad. Aunque su especialidad era el pase al hueco, también destacó en la incorporación desde segunda línea, cuando la jugada lo requería. En el apartado defensivo hacía gala de un gran derroche físico, no escatimaba esfuerzo en la presión y se mostraba certero en la recuperación de balón. Adalid del *fair play*, apenas un par de tarjetas amarillas en 37 temporadas, podría haberse retirado a ejercer como *Míster*, librándose de las fatigas propias de la participación activa en el juego. Al contrario, nunca pensó en colgar las botas. Cuatro balones de oro (de esos con los que premian el *jogo bonito* cada seis años) y una nominación para un quinto (no llegó a la gala), adornan las vitrinas de uno de los grandes de este deporte, respetado, recordado y querido en todos los campos que disfrutaron de su talento.

Como académico completo que fue Juan, no podía faltar una amplia dedicación a la gestión universitaria. Prueba de ello son los 28 años de dedicación académica en los que compaginó sus actividades docentes e investigadoras con cargos unipersonales de gestión. Esta cuenta da una muestra del nivel de implicación de Juan en la vida universitaria. Lo realmente excepcional del caso es que fue capaz de compaginar esa dedicación gestora con una intensa actividad docente e investigadora, destacando en las tres facetas. Desde el año 1996 ocupó ininterrumpidamente cargos de gestión al más alto nivel dentro de la Universidad de Oviedo. Como Director del Instituto Universitario de la Empresa-IUDE (1996-2008) impulsó la renovación y ampliación de la oferta de formación de postgrado en materia empresarial de la universidad. Con recursos muy escasos, tuvo que hacer frente a un entorno muy competitivo (como el que él mismo describía en sus clases de análisis competitivo), y fue capaz de dotar a la institución de una ventaja competitiva sostenible. La consolidación de este centro de formación de directivos es, en gran medida, uno de los grandes legados de Juan en la Universidad de Oviedo y es justo reconocerlo en estas líneas. La experiencia acumulada en la Dirección del IUDE le permitió impulsar, de nuevo, la oferta de Postgrados Oficiales de la Universidad adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). En este sentido, coordinó el Máster en Administración y Dirección de Empresas (MADE) entre los años 2008 y 2017 y dirigió la Cátedra de Emprendimiento de la Universidad de Oviedo, vinculada al proyecto GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), que también coordinó en Asturias durante varios años. Entre 2009 y 2016 asumió la Dirección del Departamento de Administración de Empresas. No lo tuvo fácil, ya que le tocó gestionar un Departamento muy complejo (por su tamaño y dispersión) en una época de fuertes recortes en la que, además, había que hacer frente a las múltiples demandas que imponía la implantación del EEES. Jugó un papel clave en la configuración e implantación de los nuevos grados, algunos de los cuales se iniciaban además con docencia bilingüe. Esta circunstancia supuso un enorme reto

para el Departamento en aquel momento y fue, a la vista de los resultados, gestionada con gran efectividad.

Sería absurdo repasar todas y cada una de las contribuciones del profesor Ventura en este tributo. Destacar alguna de ellas tampoco es tarea sencilla, puesto que fueron tantas y tan variadas que cualquier selección sería injusta. No obstante, me voy a arriesgar. Pienso que en lo que más destacó Juan y por lo que más se le recuerda en la comunidad académica es en su faceta de divulgador. Muchos profesores me han recordado en estos meses aquel pequeño libro de *Análisis Competitivo de la Empresa*. En realidad, en aquel manual apenas había nada original de Juan. Sin embargo, la forma de presentar los aspectos clave de la Dirección Estratégica de la Empresa, realizando un despliegue analítico profundo y solvente, pero a la vez accesible y pedagógico, aportaba un valor añadido muy difícil de encontrar en este tipo de publicaciones. Aún hoy en día, 24 años después, considero que es un manual más que recomendable. En 2008 Juan publicó su libro *Análisis Estratégico de la Empresa*², el cual era en realidad una versión muy ampliada de su *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*³. Se trata de una obra menos conocida (la proliferación de manuales dificulta cada vez más separar el grano de la paja), pero mucho más ambiciosa en cuanto a sus objetivos y ejecución. Los principios, los mismos de siempre. Combinar rigor en el análisis económico, accesibilidad y pedagogía en un manual completo de Dirección Estratégica. Un manual diferente a los demás, que evitaba caer en el *refrito* habitual de escaso valor añadido. Juan estaba empeñado en aportar valor a lo que hacía, introduciendo perspectivas diferentes y originales, y en esta obra lo consiguió plenamente. Hoy este manual se ha convertido en referencia básica en las asignaturas de Grado y Máster de nuestra Universidad y supone uno de sus legados más valiosos. Con él, los estudiantes pueden sentir la atracción que otros sentimos en su momento por esta disciplina.

Me gustaría finalizar este breve tributo a Juan Ventura, destacando su faceta humana. Quienes lo conocieron destacan la cercanía y el trato familiar que dispensaba a todo el mundo, sin distinción de jerarquía o *tribu* de procedencia. La búsqueda de la *sincronía*, que tanto predicaba en *Análisis Estratégico de la Empresa*, guio sus procesos de toma de decisiones en la vida cotidiana, sabedor de que ahí residía la clave para acompañar adecuadamente las distintas facetas de la vida. Su mujer, sus *niñas*. Siempre presentes en la conversación y en la planificación de tiempos y actividades. Existieron muchos puntos de conexión en los que la vida profesional se convertía en algo más personal y cercano, también para los que, estrictamente hablando, no formábamos parte del núcleo familiar. Celebraciones, comidas, congresos, visitas a empresas, etc. Tuve la suerte de compartir unos cuantos viajes de trabajo con Juan y pude comprobar de primera mano cómo funcionaba lo de la *sincronía* en un ambiente familiar distendido. Ahí Juan se mostraba más como un hermano mayor que como un compañero de trabajo. No es este el sitio para entrar en detalles personales, pero ese es el Juan que más quiero recordar, el amigo, el hermano, el padre, el visitante curioso. ¡Cuánto te vamos a echar de menos!

² Ventura, J. (2008), *Análisis Estratégico de la Empresa*, Cengage Learning Paraninfo, Madrid.

³ Paralelamente también se publicó un nuevo manual centrado específicamente en el análisis formal de la dinámica competitiva y que recogía muchos elementos del antiguo libro de 1994 (González, E. y J. Ventura (2013), *Análisis Competitivo de la Empresa*, Lulu).

ANÁLISIS

“Reflexiones en torno a las capacidades dinámicas”**Juan Ventura Victoria**

(publicado previamente en el Boletín nº 5, Otoño de 2011)



Las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000) es un nuevo concepto que durante la última década ha tenido un gran repercusión y aceptación en el ámbito de la dirección estratégica, como lo demuestra la gran cantidad de trabajos encaminados a precisar y acotar el concepto, tanto desde un punto de vista teórico (Zahra et al., 2006; Teece, 2007; Helfat et al., 2007; Ambrosini et al., 2009) como empírico, a fin de conocer y medir el papel que desempeñan las capacidades dinámicas como variable explicativa de los resultados empresariales.

El antecedente de las capacidades dinámicas se encuentra en la teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dicha teoría supuso un cambio de paradigma, frente a la visión tradicional del análisis económico que visualiza a la empresa por medio de los productos que ofrece y los mercados en que compete y donde la ventaja surge de la explotación de las imperfecciones de los mercados; imperfecciones a las que las empresas contribuyen de forma activa, lo que supuso un gran avance desde la Nueva Economía Industrial apoyada en la teoría de juegos (Porter, 1980; Besanko et al., 2000). Frente a este paradigma la teoría de RyC considera que la identidad de la empresa no reside en sus productos y mercados sino en los recursos y capacidades de que dispone. La heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad constituyen los fundamentos de las diferencias sostenidas en la rentabilidad de las mismas. A grandes rasgos se señala que cada empresa se diferencia de las demás por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria, si además ciertos recursos son valiosos (V), raros (R), inimitables (I) y no sustituibles (NS) permiten a la empresa obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Barney, 1991).

Helfat et al (2007) definen las capacidades dinámicas como “la capacidad de una organización para lograr de forma intencionada, crear, extender o modificar su base de recursos”. Resulta clara la necesidad de este nuevo enfoque, en un mundo donde el entorno competitivo es cada vez más complejo y dinámico, debido al cambio tecnológico y a la globalización de la economía, entre otras razones. La supervivencia de la empresa y sus resultados dependen de su capacidad para lograr un ajuste entre los RyC de que se dispone a las características de los mercados donde se ha decidido competir.

Implícitamente, las capacidades dinámicas consideran que el valor de los recursos depende de las características de los mercados a los que se movilizan. Es decir en un entorno dinámico el valor de los recursos disponibles puede cambiar y de hecho cambia, lo que obliga a las empresas a renovar sus recursos si quieren mantener su ventaja competitiva. Dicho en otros términos, en entornos dinámicos las empresas necesitan un ajuste dinámico entre sus RyC y las características de los mercados donde compiten o tal y como se defiende en Ventura (2008) la esencia de la estrategia reside en lograr la sincronía entre los RyC y los mercados.

Llegados a este punto de la reflexión parece claro que la clave de bóveda del análisis estratégico sigue estando en entender por parte de las empresas *ex – ante* el valor potencial de un recurso, que opera dentro de una red compleja de recursos y capacidades, para contribuir al logro de ventajas competitivas en un mercado. Si bien, dicho valor se revela *ex – post* por los resultados obtenidos cuando el mercado dicta su veredicto. En este sentido se considera que la empresa no tiene resultados superiores porque tenga recursos más valiosos, más bien la causalidad es la contraria, son las rentas futuras que el recurso puede generar lo que determina la superioridad de los mismos (Becerra, 2009). Como señala Fisher (1930) el valor del grano no depende del valor de la tierra, al contrario el valor de la tierra depende del valor de los granos que se cultivan.

Ahora bien, aceptado el razonamiento anterior, las empresas a lo largo de su trayectoria aprenden a estimar el valor de sus recursos, mediante el diálogo continuo entra sus conjeturas y decisiones estratégicas y las respuestas del mercado. Dicho conocimiento idiosincrásico de la empresa para percibir y anticipar cambios relevantes del entorno y la capacidad de intencionadamente crear y modificar o extender su base de recursos está en la esencia de las capacidades dinámicas, añadiendo nuevas fuentes de heterogeneidad difícilmente imitables que ayudan a explicar las diferencias en resultados en entornos cada vez más dinámicos. El concepto de capacidad dinámica se relaciona con la exploración de nuevas formas de competir frente a la explotación de un determinado conocimiento. Como combinar ambos modos, explotación y exploración es el principal reto al que se enfrentan las organizaciones.

Todo nuevo concepto que se incorpora al campo del Management para consolidarse tiene que diferenciarse de los ya existentes y probar su superioridad. No cabe duda que las capacidades dinámicas tienen un gran potencial explicativo y predictivo sobre las diferencias de resultados sostenidas en los entornos actuales, si bien se requiere un gran esfuerzo por parte de la comunidad académica para avanzar en la precisión y comprensión del mismo.

El trabajo de Teece del 2007, *Explicating Dynamic Capabilities* ha tenido una notable influencia para precisar la naturaleza de las capacidades dinámicas y sus fundamentos microeconómicos. Dicho autor identifica tres tipos de capacidades que conjuntamente conforman las capacidades dinámicas: 1) la capacidad para captar y dar forma a las oportunidades (y amenazas), 2) la capacidad para decidir explotar las oportunidades que se perciben así como la forma en que se van a explotar mediante un determinado modelo de negocio y 3) la capacidad para mantener la competitividad mediante el refuerzo, combinación y protección y cuando sea necesario la transformación de la base de activos tangibles e intangibles de la empresa.

Si bien se ha avanzado en la delimitación conceptual de las capacidades dinámicas, todavía queda trabajo por hacer, tanto teórico como empírico. Así se debería profundizar en las relaciones de similitud y diferencias entre la literatura sobre aprendizaje de las organizaciones y gestión del conocimiento y las capacidades dinámicas. Los trabajos sobre Orientación Emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Covin y Wales, 2011) y capacidades dinámicas se entrecruzan en sus aportaciones y hace falta delimitar con claridad ambos constructos. La capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), se relaciona de forma clara con las capacidades dinámicas. Finalmente, en línea con las aportaciones de Penrose (1962), - cuando considera que lo que limita el crecimiento de la empresa es la escasez de conocimiento tácito y de carácter idiosincrásico del equipo directivo acerca del potencial de los RyC que la empresa controla-, se debería profundizar en la relación entre las capacidades dinámicas y las características de los directivos al frente de la misma, así como las implicaciones psicológicas (lado emocional y afectivo) asociadas a la toma de decisiones en relación a la percepción de

oportunidades y a la transformación de la bases de recursos actuales que supongan conflictos en la alineación de intereses entre la empresa y sus directivos (Hodgkinson y Healey, 2011).

En definitiva no falta tierra que cultivar y desbrozar en la jungla del Management, así que bienvenidos a la tarea.

Referencias

- Ambrosini, V., Bowman, A. y Collier, N. (2009): "Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base". *British Journal of Management*, vol 20 no S1, pp 9-24.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Becerra, M. (2009): *Theory of the firm for Strategic Management: Economic Value Analysis*. Cambridge University Press.
- Besanko, D., Dranove, D y Shanley, M. (2000): *Economics of Strategy*. Second edition, John Wiley & Sons.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Covin, J. y Slevin, D. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp. 7-25.
- Covin, J. y Wales, W. (2011): "The measurement of entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: 10.1111/j.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000): "Dynamic Capabilities: what are they": *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- Fisher, I. (1930): *The Theory of Interest*. New York: Norton.
- Helfat, C., Finkelstein, W., Mitchell, M., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007): *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell, Londres.
- Hodgkinson, G. y Healey, M. (2011): "Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic management". *Strategic Management Journal*, 32, pp. 1500-1516.
- Penrose, E. (1962): *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors*. Free Press: Nueva York.
- Teece, D. (2007): "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo Cengage Learning, Madrid.
- Zahara, S., Sapienza, H. y Davidsson, P. (2006): "Entrepreneurship and dynamic capabilities, a review, model and research agenda". *Journal of Management Studies*, 43, pp. 917-955.
- Wernerfelt, B. (1984): "a resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5 (2), 171-180.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN**TESIS DOCTORALES****“Success factors in funding acquisition for research projects through competitive calls: A study of R&D public centres”.**

Doctorando: Juana M^a Ferrús Pérez.

Director: Alejandro Escribá Esteve (Universitat de València).

Mención de doctorado internacional.

Resumen: Esta tesis aborda una temática novedosa, el estudio de los factores internos que influyen en la capacidad de conseguir financiación competitiva para el desarrollo de proyectos de investigación en el ámbito de la I+D biomédica desarrollada en centros públicos. La financiación de la I+D es uno de los elementos clave del desarrollo de la ciencia biomédica, y el conocimiento de los factores internos que contribuyen a mejorar la capacidad de obtención de fondos, tanto a través de la proactividad en las solicitudes, como de la eficacia en su consecución, son elementos de gran interés para la gestión de los centros de investigación.

“El ajuste estratégico: las relaciones entre la estrategia competitiva, la estrategia de recursos humanos y la estrategia de producción”.

Doctorando: Daniel González Sánchez

Directores: Javier González Benito e Isabel Suárez González (Universidad de Salamanca)

Resumen: Este trabajo de tesis se centra en el estudio del ajuste estratégico que se debe producir en la empresa, por un lado, entre distintos niveles de estrategia o ajuste vertical (entre estrategias competitivas y estrategias funcionales) y por otro, entre diferentes estrategias funcionales de la misma o ajuste horizontal (específicamente, entre la estrategia de Recursos Humanos y la estrategia de producción). Se han elaborado tres trabajos empíricos sobre estos temas partiendo de una fuente de información común: dos cuestionarios dirigidos por separado a los directores de RR.HH. y a los directores de producción de una misma muestra de empresas industriales españolas.

“El cambio estratégico y sus dimensiones: implicaciones sobre la composición y estructura de los equipos directivos”.

Doctorando: Joaquín Juste Méndez.

Directores: Alejandro Escribá Esteve y Luz Sánchez Peinado (Universitat de València)

Resumen: Esta tesis doctoral aborda el análisis recursivo de la relación entre el cambio estratégico y las características de los equipos directivos. Se estudia de qué modo el impulso de ciertos cambios repercute en cambios en las características y en la estructura de los equipos directivos.

“El papel moderador de la inteligencia competitiva en la orientación ambidiestra de las Pymes”.

Doctorando: Jesús Navarro Campos.

Director: Alejandro Escribá Esteve (Universitat de València).

Resumen: Esta tesis doctoral aborda el estudio de un tema poco analizado en la literatura, el efecto de la orientación a usar sistemas de inteligencia competitiva. En este caso se analiza cómo el uso de estos sistemas de inteligencia competitiva moderan el efecto de algunas variables antecedentes de la ambidestreza organizativa. Una de las principales conclusiones de la tesis apunta que cuando el uso de sistemas de IC es elevado, no existen diferencias de niveles de ambidestreza entre las empresas grandes y pequeñas, mientras que para los niveles de uso de IC bajos, las grandes se muestran significativamente más ambidiestras que las pymes.

"Family ownership and mergers and acquisitions: a study under the socioemotional wealth perspective".

Doctorando: Fernando Reyes Reina.

Directores: María José Sánchez Bueno (Universidad Carlos III de Madrid) e Isabel Suárez González (Universidad de Salamanca).

Resumen: La tesis doctoral se centra en el papel que desempeñan las peculiaridades propias de la empresa familiar en una decisión de crecimiento particular, como son las fusiones y adquisiciones. Se utiliza una muestra de empresas familiares y no familiares de distintos países europeos durante un período de nueve años (de 2007 a 2015). La hipótesis general de esta tesis es que la propiedad familiar influye en el comportamiento de las empresas respecto a las fusiones y adquisiciones (específicamente, en su propensión a acometer estas operaciones y en la selección de posibles empresas a adquirir). Pero también se estudia y comprueba que otros elementos como la heterogeneidad dentro de las empresas familiares (i.e., diferencias en cuanto a propiedad, control y etapa generacional) y los diferentes contextos institucionales en los que operan (i.e., sistemas legales e instituciones informales), también contribuyen a explicar este comportamiento.

"Strategic responses of medium sized firms: The role of TMT's perceptions and characteristics in decision making processes".

Doctorando: Jorge Villagrasa Guarch.

Director: Alejandro Escribá Esteve (Universitat de València).

Mención de doctorado internacional.

Resumen: Se aborda el estudio del grado de complacencia de los CEOs con respecto a los resultados alcanzados en cuanto a la reacción promoviendo cambios estratégicos en las organizaciones. Asimismo, se analiza el efecto del carácter familiar de la propiedad con relación a la fortaleza financiera de las empresas durante el periodo de crisis.

PREMIOS

* El trabajo de los profesores Marko Grünhagen (Eastern Illinois University) y Manuel González-Díaz (Universidad de Oviedo), titulado "Multi-Brand, Multi-System and Multi-Role Franchising: A Diversification Framework", ha sido galardonado con el Premio 2018 Arthur Karp Research Award, otorgado por la Fundación para la Educación e Investigación de la International Franchise Association. Este galardón es otorgado anualmente al mejor trabajo de investigación sobre un tema de relevancia y utilidad para el mundo de la franquicia. La International Franchise Association (IFA) es la más grande y antigua asociación de enseñanzas de franquicias del mundo, representando 733.000 establecimientos con unas ventas conjuntas de 674.300 millones de dólares y que dan empleo a 7,6 millones de personas. El premio se entregó en Phoenix, en febrero 2018, en la convención anual de la IFA.

* Premio a la Mejor Comunicación del Congreso de la Academy of International Business-Latin America (AIB-LAT), 8 a 10 de Marzo de 2018, Buenos Aires (Argentina).

La comunicación presentada fue "*Foreign direct investment and agglomeration economies: Analyzing the choice between industry clusters and country-of-origin clusters*". Autores: Francisco Puig (U. València), Anoop Madhok (York University) y Zhi Shen (CIIE, China).

* Mónica Santana Hernández. Premio Extraordinario de Doctorado 2015-2016, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla (Concedido en Septiembre de 2017).

PUBLICACIONES

LIBROS

* Aldás, J., Escribá-Esteve, A., Iborra, M. y Safón, V. (2016): *La universidad española: Grupos estratégicos y desempeño*. Fundación BBVA-IVIE.

Resumen: Este libro aborda un análisis del sistema universitario español desde una perspectiva de dirección estratégica, aplicando el concepto de grupos estratégicos para identificar grupos de universidades con recursos y capacidades similares, así como contextos socioeconómicos similares. A partir de la identificación de los grupos estratégicos, se aborda el estudio de los resultados de las universidades en cuanto a docencia, investigación y transferencia, ofreciendo una evaluación equitativa que tiene en cuenta la dotación de recursos y el contexto en el que cada universidad lleva a cabo su actividad.

CAPÍTULOS DE LIBRO

* Escribá-Esteve, A., Safón, V., Iborra, M. y Zaera, I (2017): “Business education in the Spanish University System”, en Durand, T. y S. Dameron (eds.): *The Future of Business Schools*. Houndmills, Basingstoke (Reino Unido): Palgrave Macmillan.

Resumen: El capítulo elaborado presenta el panorama actual de los estudios de management en España, tanto en lo relativo a la oferta existente, como en cuanto a la demanda existente de estos estudios. Se presenta además una comparativa de precios y se explican los requisitos y condiciones del profesorado y los resultados alcanzados por las universidades.

ARTÍCULOS

* Elche, D.; Martínez-Pérez, Á.; García-Villaverde, P.M. (2017): “Inter-organizational relationships, knowledge strategy and innovation in clusters of cultural tourism”. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 39: 17-37.

Resumen: The paper aims to identify the knowledge strategy (KS) developed by the firms belonging to tourism cluster according to their inter-organizational relationships and hence to analyse the impact on innovation. The empirical study is conducted on a sample of 215 firms located in UNESCO World Heritage Cities in Spain (WHCS). The methodology is based on both factor analysis and conglomerates analysis. The findings show that firms with high levels of both bonding and bridging capital carry out activities of exploration and also exploration of knowledge through an ambidextrous strategy. On the contrary, firms with scarceness of links (low levels of bonding and bringing capital) perform few activities of knowledge exploration and exploitation. On the other

* García-Villaverde, P.M.; Rodrigo-Alarcón, J.; Parra-Requena, G. and Ruiz-Ortega, M.J. (2018): “Technological dynamism and entrepreneurial orientation: the heterogeneous effects of social capital”, *Journal of Business Research*, 83: 51-64.

Resumen: This paper analyzes the moderating role of social capital between technological dynamism and entrepreneurial orientation, filling the gap in the process whereby company managers develop an entrepreneurial orientation from their environmental 'enactment'. We analyze the way in which social capital dimensions exert a divergent influence on the relationship between technological dynamism and entrepreneurial orientation. The main contribution of this paper is to demonstrate how the effect of social capital modifies the influence of technological dynamism, depending on the social capital dimension analyzed.

* **González-Sánchez, D.; Suárez-Gonzalez, I.; González-Benito, J. (2018): “Human Resources and Manufacturing: Where and When should they be aligned?” *International Journal of Operations and Production Management*, aceptado y pendiente de publicación.**

Resumen: The aim of this study is to analyse the effect of horizontal fit between two functions (human resources and manufacturing) on the performance of the company, distinguishing between fit in objectives and fit in achievements. It uses 144 double surveys, addressed to two different respondents per company, and structural equations modelling. The study provides evidence of the particular way in which the two components of horizontal fit have an effect on performance: fit in objectives have an indirect effect on performance, which is completely mediated by the fit in achievements. The results also show that environmental dynamism has a significant impact on both the advantages and drawbacks of fit.

* **Hervas-Oliver J.L., Albors, J., Estelles, S y Boronat, C. (2018): “Radical Innovation in Marshallian Industrial Districts”. *Regional Studies*.**

ifirst, <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2017.1297895>.

Resumen: Radical innovation is under-researched in the geography of innovation strand and, it is very noticeably missing in that of industrial districts. In this paper, the focus is on understanding how radical innovations occur in Marshallian industrial districts (MIDs), a phenomenon mostly overlooked by scholars. This study theorizes upon industrial districts as a distinct socioeconomic innovation system mostly based on incremental innovation and challenges this assumption. Using exploratory and in-depth longitudinal case study methodology in two European MIDs, covering from 1998-to2015, this paper analyzes radical innovation in MIDs and finds that the introduction of technology-distant knowledge (to the MID) and the entrance of new firms from different (to the focal) industries are both necessary mechanisms but not sufficient for radical innovation to occur. Access to leading incumbents' networks, based on social norms, becomes a crucial social factor necessary for radical innovation to occur in MIDs.

* **Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F. (2018): “Beyond product innovation: deciphering process-oriented innovators, complementarities and performance effects”. *Technology Analysis and Strategic Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2017.1347623>.**

Resumen: Relatively little attention has been paid to the understanding of process innovation, compared to the well-researched product innovation. This paper contributes to improve our understanding of process innovation and its specific process capabilities and performance by exploring, across many industries, 4,608 process-oriented innovators. Process innovation is defined as adoption of technologically new or significantly improved production methods, including changes in equipment, organisation or methods of product delivery. Process-oriented innovators or process seekers are those firms which usually only introduce process innovation, and no product innovation. These have received less attention by scholars. Results show that process innovation without also organisational innovation complements constrains innovative performance. Complex process-based innovation complementarities result from the simultaneous development and integration of new machinery and organisational innovations.

* **Hervas-Oliver, J.L., Sempere-Ripoll, F. (2018): “On the joint effect of technological and management innovations on performance: increasing or diminishing returns? *Technology Analysis and Strategic Management*, <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2017.1343462>.**

Resumen: Most studies on innovation are aimed at covering technological innovation, neglecting other modes of innovation based on nontechnological drivers. The latter, referred to as management innovation, consists of the implementation of new management practices, processes or organisational tasks. This work advances knowledge on the topic by exploring the joint effect of simultaneously introducing technological and management innovations on

performance. Based on an analysis of 12,563 Spanish firms drawn from CIS data, our findings suggest that firms frequently pursue the simultaneous or joint introduction of both technological and management innovations and that integration impacts positively on a firm's performance, evidencing an inverted U-shape that suggest positive but diminishing returns. A theoretical framework using the capability-based view embraces the emerging conversation on management innovation issues and its relationship with the well-researched technological one.

* **Hervas-Oliver J.L., Sempere-Ripoll, F., Rojas, R. y Estelles, S. (2018): "Agglomerations and firm performance: who benefits and how much?" *Regional Studies*, ifirst, <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2017.1297895>.**

Resumen: Agglomeration can generate gains. If it does, how does it work and how are those gains distributed across agglomerated firms? We examine the effect of localization externalities on a firm's innovativeness. Localization externalities are measured as industry specialization or a firm's co-location in a relatively high own-industry employment region. By analyzing a large dataset of 6,697 firms integrated with another regional agglomeration related dataset, results show that (i) collocation in an agglomeration has a positive influence on a firm's innovative performance and, (ii) firms benefit heterogeneously from agglomerations, with benefits being distributed asymmetrically. Agglomeration gains exist but not all firms benefit equally

* **Hervas-Oliver, J.L.; Boronat-Moll, C. and Messana, I (2017): "La universidad española como plataforma de emprendimiento: hacia la universidad emprendedora del futuro". *Economía Industrial*, 404.**

Resumen: La *universidad emprendedora* se corresponde con una universidad concebida para la sociedad del emprendimiento, yendo más allá de la simple transferencia de tecnología y la tercera misión, al tiempo que responde al cambio actual que se preconiza desde una economía intensiva en industria hacia una intensiva en conocimiento. En este artículo analizamos el estado actual de la universidad emprendedora y proponemos nuevas formas de diseño y mecanismos de gobernanza en la universidad, una arquitectura universitaria para organizar el emprendimiento, enfocada en la transformación de la universidad como plataforma de generación de emprendimiento y empresas, en especial aquellas formadas por alumnos o *alumni startups*.

* **Hervas-Oliver, J.L.; Boronat-Moll, C. and Messana, I. (2017): "Emprender en la Universidad Española: el caso de la Universidad Politécnica de Valencia". *Economía Industrial*, 404.**

Resumen: El presente artículo trata de exponer un caso de éxito de universidad emprendedora, el caso de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), en la que se pone de manifiesto la estructura y diseño organizativo para promover el emprendimiento desde el contexto universitario, con una serie de programas y acciones todas ellas encaminadas a favorecer la creación de startups entre los alumnos. En lo que sería un ejemplo de Arquitectura Organizativa Emprendedora (AOE).

* **López-Bayón, S.; González-Díaz, M.; Solís-Rodríguez, V. and Fernández-Barcala, M. (2018): "Governance decisions in the supply chain and quality performance: The synergistic effect of geographical indications and ownership structure". *International Journal of Production Economics*, 197: 1–12.**

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.022>.

Resumen: This study examines how quality performance is affected by two SC governance decisions in agri-food chains: (i) the adoption of a geographical indication (GI), and (ii) the creation of a co-operative (co-op). Focusing on the wine industry, the results reveal that on

average, the quality of wineries is positively associated with the adoption of the most stringent GIs. Second, although co-ops are negatively correlated with final quality compared to investor-owned firms (IOFs), this disadvantage is moderated when co-ops are certified under the most stringent GIs. However, these GIs are not related to wine quality within IOFs, suggesting that quality certifications are more effective when used within suitable governance structures.

* **López-Fernández, B. & López-Bayón, S. (2018): “Antecedents of early terminations in franchising: franchisor versus franchisee cancelations”. *Small Business Economics*, 50: 677-695. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9889-z>**

Resumen: Franchisors capitalize on franchisee entrepreneurial capacity to grow at the risk of damaging system consistency and creating conflict. We analyse franchise terminations, first, adding the entrepreneurial autonomy of franchisees as an underexplored source of conflict and, second, providing a fine-grained analysis of drivers of terminations. Specifically, we focus on franchisees' autonomy on pricing and local advertising policies and how it is related to terminations depending on who ended the relationship. We also highlight less controversial conditions (e.g. investments, experience...) that may reduce early terminations. The results show how the outcomes of autonomy differ depending on the decision area and the different effects for franchisors vs franchisees.

* **López-Fernández, B. & Perrigot, R. (2018): “Using Websites to Recruit Franchisee Candidates”. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 80-94. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.003>**

Resumen: Unlike other interorganizational relationships, such as joint ventures, franchisors commonly display information on their websites to attract franchisees and having them sign standardized contracts. We analyze how franchise brands disclose both functional and symbolic benefits and their effect on growth. Our study, based on an in-depth analysis of 106 websites, suggests that both types of benefits are intertwined in advertising franchise opportunities. Information on financial requirements, contact facilities and recruiting processes are positively related to franchise chain growth, whereas information on financial expectations is negatively related. Finally, we show that information is far from exhaustive and that influential data is frequently absent from franchisor websites.

* **Martínez-Noya, A., García-Canal, E. (2018): “Location, shared suppliers and the innovation performance of R&D outsourcing agreements”. *Industry and Innovation*, 25(3): 308-332.**

Resumen: The location of an international supplier constitutes a crucial variable when outsourcing research and development (R&D) services, especially if the supplier also serves competitors. Even though shared suppliers have refined capabilities, they may act as hubs for knowledge transfers, exposing their clients to the risk of knowledge leakages to their competitors. Building on Transaction Cost Theory, we argue that a client's ability to benefit from having a shared supplier will be dependent on the appropriability regime of the outsourcing location, whose effectiveness depends on the Intellectual Property Rights (IPR) protection within the country, and the tacit and specific nature of the service outsourced. Using primary data at the transaction level from a survey to 170 technology-intensive firms from the EU and the U.S., we find that sharing R&D suppliers with competitors appear to mimic some of the advantages and disadvantages of being collocated with them, especially in countries offering weak IPR protection.

* **Muñoz-Bullón F.; Sánchez-Bueno, M.J. y Suárez-González, I. (2018): “Diversification decisions among family firms: the role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 21, 1. pp. 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>**

Resumen: While prior literature has focused on whether family firms are more or less inclined to diversification than non-family firms, the examination of differences in diversification among family firms has received much less attention. We analyze how family involvement (in ownership, control, and management) and the generational stage in the company (first versus later generations) influence diversification among family firms. The empirical evidence is provided by a sample of publicly listed family firms from the EU. Our results show that larger levels of family involvement in the firm are associated with lower diversification. Furthermore, first-generation family firms are found to be less diversified than their later-generation counterparts.

*** Navarro, G. y Puig, F. (2018): “New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective”. *Cuadernos de Gestión*, 18 (1), 85-102.**

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

*** Puig, F. y Gonzalez-Loureiro, M. (2017): “Clusters, Industrial Districts and Strategy”. *Journal of Regional Research -Investigaciones Regionales-*, 39, 5-13.**

Resumen: This introductory paper opens the Special Issue on Clusters, Industrial Districts and Strategy, based on the debate and comments arisen during the 2016 Conference on Clustering. After some brief notes on the need and the intended scope from a multidisciplinary approach (Regional Science, Economic Geography, Sociology and Business Management), we argue why the knowledge of the context is increasingly relevant for competing successfully in the global marketplace, since context-firm's strategy is a two-way relationship. At the end, we introduce the nine papers of this Special Issue, while encourage scholars to continue this academic conversation.

*** Requejo, I.; Reyes-Reina, F.; Sánchez-Bueno, M.J. y Suárez-González, I. (2018): “European Family Firms and Acquisition Propensity: A Comprehensive Analysis of the Legal System's Role”. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 9, 1, pp. 44-58.**

<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.003>

Resumen: This study focuses on family firms' acquisition propensity. Recognizing that family firms are per se reluctant to acquire, we investigate how the legal system in which such firms operate directly affects their reluctance to undertake acquisitions. Our sample covers family firms from Western European countries with four different legal systems over a nine-year period. We find that family involvement makes family firms more reluctant to undertake acquisitions, and that family firms operating in legal systems with a higher level of shareholder protection are more prone to acquire other businesses. Additionally, our results show that the aversion towards acquisitions is mitigated in countries where shareholders are better protected, thus supporting the view that the legal system moderates the negative impact that family involvement has on acquisition propensity.

*** Santana, M., Valle, R., and Galan, J.L. (2017): “Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people”. *Business Research Quarterly*, 20 (3). <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.003>**

Resumen: When a company goes into crisis, the first and most typical response is the dismissal of people, even before considering the sources of the decline. Although the reduction of costs may seem a quick and reasonable measure in this context, downsizing is not the only possibility, nor the most advisable response when facing decline. In turn, by identifying and understanding the sources of decline in time, a company may want to decide on human resource (HR) alternatives to layoffs. This research shows how the HR responses of declining companies should be in line with the sources of the decline. Adopting a configurational perspective, we propose a model of analysis that links sources of decline, turnaround strategy, and HR strategy (HRS) and practices. This model identifies four basic HRS for organizations in decline, according to its sources: flexibility-oriented, efficiency-oriented, niche-oriented, and maintenance-oriented HRS.

* **Santana, M., Valle, R., and Galan, J.L. (2018): “How national institutions limit turnaround strategies and human resource management: A comparative study in the airline industry”. *European Management Review*. Accepted and forthcoming (Special Issue: “International perspective on securing human and social rights and diversity gains at work in the era of global economic crisis and austerity”).**

First published: 24 April 2018 <https://doi.org/10.1111/emre.12177>

Resumen: The influence of national institutions, particularly employee representation, on managers' turnaround strategies remains largely unexplored in the literature. Therefore, this paper assesses the pressures that affected two European airline companies, British Airways (BA) and Iberia, and their turnaround responses in a context of economic crisis and austerity, particularly from the perspective of strategic human resource management (SHRM). Our case studies show that when national institutions grant a number of rights to employee representatives, an innovative HRM strategy enables the recovery strategy required to deal with internal sources of decline. In contrast, when national institutions provide fewer rights to employee representatives, there is room for company HRM strategy to challenge or resist institutional pressures. Our research focuses particularly on how coercive pressures exerted by employee representation, according to the legal framework governing labor relations, affect turnaround strategies.

* **Santana, M., Valle, R., and Galan, J.L. (2018): “Sources of decline, turnaround strategy and HR strategies and practices: The case of Iberia Airlines”. *Economic and Industrial Democracy*. Accepted and forthcoming (Special Issue: “Global Economic Crisis, Work and Employment”).**

Resumen: This study investigates the coevolution of the sources of decline, the turnaround strategy and the human resource strategy (HRS) at Iberia Airlines, together with the influence of employee responses to these strategies. Our analysis of several moments of organisational decline at Iberia, comparing measures adopted in pre- and post-financial crisis periods shows that, in a sector experiencing a fiercely competitive transformation that negatively affects established companies, the use of downsizing in an organisation with internal deficiencies may create further problems within the company, while an HRS based on flexibility-oriented practices and a fostering approach to strategic negotiations will improve the requisite recovery strategy.

* **Shen, Z. y Puig, F. (2018): “Spatial Dependence of the FDI Entry Mode Decision: Empirical Evidence from Emerging Market Enterprises”. *Management International Review*, 58(1), 171–193.**

Resumen: The entry mode and location choices are two fundamental decisions made by firms after they decide to proceed with foreign direct investment (FDI). In previous studies, these two strategic concerns have usually been studied separately as independent decisions. Following recent claims, we extend beyond the macro-environment of the host country or geographical

space to study the interdependence between these two decisions by comparing the effects of two different colocation strategies on the establishment mode and ownership structure of investors in FDI. We tested our hypotheses based on a sample of 162 Chinese-owned subsidiaries in Germany and found spatial dependence in the entry mode strategies.

* **Villagrasa, J., Buyl, T. y Escribá-Esteve, A. (2018): “CEO satisfaction and intended strategic change: The moderating role of performance cues”. *Long Range Planning*, forthcoming.**

Resumen: El artículo es fruto de la tesis doctoral de Jorge Villagrasa, y en él se analiza el efecto que tiene sobre el cambio estratégico, en nivel de satisfacción que los directores generales muestran con los resultados que están alcanzando sus empresas. Además, se estudia el efecto moderador que tiene sobre esta relación la comparativa objetiva de los resultados alcanzados con respecto al promedio del sector. Las conclusiones muestran que la satisfacción y la comparación objetiva interactúan de modo significativo, especialmente cuando los niveles de performance objetiva son más bajos, o en niveles extremos de buenos resultados que proporcionan holgura y motivación para promover nuevos cambios estratégicos. Sin embargo, para niveles medios de resultados objetivos, la moderación se muestra no significativa.

ANUNCIOS

CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES, SEMINARIOS Y OTRAS ACTIVIDADES

* **XXVIII Congreso Nacional de ACEDE.** Valladolid. 24-26 de Junio de 2018.

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

* **3º Congreso Internacional sobre Clusters y Distritos Industriales (CLUSTERING-2018).**

Valencia, 24-25 de Mayo de 2018. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

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

* **12th Course on “Data Management and Panel Data Models” y 6th Course on “Advanced Dynamic Panel Data Methods”.** Universidad de Salamanca. Julio 9–13 y Julio 16–18, 2018. For additional details on both courses, please, go to the following link:

[Research Methods Courses](#)

* **XLIV Reunión de Estudios Regionales.** Valencia, 21-23 de Noviembre de 2018. Universidad de Valencia.

<https://reunionesdeestudiosregionales.org>

“CALL FOR PAPERS” DE REVISTAS

*** Número especial sobre “International Corporate Strategy and Management”.**

Revista: *Administrative Sciences*.

Editores invitados: Luis Ángel Guerras Martín y José Ángel Zúñiga Vicente.

Fecha límite para envío de trabajos: 10 de Julio de 2018.

Message from the Guest Editors:

Dear Colleagues,

This Special Issue will focus on one critical topic that has attracted a great amount of attention over the last years from scholars in different disciplines, as well as business leaders: International Corporate Strategy and Management. In fact, most scholars and businessmen are in agreement in arguing that to successfully compete and survive in an increasingly globalized environment like the current one, particular attention should be given to the issue of adoption and management of the most suitable international corporate strategies. The aim of this Special Issue is to shed fresh insights on this theme. Certainly, there is currently a large body of research on this topic but it seems obvious that further efforts are still necessary to obtain a better understanding on the phenomenon under study. Studies that conduct critical theoretical analysis, comparative observation, empirical testing and longitudinal case investigations relating to the Special Issue are particularly encouraged and welcome.

Luis Ángel Guerras-Martín
Jose Ángel Zúñiga-Vicente
Guest Editors

Author Benefits:

High visibility: Indexed in the Emerging Sources Citation Index-[Web of Science \(Clarivate Analytics\)](#).

Rapid publication: Manuscripts are peer-reviewed and a first decision provided to authors approximately 32 days after submission; acceptance to publication is undertaken in 7.4 days (median values for papers published in this journal in 2017).

Toda la información de este número especial se puede consultar en:

http://www.mdpi.com/journal/admsci/special_issues/Strategy_Management

*** Número Especial sobre “Open innovation and firm performance”.**

Revista: *Administrative Sciences*.

Fecha límite para envío de trabajos: 15 de Julio de 2018.

Guest Editor

Prof. Dr. Pilar Vargas

Department of Management, La Rioja University, 26004 Logroño, La Rioja, España

e-mail: pilar.vargas@unirioja.es

Interest: innovation, strategic management, intangible assets and technology adoption.

Dear Colleagues,

In 2003, the book *Open Innovation the New Imperative for Creating and Profiting from Technology* by Henry Chesbrough was published. Since that date, the interest of open innovation has increased drastically among managers and many firms have experimented with this innovation strategy. This trend has also been reflected on the scholars' work. There has been an upsurge in the number of articles dealing with open innovation as a research topic, however, recent contributions (Appleyard and Chesbrough, 2017; Birkinshaw, 2017) claim that this framework is extremely useful and that there are a number of issues unaddressed. The aim of this special issue is to open up some lines of advance to further develop the research in this field from different points of view. This special issue seeks original research on a wide range of topics associated with open innovation and firm performance which include (but are not limited to):

- The relationship between value creation and value capture.
- Open innovation and firm performance from a dynamic point of view.
- The negative consequences of openness and its effect on performance.
- The relationship of open innovation and entrepreneurship.
- How open innovation is applied in SMEs, low-tech firms, government or non-for-profit entities.
- Contextual factors affecting the relationship between open innovation and firm performance.
- The relation between open innovation, business models and strategy.

We welcome both theoretical and empirical contributions. In relation to empirical research, we appreciate papers involving quantitative or qualitative methods.

Prof. Pilar Vargas

Guest Editor

Toda la información de este número especial se puede consultar en:

http://www.mdpi.com/journal/admsci/special_issues/Open_Innovation

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: Jaime Gómez Villascuerna (U. La Rioja)

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

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

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

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

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

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

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en otoño de 2018.