



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 19

OTOÑO 2018

EN ESTE NÚMERO

Carta de la Presidenta.....	1
Información del Congreso de ACEDE.....	3
Información del Workshop de la Sección.....	4
Entrevistas	7
Análisis	15
Información de los Socios de la Sección.....	20
Publicaciones.....	22
Anuncios	30
Equipo Directivo de la Sección	32

CARTA DE LA PRESIDENTA María Ángeles Montoro Sánchez



Dirección de la Sección.

Bienvenidos al número 19 del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Quiero comenzar esta primera “Carta de la Presidenta” para presentar oficialmente al equipo que me acompañará en la Dirección de la Sección de Estrategia Empresarial que se renovó en el pasado XXVIII Congreso Anual de ACEDE que se celebró en Valladolid: Manuel González Díaz (Vicepresidente), Laura Cabeza García (Secretaria), Juan Pablo Maícas López (Responsable de Investigación, Docencia y Relaciones Institucionales) y José Francisco Molina Azorín (Editor del Boletín de la Sección). A todos ellos, mi más sincero agradecimiento por aceptar el compromiso de colaboración con la

Os hacemos partícipes de que todos nosotros abordamos esta labor con mucha ilusión y esperamos aportar todo lo posible para mejorar el desarrollo y evolución de nuestra Sección. Superar la década de existencia no habría sido posible sin las contribuciones de todos los socios de la Sección. Pero en especial, queremos agradecer el trabajo que todos los Equipos de Dirección anteriores han realizado, particularmente a los compañeros que nos dan el relevo.

El Boletín, por supuesto, continuará siendo el principal instrumento de difusión y comunicación para proporcionar información útil para los miembros de la Sección. Y, como viene siendo tradicional, en el Boletín de otoño recogemos información sobre las últimas actividades realizadas. Lo más destacable, indudablemente, es el Congreso de ACEDE, que con el lema “Generar y transferir conocimiento en una sociedad cambiante e interconectada” se celebró el pasado mes de junio en Valladolid. Destacamos los trabajos y sesiones vinculados con la Sección, los finalistas y los ganadores del premio a la mejor comunicación, y la reunión de la Sección, en la que el profesor Javier Amores presentó una evolución sobre los índices de valoración de la calidad y difusión de la investigación científica.

Respecto a las actividades a celebrar más inminentes, os informamos sobre el próximo Workshop que tendrá lugar en la Universidad de Valladolid el 24 y 25 de enero de 2019. Como principal novedad, indicaros que en esta ocasión vamos a celebrar el Workshop de forma conjunta con la Sección de Marketing, siendo las profesoras María Teresa García Merino (Sección Estrategia) y Carmen Camarero Izquierdo (Sección Marketing) las Presidentas del Comité Organizador. Por supuesto, agradecer a ambas presidentas y a los compañeros del comité organizador de la Universidad de Valladolid que acogen de nuevo la realización de actividades científicas en el marco de ACEDE. Como workshops anteriores, no solo permitirá la formación en metodologías de investigación, sino que abrirá también el debate y discusión al uso de nuevas metodologías para entornos digitales, tal y como aparece en la información más detallada que se recoge posteriormente en el Boletín. Aprovecho la oportunidad para animaros a que asistáis y que os inscribáis lo antes posible ya que el número de plazas es limitado.

Después, en el apartado de entrevistas, se recogen las realizadas, en primer lugar, a Pedro Manuel García Villaverde, Dioni Elche y Ángela Martínez Pérez, coautores del trabajo que recibió el Premio de la Sección de Estrategia Empresarial; y, en segundo lugar, a Elisabet Garrido Martínez, Claudio Giachetti y Juan Pablo Maicas López, coautores del trabajo que recibió el Premio General ACEDE a la Mejor Comunicación del Congreso de Valladolid.

En este número contamos en el apartado de Análisis con la contribución de las profesoras Mónica Franco-Santos y Pilar Rivera-Torres titulada: “La profecía que se auto cumple: las consecuencias del sistema de control e incentivos en nuestras universidades”, basado en la Sesión Especial que la profesora Mónica Franco-Santos (Crandfield School of Management, UK) impartió en el marco del último Congreso de ACEDE con el título “A distorted mirror: examining the antecedents and the consequences of nation-wide performance measurement systems in higher education”. El Boletín finaliza con las secciones habituales sobre las aportaciones de los socios y los anuncios sobre los próximos congresos, seminarios y workshops.

Finalmente, comentaros que la página web de la Sección está en fase de actualización, aprovechando que la nueva web de ACEDE estará disponible en breve. Y os recordamos que sería adecuado que reviséis vuestro perfil como socio de la Asociación para actualizar la información que consideréis oportuna. Esto es importante para un mejor aprovechamiento de la relación tanto con la Asociación como con las Secciones con las que tenéis vínculo.

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

Un cordial saludo.

INFORMACIÓN DEL CONGRESO DE ACEDE



Con el lema “Generar y transferir conocimiento en una sociedad cambiante e interconectada”, se celebró en Valladolid del 24 al 26 de junio de 2018 el XXVIII Congreso Nacional de ACEDE. El Presidente del Comité Organizador fue el Profesor Félix López Iturriaga, y el Comité Organizador estuvo integrado por compañeros del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad y del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, de la Universidad de Valladolid.

En total se presentaron 184 comunicaciones orales, de las que 64 corresponden a las áreas temáticas vinculadas con la Sección de Estrategia Empresarial. Por su parte, en mesas interactivas se presentaron un total de 38 trabajos, de los que 15 están vinculados a la Sección.

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

	Comunicaciones orales	Comunicaciones en mesas interactivas
Estrategia	19	3
Gobierno Corporativo	20	7
Gestión de la Innovación	15	5
Gestión del Conocimiento	10	
TOTAL	64	15

El trabajo que recibió el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial fue el titulado “Pioneering orientation of clustered firms: environmental and relational antecedents”, realizado por Pedro Manuel García Villaverde, Dioni Elche y Ángela Martínez Pérez. Posteriormente, incluimos en este Boletín una entrevista a estos autores en relación a este trabajo.

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

- “Challenging the leader in the presence of market changes: the role of international experience”. Elisabet Garrido Martínez, Claudio Giachetti y Juan Pablo Maicas López. Este trabajo ganó el Premio General ACEDE a la Mejor Comunicación del Congreso. También incluimos en este Boletín una entrevista a los autores sobre su trabajo.
- “The importance of knowledge spillovers in the choice for R&D partnerships”. Pilar Bernal Anón, Boris Lokshin y Martin Carree.

Además, el domingo 24 de junio, en el marco del Congreso de ACEDE, se celebró la reunión anual institucional de la Sección de Estrategia Empresarial. Esta reunión estuvo moderada por M^a Ángeles Montoro, y en la misma el profesor Javier Amores presentó la ponencia titulada “Evolución de los índices de valoración de la calidad y difusión de la investigación científica”.



INFORMACIÓN DEL PRÓXIMO WORKSHOP DE LA SECCIÓN

La próxima edición del Workshop que anualmente organiza la Sección de Estrategia va a llevarse a cabo conjuntamente con la Sección de Marketing. Tendrá lugar en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid los días **24 y 25 de enero de 2019**. Al final de este apartado podéis ver el programa del contenido previsto.

Este XI Workshop de la Sección está orientado hacia la metodología en investigación y constará de dos sesiones formativas de especialización, en las que se abordarán dos técnicas -Latent Dirichlet Allocation (LDA) y Qualitative Comparative Analysis (QCA)-, y de una mesa redonda sobre nuevas metodologías en entornos digitales. El programa recoge una breve información acerca de los integrantes de la mesa redonda y del ponente y los contenidos de cada sesión formativa.

Si habéis aplicado alguna de las técnicas indicadas en vuestra investigación más reciente (esto es, en algún trabajo que actualmente o próximamente estén en proceso de evaluación en alguna publicación) y no tenéis inconveniente en que os podamos pedir que presentéis muy brevemente esa aplicación, agradeceríamos que nos lo indiquéis. Para ello, enviad un correo a workshop.estrategia.marketing@uva.es, lo antes posible, indicando título, autor/es y técnica utilizada.

Os pedimos que deis la mayor difusión posible de este Workshop entre vuestros compañeros y que animéis a vuestros alumnos de Máster y Doctorado a que asistan al mismo. Para estos últimos os sugerimos que el Workshop pueda contar como mérito en el Documento de Actividades Formativas a realizar por los doctorandos de vuestros programas de doctorado.

**XI Workshop Sección de Estrategia Empresarial y
II Workshop Sección de Marketing - ACEDE**

Valladolid, 24 y 25 enero de 2019

Programa

Lugar de Celebración: Aula C2, Facultad de CC. Económicas y Empresariales

JUEVES 24

15:00 – 15:30 h. Entrega de documentación.

15:30 – 15:50 h. Bienvenida.

Decano de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales

Director del Dpto. Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados

Presidenta del Comité Organizador

16:00 – 20:00 h. Taller: Utilización del método Latent Dirichlet Allocation (LDA) en el análisis de contenido.

Profesor: Luis Carlos García de Figuerola. Profesor del Dpto. de Informática y Automática de la Universidad de Salamanca.

Organización del taller: Breve introducción teórica. Instalación del software y de las colecciones de datos. Operación general del programa; parámetros importantes. Obtención de *topics*. Refinado de parámetros. Análisis e interpretación de resultados.

NOTA: Es recomendable que los asistentes acudan con su ordenador portátil, el cual debe tener instalado Java (en versiones recientes).

Habrà un descanso café a la mitad del taller.

21.00 h. Cena de trabajo.

VIERNES 25

9:00 – 13:00 h. Taller: Qualitative Comparative Analysis (QCA) mediante el uso del software fsQCA.

Profesora: Dra. Jasmina Berbegal, Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona.

Organización del taller: Teoría. Criterios para analizar la adecuación del caso. Calibración de variables. Encaje del modelo (consistencia y cobertura). Análisis de resultados. Gráficos XY de las configuraciones resultantes.

Habrà un descanso café a la mitad del taller.

13:00 – 14.00 h. Mesa Redonda: “Nuevas metodologías de investigación en entornos digitales”.

Moderador: Xavier Molina. Presidente de ACEDE y C.U. en Organización de Empresas de la Universidad Jaume I de Castellón.

Participantes:

Roald Schoenmakers. Consejero Delegado Súmate Marketing Online.

Felipe Romero. CEO The Cocktail Analysis.

14.00 h. Clausura.

Presidenta de la Sección de Estrategia

Presidente de la Sección de Marketing

Presidenta del Comité Organizador

A continuación, comida de trabajo: Cafetería de la Facultad.

Presentación de los profesores

El **Dr. Carlos G. Figuerola** es profesor en Ciencia de la Información y Documentación de la Universidad de Salamanca. Ha centrado su actividad investigadora en los campos específicos de la Recuperación de Información, Organización Automática del Conocimiento y Minería de Texto y Extracción Automática de Información. En la actualidad es subdirector del Instituto de Estudios en Ciencia y Tecnología, donde trabaja en varios proyectos de investigación marcadamente interdisciplinares.

La **Dra. Jasmina Berbegal Mirabent** es profesora agregada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de UIC Barcelona. Ha sido Visiting Scholar en la King's Business School (King's College London, UK), en el Politécnico di Milano (Italia), Fulbright Visiting Scholar en la Haas School of Business (University of California Berkeley, EEUU) y Visiting Research Associate en el Institute of Education (University College London, UK). Actualmente, forma parte del consejo editorial del Journal of Innovation & Knowledge, Management Decision, Journal of Business Research e Intangible Capital. Su investigación se centra en el área de la transferencia tecnológica universidad-empresa, el emprendimiento y los procesos de innovación empresarial.

Información

Fechas clave	
Apertura de la inscripción	10 noviembre de 2018
Cierre de inscripción	16 de enero de 2019
Celebración del Workshop	24 y 25 de enero de 2019

Las plazas están limitadas por lo que se respetará el orden de inscripción para su asignación.

Para más información sobre inscripción, alojamiento y otros aspectos importantes de este Workshop podéis consultar el siguiente link:

<http://eventos.uva.es/go/XIWorkshopACEDEValladolid>

ENTREVISTAS

Entrevista con Pedro Manuel García Villaverde, Dioni Elche y Ángela Martínez Pérez, coautores del trabajo que recibió el Premio de la Sección de Estrategia Empresarial en el XXVIII Congreso de ACEDE.



En el pasado Congreso de ACEDE en Valladolid, Pedro Manuel García Villaverde, Dioni Elche y Ángela Martínez Pérez recibieron el Premio a la Mejor Comunicación de la Sección de Estrategia Empresarial por el trabajo titulado “Pioneering orientation of clustered firms: environmental and relational antecedents”.

A continuación, se presenta una entrevista a los autores sobre este trabajo.

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

Gracias por las felicitaciones, hemos recibido este premio con especial cariño. Este trabajo aborda los antecedentes de la orientación pionera desde el enfoque de la ecología de las poblaciones, conectando factores tanto relacionales como ambientales. Estos tópicos suponen una novedad en el ámbito de estudio de los clusters y del sector turístico. El objetivo principal del estudio radica en analizar la existencia de un efecto curvilíneo, en forma de U, entre el dinamismo del mercado y la orientación pionera de las empresas turísticas pertenecientes al cluster; así como la existencia de efectos moderadores divergentes de los vínculos estrechos y diversos sobre esta relación curvilínea, ya sea aplanando o acentuando la forma de la curva. Para verificar nuestras hipótesis

llevamos a cabo una serie de modelos de regresión jerárquica sobre una muestra de 215 empresas pertenecientes a las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España.

¿Cuáles son los principales resultados que habéis obtenido?

En primer lugar, hemos demostrado la existencia de un efecto curvilíneo en forma de U del dinamismo del mercado sobre la orientación pionera en las empresas pertenecientes a los clusters de turismo. Por lo tanto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas del dinamismo del mercado, inicialmente son dominantes sus efectos adversos sobre la orientación pionera. Sin embargo, a partir de un nivel de dinamismo del mercado, los beneficios superan los obstáculos y aparece un efecto neto positivo en la orientación pionera. La representación gráfica de esta relación muestra una curva asimétrica, donde los efectos positivos sobre la orientación pionera prevalecen a partir de niveles reducidos de dinamismo del mercado. Por lo tanto, las ventajas superan los inconvenientes iniciales con rapidez.

En segundo lugar, los resultados confirman que los vínculos estrechos y los vínculos diversos tienen papeles moderadores divergentes en la relación curvilínea en forma de U entre el dinamismo del mercado y la orientación pionera. Por un lado, los vínculos estrechos acentúan la forma de U, por lo que el establecimiento de más vínculos estrechos favorece una mayor orientación pionera para niveles bajos y altos de dinamismo del mercado. Por otro lado, los vínculos diversos atenúan los efectos adversos del dinamismo del mercado sobre la orientación pionera, hasta tal punto que la pendiente entre el dinamismo del mercado y la orientación pionera se vuelve lineal y positiva cuando las empresas del cluster turístico tienen numerosos vínculos diversos.

¿Qué contribuciones académicas más importantes presenta vuestro trabajo?

La principal contribución de este trabajo ha consistido en mejorar la comprensión de los antecedentes de la orientación pionera considerando tanto factores relacionales, a través del enfoque del capital social, como factores ambientales, analizando el dinamismo del mercado, tal y como han demandado estudios previos. Específicamente, este trabajo explica cómo el dinamismo del mercado y el capital social se conectan para conducir a las empresas turísticas pertenecientes a un cluster hacia una mayor orientación pionera. Los resultados son consistentes con el enfoque de la ecología de las poblaciones, lo que sugiere que las empresas con los recursos relacionales adecuados para hacer frente a un entorno específico pueden desarrollar una estrategia exitosa.

Además, este estudio contribuye a aclarar la relación entre el dinamismo del mercado y la orientación pionera, proponiendo y demostrando un efecto curvilíneo en forma de U. El análisis de los papeles moderadores divergentes de los vínculos estrechos y diversos también contribuye a clarificar la controversia entre los vínculos estrechos y diversos, conocida como la "paradoja de la red", en la literatura del capital social. Esta paradoja se basa en la idea de que ciertas características del vínculo que pueden ayudar a una acción particular pueden afectar negativamente a otras acciones.

Adicionalmente, este trabajo se basa en un enfoque bidimensional del capital social, contribuyendo al debate que existe en la literatura sobre el nivel óptimo de vínculos estrechos y vínculos diversos. Además, el trabajo ha profundizado en los antecedentes de la orientación pionera en el contexto de los clusters, conectando la literatura del momento de entrada con la de clusters. Específicamente, este estudio se ha centrado en los clusters turísticos, lo que implica una contribución interesante ante la falta de estudios empíricos sobre el momento de entrada en la industria del turismo.

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

En primer lugar, los gerentes de las empresas turísticas pertenecientes a un cluster deberían prestar atención a los cambios que se producen en los mercados y las demandas de los consumidores con el fin de evaluar las oportunidades potenciales que éstos les ofrecen. Ello permitirá a las empresas desarrollar una mayor orientación pionera, impulsando su tendencia a lanzar nuevos productos y servicios al mercado por delante de los competidores. Inicialmente, cuando los gerentes perciben los primeros cambios en los mercados, los inconvenientes de adaptarse a esta nueva situación superan a las ventajas del primer movedor. Sin embargo, a partir de un cierto nivel de dinamismo en el mercado, las empresas ubicadas en los clusters de turismo serán capaces de aprovechar las oportunidades que les ofrecen estos cambios en el mercado con una mayor orientación pionera.

Además, estas empresas podrán beneficiarse del desarrollo de capital social. Específicamente, elevados niveles de vínculos estrechos dificultan el desarrollo de una mayor orientación pionera cuando el dinamismo del mercado es bajo; pero a partir de un cierto punto, una elevada cantidad de este tipo de vínculos aumenta las posibilidades de lograr mayores ventajas netas del primer movedor. Del mismo modo, los gerentes de las empresas de turismo localizadas en un cluster deben desarrollar vínculos diversos con el fin de eliminar los efectos perversos iniciales que ejerce el dinamismo del mercado sobre la orientación pionera. Por lo tanto, estas empresas podrán beneficiarse de las ventajas de mover primero a partir de la detección de los primeros cambios en las necesidades y los gustos de los clientes, especialmente cuando desarrollan vínculos diversos.

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

Proponemos varias líneas de investigación futuras a partir de los resultados obtenidos. En primer lugar, sería interesante tener en cuenta en futuros estudios otros aspectos de las redes sociales, como la confianza o los valores compartidos, y otros tipos de factores del entorno, como la hostilidad del entorno y la turbulencia tecnológica, que podrían afectar a la orientación pionera según lo sugerido previamente en la literatura. También sería interesante extender este estudio a otros tipos de turismo, ya que las posibilidades de obtener y mantener las ventajas netas del primer movedor podrían ser diferentes a las presentadas en el contexto de nuestro estudio.

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

Pensamos que pueden ser varios los motivos por los que los miembros del tribunal han considerado que nuestro trabajo es merecedor de este premio. En primer lugar, señalamos la novedad del tema de investigación. Estudiamos los antecedentes de la orientación pionera en un contexto en el que no han sido abordados previamente, como el de los clusters y, más específicamente, los clusters turísticos.

En segundo lugar, destacamos el enfoque de la investigación desde la perspectiva de la ecología de las poblaciones, conectando factores ambientales y relacionales. Este planteamiento ha permitido vincular la literatura del momento de entrada, el capital social y los clusters.

En tercer lugar, hipotetizamos una relación curvilínea (en forma de U) entre el dinamismo del mercado y la orientación pionera, frente a la ambigüedad de las relaciones detectadas en estudios

previos. Asimismo, proponemos efectos moderadores divergentes de los vínculos estrechos y los vínculos diversos, profundizando en los efectos de la “paradoja de la red”.

Finalmente, pensamos que aporta valor al trabajo el rigor del análisis empírico, siguiendo las recomendaciones de los estudios recientes para probar este tipo de relaciones y realizando las pruebas adicionales necesarias.

El trabajo lo habéis realizado varios autores. En vuestra opinión, ¿qué ventajas tiene el hecho de trabajar en equipo a la hora de llevar a cabo una investigación? ¿Qué problemas o inconvenientes principales hay que afrontar?

En nuestra opinión el trabajo en equipo tiene numerosas ventajas frente al trabajo individual. Tal vez la principal ventaja se deriva de las sinergias que pueden conseguirse al tener cada uno de los coautores conocimientos, habilidades y experiencias diferentes. En este sentido, como es el caso, cada uno de los investigadores se encuentra en una etapa diferente de la vida académica, lo que hace que se produzca una mayor complementariedad entre sus aportaciones. De esta forma se produce un *feedback* enriquecedor que da lugar a ideas más creativas, propuestas más interesantes y soluciones más sólidas. Por otro lado, desarrollar una investigación es una aventura a la vez apasionante y exigente. Bajo esta circunstancia, aunque realizar un trabajo en equipo implica el desarrollo de actividades individuales, es motivador compartir ideas y decisiones, a veces complicadas, con la confianza de que todos los miembros del equipo están fuertemente implicados en realizar un buen trabajo. En contrapartida, trabajar en equipo supone un mayor esfuerzo de coordinación, debiendo cuadrar las agendas, repartir las tareas y alcanzar acuerdos. No obstante, consideramos que las ventajas de trabajar en equipo superan ampliamente los pequeños inconvenientes que deben solventarse.

Entrevista con Elisabet Garrido Martínez, Claudio Giachetti y Juan Pablo Maícas López, coautores del trabajo que recibió el Premio General ACEDE a la Mejor Comunicación en el XXVIII Congreso de ACEDE.



En el pasado Congreso de ACEDE en Valladolid, Elisabet Garrido Martínez, Claudio Giachetti y Juan Pablo Maícas López recibieron el Premio General ACEDE a la Mejor Comunicación del Congreso por el trabajo titulado “Challenging the leader in the presence of market changes: the role of international experience”.

A continuación, se presenta una entrevista a los autores sobre este trabajo.

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

El trabajo se enmarca dentro de una corriente de investigación con cierta tradición en el campo de la dirección estratégica como es la erosión de la cuota de mercado de las empresas líderes. A finales de los años 90 y principios de los 2000 buena parte de la investigación en este campo se sustentaba en análisis del tipo acción-reacción, prestando especial atención a cómo las acciones competitivas de las empresas seguidoras podían llegar a erosionar las ventajas de las empresas establecidas en términos de cuota de mercado (Ferrier, Smith y Grimm, 1999). Los principales resultados podrían resumirse en que acciones competitivas más agresivas permitían reducir el *gap* entre empresas establecidas y seguidoras. Nuestro trabajo persigue explicar este fenómeno adoptando una óptica distinta. En particular, nos servimos del concepto “ventanas de oportunidad” (Lee y Malerba, 2017) para explicar cómo este tipo de ventanas permite a las empresas seguidoras reducir su distancia con los líderes del mercado. Concretamente, nos apoyamos en dos tipos, las ventanas relacionadas con el crecimiento de la demanda y las que se derivan del cambio tecnológico. Por consiguiente, abandonamos la idea de acciones y reacciones para centrarnos en cuestiones más relacionadas con los cambios que se producen dentro de la industria y el mercado. El trabajo no se detiene en este punto y hace descansar una parte importante de su contribución en la incorporación de la experiencia de las empresas en gestionar esas ventanas de oportunidad. Nuestro argumento es que aquellas empresas que poseen experiencia previa y *específica* en contextos donde ha habido ventanas de oportunidad –ya sea relacionadas con los cambios bruscos de la demanda o de la tecnología– son capaces de aprovecharse más de dichas ventanas y reducir

de manera más intensa la diferencia con los líderes del mercado. Nuestro análisis se lleva a cabo en la industria de las telecomunicaciones móviles a nivel mundial (125 países en concreto), para un periodo que abarca desde el año 2000 hasta el 2015. Utilizamos fundamentalmente técnicas relacionadas con datos de panel (efectos fijos), aunque también análisis de supervivencia cuando consideramos como variable dependiente el destronamiento de los líderes en lugar de la erosión de la cuota de mercado.

¿Cuáles son los principales resultados que habéis obtenido?

Nuestros principales resultados están relacionados con la existencia de ventanas de oportunidad que permiten explicar bajo qué condiciones los seguidores en un mercado tienen más posibilidades de acortar ventajas con los líderes. Por una parte, en aquellos mercados donde o bien existen oportunidades relacionadas con el crecimiento de la demanda, o bien con cambios en la tecnología, las diferencias entre las cuotas de mercado de líderes y seguidores tienden a reducirse. Por otra, observamos cómo la experiencia previa en la gestión de estas ventanas nos permite hacer una lectura más precisa de cómo funcionan estas. En nuestro ámbito de análisis, la experiencia previa en contextos donde han existido ventanas de oportunidad relacionadas con la demanda permite a las empresas un mayor aprovechamiento de la ventana y, en consecuencia, una mayor erosión de la cuota de mercado de la empresa líder. Sin embargo, y en contra de lo esperado, una mayor experiencia en la gestión de ventanas tecnológicas se torna en negativa para la empresa seguidora en su propósito de reducir la ventaja que la separa del líder. Nuestra explicación para este resultado está relacionada con el hecho de que no todo el conocimiento es transferible entre mercados y este puede ser el caso de los cambios que se derivan de la tecnología.

¿Qué contribuciones académicas más importantes presenta vuestro trabajo?

Desde nuestro punto de vista, nuestro trabajo recupera una literatura más centrada en la organización industrial para explicar el fenómeno de la erosión de la cuota de mercado, que tal como mencionábamos anteriormente se había desarrollado fundamentalmente bajo el prisma de las acciones y reacciones competitivas. Por otra parte, incorporamos el estudio de la experiencia de las empresas desde un punto de vista más específico de lo habitual. En este sentido, la mayor parte de la literatura realiza una consideración de la experiencia previa de las empresas en otros mercados de manera absoluta (por ejemplo, con un simple conteo del número de mercados en los que ha estado la empresa, del número de periodos o de una combinación de ambos). Sin embargo, nosotros *etiquetamos* esa experiencia y mantenemos que no toda la experiencia es válida para aprovechar las ventanas de oportunidad existentes, sino solo aquella que es específica a la ventana de oportunidad en cuestión. Es decir, consideramos la experiencia específica en cambios en la demanda y la experiencia específica en cambios tecnológicos de las empresas seguidoras que abren ventanas de oportunidad para desbancar al líder en el mercado de referencia. Además, el hecho de incorporar esta experiencia en nuestro modelo permite ofrecer una explicación al fenómeno de la erosión de la cuota de mercado de las empresas líderes sirviéndonos de los dos paradigmas dominantes de la dirección estratégica. Por una parte, las ventanas de oportunidad ofrecerían una lectura más vinculada a la perspectiva basada en la industria. Por otra parte, la experiencia de las empresas en determinados contextos se alinea con la perspectiva basada en los recursos a través de conceptos como el aprendizaje organizativo. Finalmente, el hecho de que seamos capaces de interactuar ventanas de oportunidad y experiencia, permite también observar cómo recursos y entorno interactúan en la explicación de la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas.

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

Las implicaciones prácticas de nuestro trabajo están fundamentalmente dirigidas a los directivos de las empresas seguidoras (aunque también podría adoptarse una perspectiva del líder del mercado utilizando razonamientos análogos a los utilizados para los seguidores). En este sentido, una buena gestión de las ventanas de oportunidad puede permitirles reducir la distancia que les separa de las empresas líderes. Estas implicaciones también tienen ramificaciones desde un punto de vista de la expansión internacional de las empresas. Así, de nuestros resultados se deriva que las empresas deberían seleccionar mercados no solo en los que puedan existir ventanas de oportunidad que les ofrezcan la posibilidad de alcanzar una posición sólida en el mismo, sino que dichas ventanas deberían estar en sintonía con el aprendizaje previo que la empresa posee como resultado de tener actividad en otros mercados.

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

La idea de ventanas de oportunidad tiene cierta tradición en la literatura (Perez y Soete, 1988), aunque es cierto que parece haber resurgido como resultado de la reciente sección especial publicada en *Research Policy* en el año 2017 (*Catch-up cycles and changes in industrial leadership*). En el artículo introductorio de esta sección, Lee y Malerba (2017) tratan de sentar las bases del concepto y lo desarrollan hasta proponer tres ventanas de oportunidad relacionadas con el desarrollo de una determinada industria: la que se abre como resultado de cambios abruptos en la demanda, la que surge del cambio tecnológico, y la que se deriva de cambios por parte de los poderes públicos en las condiciones institucionales. Nosotros hemos centrado nuestra atención en dos de estas tres ventanas. Por una parte, porque evolución de la demanda y de la tecnología tienen un arraigo mayor en la literatura sobre dirección estratégica e incluso se encuentran y confluyen en teorías como, por ejemplo, aquellas que tratan de explicar el ciclo de vida de la industria. Por otra parte, porque resultaba extraordinariamente complejo incorporar una medida específica de la industria que recogiera la intervención de los poderes públicos en las condiciones institucionales. No debemos olvidar que nuestro estudio empírico abarca 125 países para un horizonte temporal que comprende 16 años (2000-2015).

En consecuencia, utilizando terminología específica de nuestro trabajo, una ventana de oportunidad para el desarrollo de investigaciones futuras podría abrirse incorporando el tercer tipo de ventana descrito, esto es, aquel que trata de explicar cómo cambios en las condiciones institucionales que rigen el comportamiento de una determinada industria ofrecen una posibilidad real a las empresas seguidoras de acortar su desventaja con respecto a las empresas líderes.

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

En relación con la obtención del premio general a la mejor comunicación en el XXVIII Congreso ACEDE, nos gustaría agradecer, en primer lugar, a los revisores del trabajo y, en segundo, a los miembros del jurado, por haber considerado que nuestro trabajo era merecedor de dicho premio. También nos gustaría abrigar la idea de que para hacerse con un reconocimiento de estas características hay que contar con un punto de suerte. Los últimos años han puesto de manifiesto un aumento notable de la calidad media de los trabajos que se presentan en el congreso y cada vez son más los candidatos a poder alzarse con el premio a la mejor comunicación.

En todo caso, y en nuestra opinión, existen características comunes a los trabajos que podríamos catalogar como excelentes. En primer lugar, la identificación de una idea interesante o de un problema que sea capaz de concitar la atención de un número importante de académicos. En la mayor parte de los casos, estas ideas no surgen de manera espontánea, sino que derivan de un conocimiento profundo de los problemas que son consustanciales a la disciplina a la que uno se adscribe. Por consiguiente, para que un trabajo sea excelente, entendemos que la idea subyacente debería encontrarse en la frontera del conocimiento. Y la única forma de saber dónde se encuentra esa frontera, como decíamos, es poseer un extenso dominio de la literatura. En segundo lugar, creemos que la excelencia de un trabajo está relacionada con su ejecución. En muchas ocasiones es posible encontrarse con buenas ideas que quedan deslucidas por una ejecución deficiente, en la que no se presta atención suficiente a la conversación, o con un desarrollo de las hipótesis que no se detiene en los mecanismos que conducen las relaciones. En otras ocasiones los análisis empíricos no se realizan con el suficiente rigor. En definitiva, para que un trabajo pueda ser considerado excelente, una buena idea debe ir acompañada de una ejecución precisa que preste especial atención a todos los detalles.

El trabajo lo habéis realizado varios autores. En vuestra opinión, ¿qué ventajas tiene el hecho de trabajar en equipo a la hora de llevar a cabo una investigación? ¿Qué problemas o inconvenientes principales hay que afrontar?

En nuestra experiencia personal, la mayor parte de los aspectos de realizar un trabajo en coautoría son positivos. Hay aspectos más pragmáticos que tienen que ver con un reparto de tareas más eficiente, que permite avanzar más rápidamente en la elaboración del estudio. Pero hay otros más intangibles como el hecho de que la investigación se nutre de discusiones más abiertas y de puntos de vista distintos que pueden enriquecer las distintas etapas por las que atraviesa un trabajo, desde que se concibe hasta que resulta finalmente publicado. Además, como resulta en nuestro caso, si uno de los autores pertenece a otro país y tiene una experiencia académica distinta a la que poseen el resto de autores, este proceso de retroalimentación al que hacíamos referencia anteriormente se hace más visible.

Quizás el aspecto más complicado a nuestro juicio de un trabajo en coautoría es la coordinación. Particularmente cuando los autores no se encuentran físicamente en el mismo espacio. A pesar de que el desarrollo de las nuevas tecnologías facilita mucho esta coordinación entre autores que se encuentran separados físicamente, en nuestra experiencia los trabajos avanzan mucho más rápido cuando los autores se reúnen y tienen la posibilidad de intercambiar impresiones en el mismo espacio.

Referencias:

- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), 372-388.
- Lee, K., & Malerba, F. (2017). Catch-up cycles and changes in industrial leadership: Windows of opportunity and responses of firms and countries in the evolution of sectoral systems. *Research Policy*, 46(2), 338-351.
- Perez, C., & Soete, L. (1988). Catching-up in technology: Entry barriers and windows of opportunity, in: Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (eds). *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London, pp. 458-479.

En el siguiente link podéis encontrar un **video** sobre el contenido y principales ideas de este trabajo: <https://www.youtube.com/watch?v=k-kR8oZGZR0>

ANÁLISIS

“La profecía que se auto cumple: las consecuencias del sistema de control e incentivos en nuestras universidades”

Mónica Franco Santos y Pilar Rivera Torres

En los últimos años, la universidad pública está experimentando grandes cambios. Muchos de estos cambios son consecuencia directa del incremento de la competencia, tanto interna como externa, asociado a una rendición de cuentas continua y a una cultura de rankings. En cierta forma, la presión competitiva está generando una transformación en el paradigma de gestión interna que, gradualmente, está alejando a estas instituciones de su misión de servicio al desarrollo social y al bien común (Ortega y Gasset, 1946). Estamos pasando de una universidad pública centrada en la contribución a la sociedad a largo plazo (a través de investigaciones de calidad basadas en la libertad académica y la colaboración, de educar a las próximas generaciones y de contribuir a mejorar la cultura, la economía, el medio ambiente) a una universidad cortoplacista centrada en la obtención de resultados medibles y visibles (publicar en revistas de impacto, satisfacer al estudiante, captar recursos económicos, reducir costes) (Craig et al., 2014; Kalfa et al., 2018; Nelson Espeland y Sauder, 2007; Parker y Jary, 1995; Shore, 2008).

El cambio en el paradigma de gestión universitaria que estamos viviendo, no solo en España sino a nivel global, está introduciendo nuevos sistemas de control e incentivos aplicados a la educación y a la investigación (Deem, 1998; Deem y Brehony, 2005; Franco-Santos et al., 2017). El argumento que comúnmente se utiliza para promover estos sistemas es que su objetivo final es incrementar la transparencia, la cantidad y la calidad de los resultados, así como mejorar las relaciones, comunicación e imagen con grupos de interés (empresas, instituciones públicas y otros organismos). En la mayoría de los casos, estos mecanismos de gestión dentro de la universidad se estiman necesarios con el fin de motivar y medir el desempeño de unos profesores universitarios que el sistema considera, por definición, egoístas, perezosos y conservadores, aunque la evidencia empírica al respecto sea cuestionable.

En el caso concreto del Reino Unido, tomando como unidad de análisis la institución, conviven diferentes mecanismos de control e incentivos establecidos a nivel nacional que tienen grandes repercusiones a nivel individual (Broadbent, 2010; Willmott, 1995). Entre ellos se encuentran el “Research Excellence Framework” (REF) (sistema que evalúa los resultados de la investigación desde 1986)¹. En términos generales, el REF analiza, a través de paneles de expertos establecidos por disciplinas, la “excelencia” de la investigación de las universidades públicas basándose en la valoración de las publicaciones de sus docentes, el ambiente de investigación de sus distintas facultades y una serie de casos de impacto (Broadbent, 2010; REF, 2014). Para las universidades, los resultados del REF son un signo distintivo en términos de reputación y tienen una repercusión directa en la financiación que cada institución recibe del Estado. En teoría, el REF es voluntario, aunque, dado su efecto económico y de reputación, pocas universidades deciden no participar. En el año 2001 se presentaron aproximadamente el 73,7% de las universidades públicas (121 de 164), este porcentaje creció menos de 4 puntos en el año 2008 (77,4%), mientras que en el 2014 son más del 91% de las universidades las que participan voluntariamente en el REF. El TEF es un sistema reciente, cuyos principios son similares al REF, pero lo que se evalúa a nivel de la institución es su calidad docente.

¹ Más recientemente, se ha añadido el “Teaching Excellence Framework” (TEF) (sistema que mide los resultados de docencia desde 2017) y se especula que en los próximos años tendremos un “Knowledge Excellence Framework” (KEF) para medir los resultados obtenidos en el traspaso de conocimientos a empresas, otras instituciones públicas, comunidades, etc.

Desde hace tiempo, numerosas investigaciones, incluida la nuestra (Franco-Santos et al., 2017), se han realizado con el objetivo de analizar las consecuencias de estos sistemas de control e incentivos económicos. Lo que ahora sabemos de ellos es revelador, pero también desolador. Entre los efectos positivos se encuentran algunos esperados como la mejora de la transparencia, el incremento del número de docentes que publica en revistas de renombre y el aumento, en términos absolutos, del número de publicaciones en revistas consideradas de “alta calidad” (ver Tabla 1). En concreto, si comparamos los datos del REF 2008 con los del REF 2014, se observa que existe una tendencia positiva a publicar en revistas con mayor número de estrellas (en el 2008, el 11,6% de las publicaciones enviadas al REF fue evaluado como 4*, mientras que en el 2014 el 17,1% de las publicaciones enviadas al REF fue considerado de 4*). Por otro lado, como se puede ver en la Tabla 1, las correlaciones más altas se encuentran entre los indicadores que presentan las mismas estrellas (0,87; 0,79; 0,56; 0,76), por lo que la relación existente entre las medidas globales de impacto (GPA 2014 – GPA 2008) es positiva y superior al 0.85. Esto es, aquellas universidades que obtuvieron altas puntuaciones en 2008 también las obtienen en el 2014. Así mismo, independientemente del año, cabe destacar que existe una cierta tendencia y especialización: la de publicar en revistas de 4 y 3 estrellas frente a 2 y 1 estrellas.

Tabla 1. Comparativa de resultados agregados del REF 2008 y REF 2014

			REF 2008				
			GPA	Publicaciones 4*	Publicaciones 3*	Publicaciones 2*	Publicaciones 1*
			2,26				
			%	11,6%	31,0%	37,2%	20,1%
REF	GPA	2,65	0,86	0,79	0,84	-0,44	-0,86
2014	Publicaciones 4*	17,1%	0,84	0,87	0,77	-0,59	-0,82
	Publicaciones 3*	42,6%	0,75	0,60	0,79	-0,25	-0,77
	Publicaciones 2*	32,3%	-	0,83	-0,81	0,56	0,82
	Publicaciones 1*	8,0%	-0,76	-0,64	-0,76	0,23	0,76

GPA= Grade Point Average (1 min – 4 max); Publicaciones 1*-4* (publicaciones consideradas de 1* a 4* siendo 1* de reconocimiento nacional y 4* de reconocimiento global en términos de originalidad, relevancia y rigor). Porcentajes no incluyen publicaciones consideradas “inclasificables”.

Desde el punto de vista de los creadores y promotores del sistema de control e incentivos, estos efectos medibles suelen ser celebrados e interpretados como un éxito (McNay, 2015). Sin embargo, si lo que está pasando se analiza con un mayor detalle, la conclusión a la que se llega es muy distinta. Debido a una serie de efectos indirectos e inintencionados, estos sistemas están empezando a ser “perversos” (Franco-Santos y Otley, 2018). Poco a poco, se observa que la razón principal por la que los resultados de investigación o de docencia aumentan se debe a que los profesores focalizan su atención, tiempo y esfuerzo en lo que el sistema mide e incentiva, dejando de lado otras tareas que, a pesar de ser importantes y necesarias, no se valoran (servicio al estudiante, apoyo a otros docentes, organizar seminarios, escribir libros,...) (Franco-Santos et al., 2017; Franco-Santos y Doherty, 2017). Los académicos somos conscientes de las deficiencias del sistema de evaluación (conocemos los problemas en la medición de “impacto”, la valoración de revistas y la calidad de las encuestas de satisfacción (Burrows, 2012; Spooen et al., 2013)), pero pocos actuamos en su contra (Alvesson y Spicer, 2016).

Con los años, nuestro trabajo y resultados se asocian a un “juego” donde los ganadores son aquellos que conocen las reglas y las juegan bien y los perdedores los que reniegan del juego por principios o los que juegan mal por falta de condiciones favorables o limitaciones varias (Acker y Webber, 2017; Kalfa et al., 2018). Con este proceso se está detectando que el sistema de control e incentivos indirectamente genera comportamientos oportunistas y altera la motivación intrínseca, la energía y la pasión por investigar y educar de los profesores (Franco-Santos et al., 2017; Kalfa et al., 2018; Kallio et al., 2017, 2016; Kallio y Kallio, 2012). Algunos autores, incluso argumentan que debido a esta dinámica de gestión se están perdiendo valores científicos fundamentales (ej., independencia, libertad, colaboración, honestidad) (Chatelain-Ponroy et al., 2018; Craig et al., 2014; Lynch, 2015; Morrish y Sauntson, 2016; Shore, 2008; Strathern, 2000).

A raíz de estas consecuencias imprevistas, se considera que se está debilitando el carácter transformador de la academia y se está disipando la consecución de la misión de la universidad pública. Con esta situación, cabe recordar lo que Merton (1948) denominó “la profecía que se auto cumple” (*self-fulfilling prophecy*) refiriéndose a políticas que basadas en supuestos falsos terminan haciendo que estos supuestos se hagan realidad. En nuestro caso, la instauración de políticas universitarias basadas en el supuesto de que la conducta de los profesores es oportunista y su mejora requiere incentivos monetarios y más presión del mercado, genera una situación en la que los profesores entienden que su relación con la universidad transcurre en un entorno mercantilista, economicista y transaccional donde el egoísmo y el oportunismo termina viéndose “normal” por lo que el sistema se “retroalimenta” (Nelson Espeland y Sauder, 2007).

Posiblemente, el problema no es sólo que los mecanismos de control e incentivos están creando este tipo de comportamientos que dificultan la misión de la universidad pública, sino que la propia comunidad académica está dejando que ese tipo de comportamientos se asiente y generalice sin hacer mucho al respecto. Desde hace años observamos como en conferencias y en otros eventos universitarios, es conversación habitual (en los pasillos o en la cafetería) hablar de lo viciado del sistema. Se habla de “JCRs”, del juego de publicar, de lo reduccionista que es el juego, y de que ideas revolucionarias no suelen ver la luz (siempre hay alguien que recomienda trabajar en publicaciones de bajo riesgo... aunque sean menos originales o terriblemente aburridas). Casi siempre las conversaciones acaban con algo parecido a “en fin, es el sistema, que le vamos a hacer”, seguido de un incómodo silencio. La resignación nos invade y “el sistema” nos parece una caja negra incuestionable e imposible de transformar.

Sin embargo, “el sistema” ha sido pensado y creado por personas y son las personas las que pueden cambiarlo. Posiblemente el cambio no sea revolucionario, pero sí evolutivo (Van Marle, 2018; Morel y Ramanujam, 1999). El primer paso para iniciar la transformación con el fin de proteger la misión de la universidad pública es reconocer que el problema existe, en vez de ignorarlo y asociarlo a simples quejas de pasillo. Estas quejas tienen fundamento y no ocurren solo en España o en el Reino Unido. Este fenómeno ocurre a nivel global como indican numerosos estudios. El problema, con sus matices dependiendo del país, es grave y si no lo reconocemos como tal haciendo algo al respecto será más grave aún. En este contexto, el mensaje de la frase “piensa globalmente, actúa localmente” (*“think global, act local”*) nos resulta relevante y tremendamente valioso. La universidad, como sistema complejo que es, evoluciona y desarrolla mejor su misión con intervenciones locales que cuestionan, mejoran y adaptan las situaciones creadas por políticas o tendencias globales cuyo objetivo corresponde a intereses que, a menudo, poco tienen que ver con la creación de conocimiento para sociedades futuras.

Referencias

- Acker, S. y Webber, M. (2017), "Made to measure: Early career academics in the Canadian university workplace", *Higher Education Research and Development*, Vol. 36 No. 3, pp. 541–554.
- Alvesson, M. y Spicer, A. (2016), "(Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 29–45.
- Broadbent, J. (2010), "The UK Research Assessment Exercise: Performance Measurement and Resource Allocation.", *Australian Accounting Review*, , Vol. 20 No. 1, pp. 14–23.
- Burrows, R. (2012), "Living with the h-index? Metric assemblages in the contemporary academy", *The Sociological Review*, Vol. 60 No. 2, pp. 355–372.
- Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C. y Sponem, S. (2018), "Is Commitment to Performance-based Management Compatible with Commitment to University 'Publicness'? Academics' Values in French Universities", *Organization Studies*, Vol. 39 No. 10, pp. 1377–1401.
- Craig, R., Amernic, J. y Tourish, D. (2014), "Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University.", *Financial Accountability & Management*, , Vol. 30 No. 1, pp. 1–24.
- Deem, R. (1998), "'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom", *International Studies in Sociology of Education*, Vol. 8 No. 1, pp. 47–70.
- Deem, R. y Brehony, K. (2005), "Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education", *Oxford Review of Education*, Vol. 31 No. 2, pp. 217–235.
- Franco-Santos, M. y Doherty, N. (2017), "Performance management and well-being: A close look at the changing nature of the UK higher education workplace", *International Journal of Human Resource Management*, , Vol. 28 No. 16, pp. 2319–2350.
- Franco-Santos, M., Nalick, M., Rivera-Torres, P. y Gomez-Mejia, L. (2017), "Governance and Well-being in Academia: Negative Consequences of Applying an Agency Theory Logic in Higher Education", *British Journal of Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 711–730.
- Franco-Santos, M. y Otley, D. (2018), "Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, pp. 696–730.
- Kalfa, S., Wilkinson, A. y Gollan, P.J. (2018), "The academic game: Compliance and resistance in universities", *Work, Employment and Society*, Vol. 32 No. 2, pp. 274–291.
- Kallio, K.-M. y Kallio, T.J. (2012), "Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation", *Studies in Higher Education*, Vol. 39 No. 4, pp. 574–589.
- Kallio, K.-M., Kallio, T.J. y Grossi, G. (2017), "Performance measurement in universities: Ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators", *Public Money & Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 293–300.
- Kallio, K.-M.K.-M., Kallio, T.J., Tienari, T., Hyvonen, T., Tienari, J. y Hyvönen, T. (2016), "Ethos at stake: Performance management and academic work in universities", *Human Relations*, Vol. 69 No. 3, pp. 685–709.
- Lynch, K. (2015), "Control by numbers: New managerialism and ranking in higher education", *Critical Studies in Education*, Vol. 56 No. 2, pp. 190–207.
- McNay, I. (2015), "Debate: Does research quality assessment increase output and give value for money?", *Public Money & Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 67–68.
- Merton, R.K. (1948), "The self-fulfilling prophecy", *The Antioch Review*, Vol. 8 No. 2, pp. 193–210.
- Morel, B. y Ramanujam, R. (1999), "Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptive and evolving systems.", *Organization Science*, Vol. 10 No. 3, pp. 278–293.
- Morrish, L. y Sauntson, H. (2016), "Performance management and the stifling of academic freedom

- and knowledge production”, *Journal of Historical Sociology*, Vol. 29 No. 1, pp. 42–64.
- Nelson Espeland, W. y Sauder, M. (2007), “Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds”, *American Journal of Sociology*, Vol. 113 No. 1, pp. 1–40.
- Ortega y Gasset, J. (1946), *The mission of the university*, Kegan Paul, Trench, Trubner, London, UK.
- Parker, M. y Jary, D. (1995), “The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity”, *Organization*, Vol. 2 No. 2, pp. 319–338.
- REF. (2014), “Assessment criteria and definitions”, *Research Excellence Framework*, available at: <http://www.ref.ac.uk/2014/panels/assessmentcriteriaandleveldefinitions/>.
- Shore, C. (2008), “Audit culture and Illiberal governance: Universities and the politics of accountability”, *Anthropological Theory*, Vol. 8 No. 3, pp. 278–298.
- Spooren, P., Brockx, B. y Mortelmans, D. (2013), *On the validity of student evaluation of teaching: The state of the art, review of educational research*, Vol. 83, available at: <https://doi.org/10.3102/0034654313496870>.
- Strathern, M. (2000), “The tyranny of transparency”, *British Educational Research Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 309–321.
- Van Marle, K. (2018), “‘Life is Not Simply Fact’: Aesthetics, Atmosphere and the Neoliberal University”, *Law and Critique*, Springer Netherlands, No. 0123456789, available at: <https://doi.org/10.1007/s10978-018-9232-0>.
- Willmott, H. (1995), “Managing the academics : Commodification and control in the development of university in the UK”, *Human Relations*, Vol. 48 No. 9, pp. 993–1027.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN

TESIS DOCTORALES

*** Micro y macro fundamentos de las estrategias medioambientales proactivas. Un enfoque desde la visión natural de recursos y capacidades.**

Doctorando: Remy M. Balarezo Núñez.

Co-Directores: José Emilio Navas López y Gregorio Martín de Castro (Universidad Complutense de Madrid).

Mención Doctorado Internacional.

Resumen: La presente tesis doctoral busca ayudar a comprender un poco más de qué manera la empresa puede mejorar su interacción con el entorno natural y que factores llevan a la misma a desarrollar distintos tipos de capacidades medioambientales. En este sentido, se busca responder dos preguntas: ¿Qué factores hacen que una empresa desarrolle capacidades medioambientales más proactivas? Y ¿es rentable ser verde? Para ello, se han identificado las siguientes variables: capital humano medioambiental, líder medioambiental, cultura medioambiental y compromiso medioambiental de la alta dirección. Cada una de estas variables han sido clasificadas en macro y micro fundamentos. Además, se ha definido el constructo de las capacidades medioambientales. Cabe añadir que el presente estudio no sólo buscar responder si es rentable ser medioambientalmente responsable, sino que analiza también bajo qué circunstancias. En este sentido, se ha considerado la reputación medioambiental como moderadora en el estudio. Otro aspecto novedoso del trabajo es que el estudio de campo se realizó en Perú. Un total de 84 empresas conforman la muestra de estudio, siendo utilizado un cuestionario. Los resultados obtenidos muestran que el compromiso medioambiental de la alta dirección es clave para que una empresa desarrolle una capacidad medioambiental más proactiva, especialmente análisis del ciclo de vida del producto y desarrollo sostenible. Por otro lado, a diferencia de lo esperado, se halló que las capacidades medioambientales más proactivas no rentan a las empresas.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

* Isabel Díez Vial ha sido elegida representante de España en EURAM (European Academy of Management) en el último congreso, en Junio 2018, por un periodo de tres años.

<http://www.euram-online.org/2015-03-02-14-07-17/board.html>

* Premio Estudios Financieros 2018 a Manuel Rico y Francisco Puig por el trabajo titulado “La supervivencia concursal en España. Lecciones tras una crisis”.



Dicho trabajo quedó en primer lugar en la sección de Contabilidad y Administración de Empresas y fue dotado con 9.000 euros. En el mismo los autores arrojan luz sobre baja tasa de supervivencia concursal en España a través del análisis conjunto de los tres determinantes claves del proceso: *stakeholders*, intensidad de la respuesta y gravedad de la situación. Para ello analizaron longitudinalmente el proceso seguido y su resultado (fracaso, supervivencia marginal y éxito) en una muestra de 599 empresas que estuvieron inmersas en un concurso de acreedores durante 2012-2015. Los resultados obtenidos permiten orientar a los legisladores, académicos y directivos para afrontar más eficazmente la supervivencia concursal en España en el futuro.

* **María José Sánchez Bueno.** Outstanding Reviewer Academy of Management Conference 2018, Strategic Management Division.

ESTANCIAS

* **Gregorio Martín de Castro:**

- Estancia de Investigación: Environmental Strategies and fsQCA. Con la colaboración e invitación de los profesores Paul Adler y Shon Hiatt.

Institución: University of Southern California, Marshall School of Business, Department of Management and Organization.

Período: 3 meses (junio, julio y agosto de 2018)

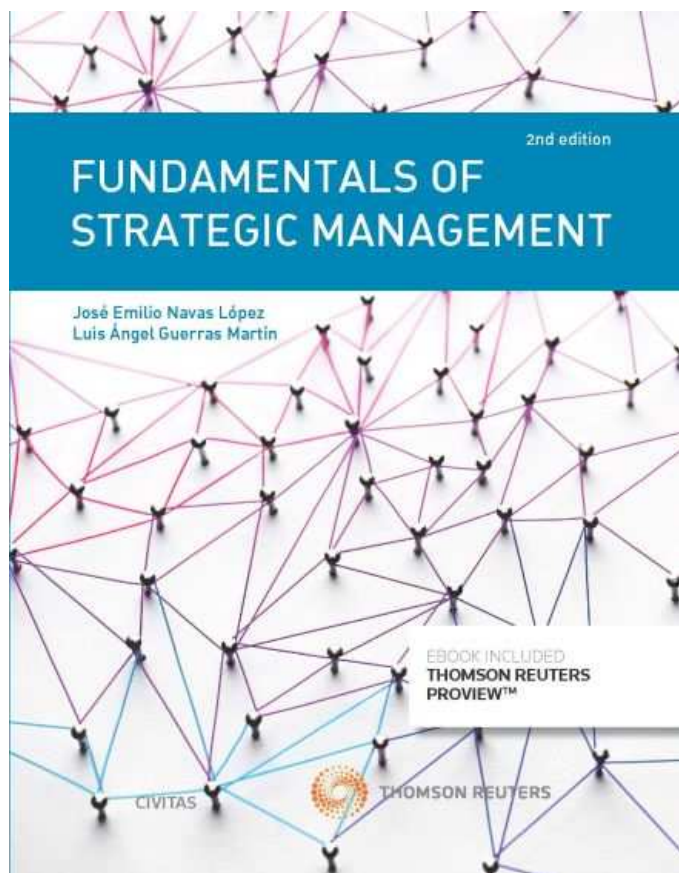
- Estancia de Investigación: Environmental entrepreneurship. Con la colaboración de la profesora Sarah Cooper.

Institución: University of Edinburgh, University of Edinburgh Business School.

Período: 1 mes (julio 2019). Prevista.

PUBLICACIONES

LIBROS



* Navas López, J.E., y Guerras Martín, L.A. (2018): *Fundamentals of Strategic Management*. Thomson Reuters Civitas, Cizur Menor, Segunda edición.

El libro está especialmente indicado para cursos cortos (4-6 créditos) de los Grados en Administración y Dirección de Empresas y otros afines, adaptados a la metodología de Bolonia, que se imparten en inglés. El libro mantiene la misma estructura y contenidos, con 9 capítulos, que la segunda edición en castellano del texto Navas y Guerras (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Como elementos docentes de cada capítulo se mantienen: Objetivos de aprendizaje, Figura del modelo general, Cuadro resumen, Ejercicios de autoevaluación, Actividades prácticas, Casos de discusión y Lecturas recomendadas.

El libro cuenta con una versión electrónica que incluye, además de la versión impresa completa, dos tipos de enlaces, habituales de estos manuales: el primero, "Consulta Proview", que hace referencia a nuevas aplicaciones o casos breves, que se pueden consultar en la versión electrónica a través de la página web de la editorial Thomson Reuters Proview (<https://proview.thomsonreuters.com/login.html>) o de la aplicación gratuita desarrollada por la editorial para su aplicación en tabletas y dispositivos móviles, y el segundo, "Análisis", que se refiere a enlaces a artículos especializados que profundizan en el tratamiento de determinados tópicos.

*** Alama Salazar, E., y Martín de Castro, G. (Directores y co-autores de la Edición) (2018): *Administración de Empresas. Teoría y Práctica en el Perú y Latinoamérica*. Pearson Editorial, México D.F.**

¡Bienvenido a la primera edición de Fundamentos de Administración. Teoría y Práctica en el Perú y Latinoamérica! Aunque existen numerosos manuales de Administración, es difícil encontrar alguno adaptado a nuestra realidad. Es así como nace este proyecto, el mismo que ha sido posible con la colaboración de profesores de Administración de Empresas de la Universidad de Piura y la Universidad Complutense de Madrid. Nuestro objetivo es acercar la teoría y práctica de la administración tanto a estudiantes de pregrado y posgrado de administración como estudiantes de otras carreras que tengan interés en el tema, por eso utilizamos un lenguaje sencillo y una estructura amigable que facilita el aprendizaje.

En el primer capítulo del libro hacemos un recorrido por las teorías pioneras de la administración y los principales aportes de sus exponentes. A partir del segundo capítulo y hasta el quinto, presentamos cada una de las funciones de la administración y que constituyen el proceso administrativo. Del sexto capítulo al noveno, entramos en el mundo de la empresa, tratando el capítulo sexto de la empresa, sus características, modos de constituirse concretamente en el Perú. En el séptimo, se explica el funcionamiento de cada una de las principales áreas funcionales que la integran. El octavo capítulo nos muestra los factores del entorno que influyen en la actividad empresarial y sus resultados, para terminar en el noveno, con un enfoque que no puede faltar en la administración actual de las empresas que quieren ser social y medioambientalmente responsables.

*** Escribá-Esteve, A., Iborra, M., y Safón, V. (2018): *Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto rendimiento*. Fundación BBVA-Ivie. En prensa**

Desde un enfoque de dirección estratégica, se analiza un conjunto de universidades que se caracterizan por lograr niveles de desempeño altos en comparación con los de las universidades que son más similares a ellas tanto en sus características estructurales como con relación al contexto socioeconómico en el que operan.

A partir de la identificación de grupos estratégicos en el sistema universitario español llevada a cabo por Aldás et al., (2016), los autores seleccionan nueve casos de universidades presenciales que destacan sobre sus pares. Aplicando una metodología de análisis cualitativo, se identifican las prácticas de gestión que contribuyen a mejorar el desempeño docente e investigador de las mismas y que pueden servir de referente para otras universidades con características similares. La monografía concluye con la propuesta de un modelo, denominado PEDAGoCC, que expone la importancia de la alineación de las acciones, prácticas y estructuras de las universidades, de modo que faciliten el desarrollo de un comportamiento estratégico coherente orientado a la consecución de un posicionamiento claro consistente y con buenos resultados. Concretamente, el modelo estratégico de alto rendimiento de las universidades estudiadas se sustenta en el alineamiento de seis factores clave:

- 1) Posicionamiento estratégico claro y consistente
- 2) Estructura organizativa
- 3) Desarrollo de recursos
- 4) Análisis y toma de decisiones
- 5) Gobernanza
- 6) Cultura y clima

La principal conclusión extraída de ese estudio es que cada universidad puede perseguir un posicionamiento diferente, pero el éxito se sustenta en que dicho posicionamiento esté apoyado por un buen ajuste del resto de los factores identificados, de un modo sólido, consistente y duradero en el tiempo.

*** Penas Franco, P. (2018): 10 Artículos de Management. Ediciones Empresa. 168 páginas.**

El objetivo de este libro es ilustrar tanto aspectos concretos de la estrategia de algunas de las principales multinacionales del mundo, como temas de rabiosa actualidad empresarial. Pretende explicar al lector estrategias de multinacionales como Amazon, Google, Apple, Facebook, Alibaba o McDonald's. Analiza tanto aspectos que explican su éxito como otros que desvelan la clave de la competencia contra sus principales rivales. Ofrece una visión general sobre cómo las empresas pueden adaptar su marketing en mercados internacionales y profundiza en el tema más candente del momento: la transformación digital, analizando su impacto en general y haciendo foco en un sector concreto: retail. Cada capítulo es autocontenido y puede emplearse como material docente.

- Contacto editorial: info@edicionesempresa.com (si os identificáis como miembros de ACEDE podéis comprarlo con envío gratis y 5% de descuento).
- Amazon.es: <https://www.amazon.es/10-Art%C3%ADculos-Management-Entendiendo-principales/dp/849489630X>.

ARTÍCULOS

*** Elche, D., García-Villaverde, P.M., y Martínez-Pérez, A. (2018). Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters: Divergent effects on innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2438-2457.**

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0611>.

Resumen: This paper aims to analyze the effects of inter-organizational relationships with core and peripheral partners on innovation in heritage tourism clusters. The empirical analysis uses original data (collected by means of a postal questionnaire) based at UNESCO World Heritage Cities in Spain. The sample consists of 215 companies, and the methodology used is hierarchical linear regression. The authors identify divergent effects of relationships with core and peripheral partners on innovation. In particular, the effect of core partners has an inverted U-shaped form, while that of peripheral partners is U-shaped. Clustered tourism firms should not rely only on relationships with core agents, because beyond a critical threshold, returns in terms of innovation diminish. Firms should strive to establish relationships with peripheral agents in spite of the initial difficulties and the costs associated with network building, because positive returns soon materialize. This paper contributes to the literature on inter-organizational relationships by analyzing the impact of relationships with core and peripheral partners on innovation in clustered firms. The authors highlight the existence of the divergent curvilinear effects of these relationships on heritage tourism clusters.

*** Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., y Nieto, M. (2018). Independent directors' background and CSR disclosure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 991-1001.**

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1515>

<https://doi.org/10.1002/csr.1515>

Resumen: This paper extends research on how the background of independent directors may affect the way their companies disclose information about Corporate Social Responsibility (CSR). Using a

sample of 83 Spanish listed firms over the period 2009-2014, the findings of the random effect probit model suggest that, in addition to board independence, having independent directors with political backgrounds and diverse education have a positive impact on their firm's probability of issuing a CSR report following the standards of the Global Reporting Initiative (GRI).

* **García-Villaverde, P.M., Parra-Requena, G., y Molina-Morales, F.X. (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: Implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5-6), 530-561.**

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985626.2017.1407366>.

Resumen: This paper analyzes the implications of belonging to a cluster through the relationship between structural social capital and knowledge acquisition. The findings suggest structural social capital only indirectly affects knowledge acquisition through the relational and cognitive dimensions of firms' membership of a cluster. However, the structural dimension also has a direct impact on knowledge for external firms outside a cluster. This paper contributes to the cluster literature with a better contextualization and understanding of the relationship between structural social capital and knowledge acquisition. In addition, the paper also consolidates the inter-organizational approach to social capital theory by helping to understand how and in what context social capital dimensions are interrelated. The study analyzes how firms can acquire valuable knowledge from their networks, filling the gap in the literature on how this process occurs inside and outside clusters. This works also proposes recommendations for companies and institutions, and new complementary lines of research.

* **Godos-Díez, J.L., Cabeza-García, L., Alonso-Martínez, D., y Fernández-Gago, R. (2018). Factors influencing board directors' decision-making process as determinants of CSR engagement. *Review of Managerial Science*, 12(1), 229-253.**

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-016-0220-1>

[DOI 10.1007/s11846-016-0220-1](https://doi.org/10.1007/s11846-016-0220-1)

Resumen: This paper focuses on the determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) at the organisational level. Specifically, it aims to understand the influence of not previously analysed board of directors' characteristics on a company's CSR engagement. A random effect probit model was applied to a panel of Spanish nonfinancial and non-insurance listed firms over the period 2009-2013. The analyses revealed that the existence of a board sub-committee responsible for social and environmental matters and its size, the establishment of a statutory term limit for independent directors and the possibility for directors of receiving advice from external sources positively affect a firm's CSR engagement. This paper contributes to the debate about corporate governance and CSR by relating factors determining the decision-making process at boards of directors to CSR. Thus, it extends research on the board as a driver for social and environmental issues and suggests new ways to deal with this issue empirically.

* **Godos-Díez, J.L., Cabeza-García, L., y Fernández-González, C. (2018). Relationship between CSR and internationalisation strategies: A descriptive study in the Spanish context. *Administrative Sciences*, 8(4), 57-77.**

<https://www.mdpi.com/2076-3387/8/4/57>

<https://doi.org/10.3390/admsci8040057>

Resumen: Corporate social responsibility (CSR) is a voluntary competitive strategy that is based upon social, economic, and environmental improvement in which the organisation is involved. Internationalisation, a type of corporate strategy, is a set of processes that help companies to expand globally to achieve the aim of improving their competitive position. Both of the strategies have become more important due to ever increasing globalisation, whose consequences modify economic and business environments, thus causing them to be more dynamic and competitive. This

directly affects business management, thus companies increasingly consider the opinion of society, attempting to gain stakeholders' trust through effective CSR management. In this context, this paper aims to analyse CSR and internationalisation strategies and their possible connection from a theoretical viewpoint. From a practical viewpoint, the relationship between both strategies is analysed while using a sample of Spanish listed companies.

*** Kiefer, C.P., del Río, P., y Carrillo-Hermosilla, J. Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainability transitions: A quantitative perspective. *Business Strategy and the Environment* (in press).**

Article DOI: [10.1002/bse.2246](https://doi.org/10.1002/bse.2246)

Resumen: Firms are influenced by internal factors and external factors when taking the decision to eco-innovate. However, the analysis of the internal factors has received much less attention than the external ones. This paper aims to fill this gap in the literature by analyzing the role of resources, competences and dynamic capabilities (RCCs) as determinants (drivers and barriers) of different eco-innovation (EI) types. Those EI types contribute differently to the sustainable transition of the economy and society, i.e., towards the Circular Economy. The results may guide firms to pursue competitive and sustainable advantage by innovating through certain EI types corresponding to available and dedicated RCCs. They may also be useful to policy makers who are willing to promote specific EI types.

*** Martínez-Noya, A. y Narula, R. (2018). What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3), 195-212. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.04.001>**

Resumen: R&D cooperation has become a core aspect of the innovation strategy of R&D-performing organisations over the last three decades. Globalization has increased the imperative to organise these cross-border, inter-firm agreements efficiently, and this has led to a cross-fertilisation of ideas from a variety of fields, including international business, management, geography and, more recently, psychology. The aim of this paper is to review and synthesise this literature to identify new directions for research. The breadth of the academic discussion has evolved towards a general consensus on governance choice decisions, motives for collaboration, partner selection decisions and performance implications. Despite having achieved some degree of clarity on these issues, the growing complexity and international nature of these alliances requires a multidisciplinary approach, both in relation to the theories to apply, as well as in the type of data needed.

*** Paz, C., Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M.J. y Ricart, J.E.. Selecting the governance mode when offshoring knowledge-intensive activities. *Journal of Purchasing and Supply Management* (in press).**

Resumen: The offshoring phenomenon has evolved in recent years, and can be understood from a threefold perspective: first, the evolution in the type of activity being offshored; second, the learning curve involving both the companies implementing offshoring and service providers; and third, the reasons for offshoring. This study proposes an empirical framework that will allow us to explore the interaction between the type of activity (specifically knowledge-intensive) and the drivers of the decision to select the most appropriate governance mode. Specifically, our results show that market-seeking drivers become the primary determinants prompting firms to offshore knowledge-intensive activities through a captive center. In contrast, the motivation to reduce costs moderates the decision to offshore knowledge-intensive activities by nurturing a preference for offshore outsourcing.

* Puig, F., Gonzalez-Loureiro, M., y Ghauri, P. (2018). Running faster and jumping higher? Survival and growth in international manufacturing new ventures. *International Small Business Review* (in press).

[//doi.org/10.1177/0266242618777792](https://doi.org/10.1177/0266242618777792).

Resumen: Going international early is increasingly the choice of new ventures established in manufacturing industries. However, does earliness provide a positive outcome for internationalisation? To answer this, we have longitudinally analysed 3181 manufacturing new ventures established between 2002 and 2012. Using Cox regressions, we found that the 124 late internationals had the lowest risk of failure, while the 229 early internationals could not compensate for their mortality risk with significantly higher levels of growth in the post-internationalisation period. We discuss why an early internationalisation is more perilous than beneficial and provide some recipes for the internationalisation of new ventures in these industries.

* Ramirez, F.J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M.J., y Garcia-Villaverde, P.M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 693-705.

<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0291>.

Resumen: This paper aims to further understand how firms transform external information into marketing innovation. The specific aim is to analyse the mediating role of product innovation and organizational innovation in the relationship between external information and marketing innovation. The study builds on the 2012 database Technological Innovation Panel (PITEC) with a sample of 994 manufacturing firms. The data are analysed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). The results show how external information obtained about relationships with suppliers, customers and competitors leads to marketing innovation. The study demonstrates the mediating effects of product innovation and organizational innovation on the relationship between external information and marketing innovation. Firms should utilize external information flows to innovate in both their products and organization as a prerequisite to marketing innovation. This paper provides linkages between perspectives of networks, innovation and marketing to better understand the background of the least studied dimension of innovation – marketing innovation. The main contribution is to explain how firms use external information to achieve marketing innovation through product and organizational innovation.

* Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P.M., Ruiz-Ortega, M.J., y Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006>.

Resumen: This paper analyzes how social capital and its three dimensions—structural, relational, and cognitive—affect entrepreneurial orientation through dynamic capabilities. We specifically analyzed the effect of each dimension of social capital on firms' entrepreneurial orientation and the mediating effect of dynamic capabilities to explain these relationships. This study was conducted on a sample of firms in the Spanish agri-food industry. The results of the empirical analysis show that dynamic capabilities are generated by firms' social capital. Dynamic capabilities lead relational and cognitive social capital to develop a higher entrepreneurial orientation. The negative effect of structural social capital can only be countered if firms build and develop dynamic capabilities.

* Santos, M.V. y García, M.T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: Una mirada múltiple. *Estudios Gerenciales*, 34 (147), 229-237.

Resumen: El objetivo de este artículo es mostrar la aplicabilidad de la metodología experimental en la investigación de estrategia empresarial. Para ello se caracteriza la metodología experimental y se revisan las aportaciones más relevantes en ese campo. La revisión efectuada permite comprobar la

utilidad y la versatilidad de esta metodología en el campo de la estrategia empresarial, tanto en el diseño como en la temática analizada. El propósito es mostrar una vista panorámica de esta metodología que recoja una caracterización clara de en qué consiste –una mirada al interior–, qué valoración recibe como metodología –una mirada al exterior–, cómo se ha utilizado –una mirada al pasado– y qué posibilidades brinda para el avance del conocimiento –una mirada al futuro–.

* **Santos, M.V y Mayoral, R.M. (2018). Training autonomous managers for a dynamic environment. *International Journal of Educational Management*, 32 (4), 719-731.**

Resumen: The managerial activity is conducted in complex and dynamic environments. Firms thus require workers who possess not only substantial theoretical and practical knowledge but who are also capable of adapting to such complex and dynamic contexts. The present research explores the self-regulated learning of undergraduate students in Business Administration and Management. Self-regulation refers to the proactive orientation of the student in the guide of your learning and ensures the learning along the life. The self-regulated learning relates to the individual motivation, promotes the deep learning and improves the academic performance. This study analyzes the self-regulation in a group of university students of business management. In addition we present a didactic strategy directed to strengthen the self-regulation of the students. The strategy centers on the evaluation system from a holistic conception. Finally, we will analyze the relationship with the academic performance.

* **Santos, M.V. y Mayoral, R.M. (2018): Information literacy in managers' education. *Journal of Business & Finance Librarianship* (en prensa).**

Resumen: This research reflects on information literacy (IL) when taking business decisions and, on the education of future managers. We focus on two aspects; characterising IL skills and their link to academic performance. This research provides interesting conclusions. First, IL may be broken down into various dimensions –access, evaluation and use- and these skills are not independent: our research shows how persons skilled at applying information will lose their advantage if they are not skilled at interpreting or at prior selection. Second, our study also shows how the IL skills have differing effects on the different components of the academic performance.

* **Solís-Rodríguez, V. y González-Díaz, M. (2018). Prior interactions and contractual completeness in Spanish franchising. *Small Business Economics* (in press).**

DOI: [10.1007/s11187-018-0067-8](https://doi.org/10.1007/s11187-018-0067-8)

https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0067-8?wt_mc=Internal.Event.1.SEM.ArticleAuthorOnlineFirst

Resumen: Prior interactions between partners had led authors to emphasize the importance of relational contracting in interfirm relationships. We discern two learning effects from prior interactions (about the partner and about the transaction) to show that formal contracting is ubiquitous in franchising. Using a sample of 74 contracts from SME Spanish franchises, our results indicate that experienced franchisors complete their contracts more, always introducing more contingencies, even those relating to their own obligations. Furthermore, franchisor's reputation does not only not reduce the degree of completeness regarding the franchisor's obligations but also increases the franchisees' obligations. These findings suggest, first, that franchisors prefer formal contracting because it is feasible and affordable for them and signals their commitment to the chain in a more credible way and, second, that formal and relational contracting do not seem to work as substitutes. We conclude that formalization is always necessary to enforce franchise agreements, regardless of relational contracting.

* **Urzelai B. y Puig F. (2018). Developing international social capital: The role of communities of practice and clustering. *International Business Review* (in press).**

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.08.008>

Resumen: One criteria regarding where to invest in foreign markets is linked to the international social capital (ISC) that exists on the place, which enables the access to local knowledge and other location-specific advantages. There are alternative ways to create and make use of that ISC that are still unexplored by International Business literature. In this paper, we study the geographic communities of practice (CoP) that are formed by FDI firms from the same country-of-origin (the so-called country-of-origin clusters). For that purpose, the paper adopts a qualitative methodological approach through an inductive case study of expatriates from 13 Spanish subsidiaries co-located in China. Our findings suggest that there are particular mechanisms based on the informal connections and repeated interactions facilitated by a common language and non-competitive relationships that create an ISC in the CoP. Moreover, our analysis shows there is a heterogeneity in the way these mechanisms are developed and used by the member firms, and this is due to organizational and individual factors, as well as leadership dynamics. Our work contributes to Internationalization and Network theories by identifying unexplored mechanisms through which the ISC is developed at the host country level. Besides, it helps identifying competences (i.e. clustering competences) that help expatriate managers to be successful in their international assignments.

* **Yanes-Estévez, V., García-Pérez, A.M., y Oreja-Rodríguez, J.R. (2018). The strategic behaviour of SMEs. *Administrative Sciences*, 8(4).**

<https://doi.org/10.3390/admsci8040061>

Resumen: This paper analyses the strategic behaviour of SMEs considering the Miles and Snow typology (1978). By applying the Rasch Measurement Theory, there is a coherency between the data treatment and the new interpretation of this typology: close to trends than to pure types. There are differences between the administrative and the technological problems: the technological is more prospector and the administrative is more defender. There is an absence of purely defender or prospector behaviours. SMEs do not follow any comprehensive framework to develop their strategies. Managers should analyse their strategic situation and consider the alignment of the three problems.

ANUNCIOS**CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES Y SEMINARIOS**

* **XXIX Congreso Nacional de ACEDE. La Coruña. 16-18 de junio de 2019**

* **XI Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. Valladolid, 24-25 de enero de 2019.**

workshop.estrategia.marketing@uva.es

* **4º Congreso Internacional sobre Clusters y Distritos Industriales (CLUSTERING-2019).**

Valencia, 23-24 de mayo de 2019. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

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

Contacto: clustering@uv.es

The CLUSTERING conference is focused on the local contexts, the phenomenon named geographical agglomeration of firms and the models defined as industrial districts and clusters. Its purpose is to develop clustering by providing a forum for discussing about recent academic improvements on the cluster/industrial district topic from a multidisciplinary approach (management, innovation, international business, economic geography, regional studies, econometrics, marketing, etc.) and global scope. The motto for this edition is CLUSTERING 2019: HUMAN AND RELATIONAL RESOURCES.

* **10th EIASM workshop on Top Management Teams & Business Strategy**

http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=1348

Se celebra en la bonita ciudad de Passau (Alemania) la 10ª edición del workshop nacido en Valencia en el año 2010. La coincidencia con el 35 aniversario del artículo seminal de la Upper Echelons Theory, la presencia como ponente invitado de Don Hambrick y la concesión del Doctorado Honoris Causa a dicho profesor en la Universidad de Passau durante los días del evento, convierten este workshop en uno de los eventos más interesantes para los interesados en la conexión entre los equipos directivos y la estrategia empresarial.

* **Strategic Management Society 39th Annual International Conference. Minneapolis, 19-22 de octubre de 2019.**

<https://www.strategicmanagement.net/minneapolis/overview/overview>

* **European Academy of Management, 19th Conference. Lisboa, 26-28 de junio de 2019.**

<http://www.euramonline.org/annual-conference-2019.html>

* **International Society of Franchising, 33rd Annual Conference. Viena, 6-8 de junio de 2019 (plazo de envío de trabajos: 31 de enero de 2019).**

<http://franchisesociety.com/2019-annual-isof-conference/>

“CALL FOR PAPERS” DE REVISTAS

* Número especial sobre: *“Exploring the Market Side of Corporate Environmentalism: Reputation, Legitimacy and Related Issues”*.

Revista: *Industrial Marketing Management* (Elsevier), JCR-SSCI, Management, Factor de Impacto 2017: 3.678

Editor invitado:

Gregorio Martín-de Castro

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Complutense de Madrid

Fecha límite envío de trabajos: 31 de mayo de 2019

Para más información, visitad la página web de la revista *Industrial Marketing Management* (<https://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management/calls-for-papers>).

Mensaje del editor invitado:

“The growing concern of citizens, companies, nations and society in general on the preservation of the natural environment, together with the increasing interest of management, marketing and strategy scholars on the impact of organizations on the natural environment, led to the emergence of a body of management literature focused on the relationship between the firm and the natural environment (Aragón-Correa and Sharma, 2003; Christmann, 2000, Hart, 1995, Porter and Van der Linde, 1995). This phenomenon happens in parallel with the rise of corporate social responsibility issues, as well as a growing concern on firm’s public relations and image (Clark, 2000), this way signaling the relevance of a firm’s strategy and business activities in relation to environmental respect and green supply chains (Warren, 1999; Czintoka, Kaufmann and Basile, 2014), and its public judge made by external stakeholders, where firm’s reputation, image and legitimacy are key organizational factors for business sustainability.

From an academic perspective, despite the recent and intense development of this growing body of literature and, in particular, the recognition of the essential role played by firms’ stakeholders and managers’ actions in environmental management decisions (Delmas and Toffel, 2008, Montiel; Husted and Christmann, 2012; Sharma and Henriques, 2005), the contributions in the environmental management and industrial marketing literature have mainly focused on the technological and managerial sides of corporate environmentalism: environmental innovations, management and the development of new green products (Pujari, Peattie and Wright, 2004; Genç and Di Benedetto, 2015), with a much less emphasis analyzing the market side of corporate environmentalism (Mariadoss, Tansuhaj and Mouri, 2011; Martín-de Castro, Amores-Salvadó and Navas-López, 2016).

Nevertheless, in order to strength proactive environmental strategies, jointly with important efforts in developing environmental product, process and managerial innovations, managers should dedicate additional efforts in strengthening a company’s environmental friendly market external projections and stakeholders’ engagement, putting in value that innovations and commitment, increasing in this way the success of proactive corporate environmentalism through corporate environmental reputation, legitimacy and image, as well as the development of environmental marketing capabilities for industrial marketing (Sharma, Iyer, Mehrotra and Krishman, 2010; Czintoka et al., 2014), constituting these arguments the aim of this special issue”.

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidenta: María Ángeles Montoro Sánchez (U. Complutense de Madrid)

Vicepresidente: Manuel González Díaz (U. Oviedo)

Secretaria: Laura Cabeza García (U. León)

Responsable de Investigación, Docencia y Relaciones Institucionales: Juan Pablo Maícas López (U. Zaragoza)

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

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en la primavera de 2019.