

BOLETÍN DE LA SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

ACEDE

NÚMERO 32

PRIMAVERA 2025

En este número:

Carta de la Presidenta	2
Información del Workshop de la Sección.....	3
Análisis. Estrategias de Crecimiento y de Digitalización del Tejido Empresarial	7
Información de los socios	14
Tesis doctorals	14
Premios y reconocimientos	15
Artículos publicados por los socios.....	16
Paper Development Workshop en Estrategia Empresarial	21
Equipo Directivo de la Sección	22

CARTA DE LA PRESIDENTA

M. José Ruiz Ortega



Estimados socios de la Sección de Estrategia Empresarial,

Me dirijo de nuevo a vosotros para presentaros la edición de primavera del Boletín de la sección. En primer lugar, encontraréis una reseña de las actividades desarrolladas durante nuestro último encuentro en el XVII Workshop de Estrategia Empresarial, celebrado los días 13 y 14 de febrero en la Universitat Jaume I de Castellón. Este encuentro, estructurado en torno a cuatro mesas de debate, nos brindó la oportunidad de reflexionar conjuntamente sobre los grandes retos sociales y económicos del momento.

Quiero aprovechar, una vez más, para expresar mi más sincero agradecimiento al comité organizador —especialmente a Juan Carlos Bou y Francesc Xavier Molina—, a todos los ponentes que contribuyeron con sus intervenciones, así como a los 68 asistentes procedentes de 25 universidades, por su activa participación en unas jornadas que generaron valiosas preguntas y reflexiones en un contexto cada vez más exigente. Aprovecho también para anunciaros que la próxima edición del Workshop tendrá lugar en la Universidad de Córdoba, sobre la cual os informaremos próximamente con más detalle.

En esta edición del Boletín, nuestra compañera María José Sánchez-Bueno nos ofrece el habitual Análisis, que lleva por título “Estrategias de crecimiento y de digitalización del tejido empresarial”. En su aportación, la profesora Sánchez-Bueno subraya cómo, a pesar del creciente interés por la digitalización, muchos estudios no han abordado aún con la profundidad necesaria este fenómeno clave, lo que hace imprescindible explorar el papel de las estrategias de crecimiento —como la diversificación y la internacionalización— en el impulso de la digitalización empresarial. En este sentido, se señala que las empresas con carteras diversificadas y proyección internacional se encuentran en una posición especialmente favorable para liderar esta transformación como vía hacia una ventaja competitiva sostenible y una visión empresarial a largo plazo. Sin duda, se trata de una cuestión de plena actualidad que interpela tanto a las empresas como al ámbito académico y a los responsables de política económica, en un momento en que los programas de digitalización impulsados desde múltiples frentes están acelerando la necesidad de revisar y adaptar nuestras estrategias organizativas. El análisis recogido en este Boletín ofrece claves valiosas para avanzar en ese camino desde una perspectiva estratégica.

En la parte final del Boletín encontraréis información remitida por nuestros socios y los anuncios sobre próximas actividades, que esperamos sean de vuestro interés. Aprovechamos este espacio, como ya habréis visto a través del correo electrónico o de LinkedIn, para anunciar la primera edición del *Paper Development Workshop en Estrategia Empresarial*, que organiza nuestra sección y que esperamos que tenga un gran recorrido. Esta primera convocatoria tendrá lugar en CUNEF los días 2 y 3 de octubre de 2025, y aprovecho también ese medio para invitaros a participar. Finalmente, os recuerdo que en el mes de junio celebraremos la reunión pre-congresual en el marco del XXXIV Congreso de ACEDE, que este año tendrá lugar en Pamplona, y sobre la que os ofreceremos más información muy pronto. Recibid un afectuoso saludo.

Inicio



INFORMACIÓN DEL WORKSHOP DE LA SECCIÓN

Los días 13 y 14 de febrero se celebró el XVII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE en la Universitat Jaume I de Castellón, bajo el título “*La Dirección Estratégica ante los actuales retos económicos y sociales*”. Al evento asistieron un total de 68 investigadores procedentes de 25 universidades.

El Workshop se estructuró en torno a cuatro mesas de debate, en las que tanto académicos como profesionales discutieron sobre el papel que debe desempeñar la Dirección Estratégica en distintos ámbitos. En concreto, los temas abordados en cada mesa de debate fueron los siguientes:

1. El papel de la Dirección Estratégica ante los grandes retos sociales y económicos actuales.
2. La concentración del poder en la toma de decisiones empresariales y su influencia en la Dirección Estratégica.
3. El papel de la Universidad como creador de opinión sobre los cambios en el entorno empresarial.
4. La docencia en Dirección Estratégica frente a la nueva realidad socioeconómica.

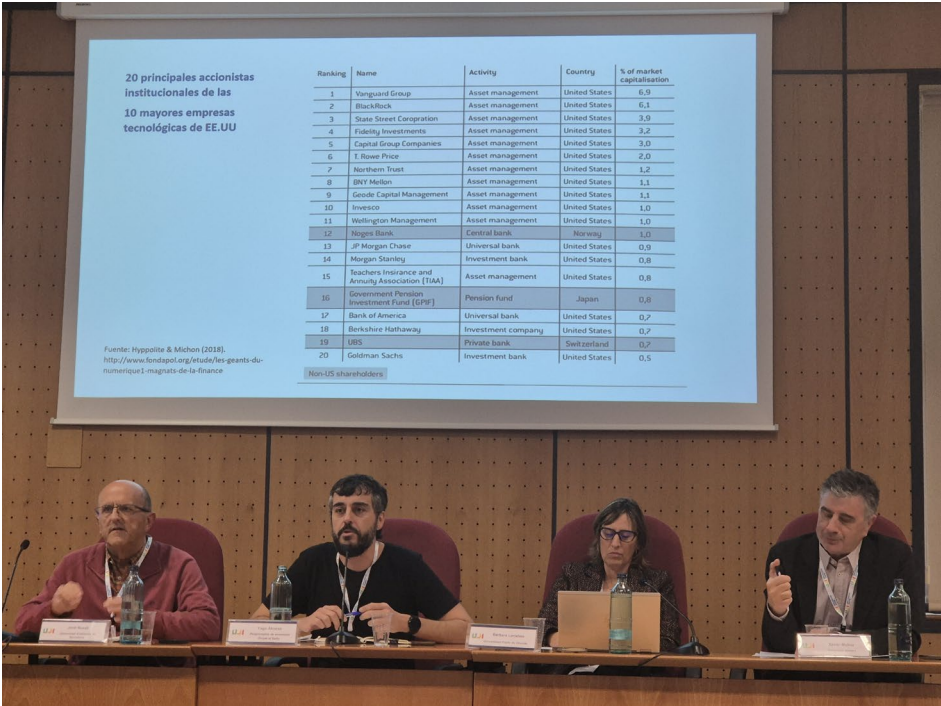
A continuación, se muestran algunas imágenes del evento:



Presentación del XVII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial



Mesa redonda: El papel de la Dirección Estratégica ante los grandes retos sociales y económicos actuales



Mesa redonda: La concentración del poder en la toma de decisiones empresariales y su influencia en la Dirección Estratégica



Pausa-café



Mesa redonda: El papel de la Universidad como creador de opinión sobre los cambios en el entorno empresarial.



Inauguración oficial a cargo de la Rectora de la Universidad Jaume I



Asistentes al XVII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial

ANÁLISIS. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DE DIGITALIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL

M. José Sánchez-Bueno



1. Contextualización del tema

La capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado y a los cambios tanto en la oferta (por ejemplo, la automatización de los procesos productivos) como en la demanda (por ejemplo, los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores) es fundamental para el rendimiento de las empresas (Dąbrowska et al., 2022). En este nuevo contexto, la digitalización modifica la forma en que las compañías operan y proporcionan valor (Furr, Ozcan y Eisenhardt, 2022; Leonardi y Treem, 2020), y mediante la utilización de big data, la inteligencia artificial (IA), o el Internet de las Cosas (Internet of Things, IoT), entre otras opciones digitales, las empresas pueden agilizar las operaciones, reducir costes y mejorar la productividad. No obstante, aunque cada vez se presta más atención a la digitalización (Appio et al., 2021; Garud et al., 2022; Hassam et al., 2023; Wordman et al., 2023), siguen existiendo importantes retos corporativos y es preciso continuar avanzando en la comprensión de los mecanismos que

permiten potenciar este fenómeno de la transformación digital. De hecho, las prioridades futuras de la Unión Europea incluyen, entre otras, una Europa próspera y competitiva, que promueva la innovación (Agenda Estratégica para 2024-2029). El informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital 2024 indica que el nivel de empresas que utilizan tecnologías cloud en España es menor a la media europea, que las empresas que utilizan big data en España supera los niveles europeos por más de 4 puntos y que sólo el 9,2% de las empresas españolas utilizan la IA. Por tanto, es importante continuar apoyando la digitalización de las empresas. En concreto, en el presente análisis se pone de relieve cómo las estrategias de crecimiento (concretamente la diversificación de producto y la expansión internacional) pasan a un primer plano y pueden convertirse en determinantes clave para el impulso de la digitalización del tejido empresarial.

En primer lugar, con el crecimiento suele ser necesaria una mayor profesionalización de la compañía en aras a gestionar adecuadamente el incremento de la complejidad organizativa que supone la expansión de la cartera de negocios y de los mercados geográficos en los que compete. Este hecho favorece la digitalización, que suele requerir empleados con competencias especializadas, formación y experiencia diferentes y una mayor diversidad de conocimientos para lograr la flexibilidad necesaria en el entorno digital (Li, Zhou y Li, 2023). Las estrategias de crecimiento

pueden percibirse también como parte de la orientación a largo plazo de las corporaciones y, por ende, como un motor para la digitalización con el propósito de transferir el negocio a las generaciones futuras y asegurar su supervivencia y competitividad, ya que la digitalización aumenta la eficiencia interna mediante la automatización de tareas repetitivas o el uso de sistemas basados en IA para actividades más técnicas (Menz et al., 2021).

Asimismo, la probabilidad de que las empresas diversificadas inviertan en digitalización puede no verse tan limitada por la disponibilidad de fondos generados internamente ya que, en general, éstas son menos reacias a acudir a fuentes de financiación externa. Esta menor reticencia a utilizar recursos financieros externos reduce las deficiencias presupuestarias y puede alentar iniciativas digitales. Téngase en cuenta que la digitalización puede requerir un desembolso de capital sustancial, dados los costes asociados a este tipo de transformación empresarial (Li, Zhou y Li, 2023), y suele estar relacionada con una gran incertidumbre, puesto que las tecnologías digitales pueden ser difíciles de gestionar (Capolupo et al., 2025).

Finalmente, las empresas que adoptan estas estrategias de crecimiento suelen mostrar un comportamiento menos conservador en el proceso de toma de decisiones y tratan de evitar el «esperar y ver», no teniendo una necesidad tan acuciante de analizar lo que están haciendo otras compañías y los resultados de sus decisiones de digitalización. Ello puede suponer que las empresas diversificadas se sientan más seguras a la hora de embarcarse en la transformación digital,

cuyos cambios tecnológicos pueden ser más o menos irreversibles, y, en consecuencia, ser capaces de manejar la incertidumbre y el riesgo que puede generar esta apuesta digital.

En definitiva, la amplitud de la línea de productos o de países puede promover la digitalización de la compañía, dado que las empresas diversificadas suelen tener a su disposición un mayor bagaje de recursos humanos y financieros críticos para acometer dicha opción digital y éstas son más reticentes a mantener el status quo.

2. Estrategia de diversificación de producto y digitalización

La expansión de las empresas hacia nuevas líneas de negocio es una práctica empresarial esencial (por ejemplo, Giarratana, Pasquini y Santaló, 2021; Halh y Ha, 2020). En consecuencia, es importante comprender el papel específico que desempeña esta estrategia corporativa en el impulso de la digitalización dentro del tejido empresarial.

Primeramente, la diversificación de producto puede alentar el uso de herramientas y tecnologías digitales para atender a un grupo de segmentos más amplio de manera efectiva. La diversificación de producto representaría, así, un incentivo para que las corporaciones se digitalicen, ya que los cambios que tal estrategia requiere tienden a favorecer el uso de tecnologías digitales en procesos y sistemas (por ejemplo, la utilización de tecnologías digitales que faciliten una rápida adaptación de la oferta de productos) y/o acelerar los modelos de innovación empresarial para incluir nuevos prototipos digitales (Yu, Fletcher y Buck, 2022) con el fin de extender

la línea de negocios actual. Las empresas diversificadas necesitan con frecuencia realizar modificaciones en ciertas áreas para lanzar nuevos productos al mercado, por lo que es probable que fomenten en mayor medida la digitalización mediante un empleo más intensivo de recursos basados en tecnologías de la información y herramientas digitales para la interacción con los clientes y la recopilación de datos (Audretsch y Belitski, 2024).

Asimismo, la digitalización ha puesto de manifiesto la necesidad de que las compañías se replanteen cómo hacer frente a nuevas amenazas en la esfera competitiva. Las empresas diversificadas suelen mostrar un comportamiento menos conservador en la toma de decisiones y son menos resistente al cambio, lo cual influye positivamente en la propensión a digitalizarse para rediseñar sus operaciones y modelos de negocio y, así, atender múltiples carteras de productos. La adopción de una estrategia de diversificación de producto puede implicar también tanto la atracción y retención de talento cualificado como el incremento de la profesionalización del negocio con el objetivo de garantizar su continuidad a largo plazo. Por consiguiente, y dado que la digitalización suele requerir que la plantilla de la empresa adquiera y utilice nuevos conocimientos y habilidades, ello puede aparejar una percepción favorable hacia la digitalización.

3. Estrategia de digitalización geográfica y digitalización

La apuesta por la diversificación geográfica también puede favorecer la tendencia hacia la digitalización. Cuando el nivel de ventas a escala internacional es bajo, las empresas se caracterizan por un enfoque esencialmente local. Esto implica la

adopción de decisiones menos centradas en lo digital, ya que la venta de productos y servicios dentro del mercado doméstico suele requerir de menos conocimientos tecnológicos y competencias digitales que los que se necesitan para coordinar las actividades de los mercados extranjeros y llevar a cabo las actividades con clientes y proveedores de distintos países (Bauweraerts et al., 2019). En consecuencia, se espera que las empresas escasamente diversificadas geográficamente tengan una menor propensión hacia la digitalización. Si se digitalizaran, estas organizaciones podrían tener que reubicar a una parte de su plantilla en el desarrollo de habilidades digitales, incluso aunque tales empleados carezcan de los conocimientos para el uso de las tecnologías digitales (por ejemplo, la inteligencia artificial o IA, el Internet de la Cosas, el análisis de big data, las plataformas digitales o blockchain) (Arzubiaga et al., 2021).

Por el contrario, la entrada en mercados extranjeros favorecería la inversión en tecnologías y herramientas digitales que permiten identificar nuevos clientes potenciales. Al operar en distintas zonas geográficas, las empresas han de conocer a un público objetivo que puede tener gustos y preferencias distintivas, con lo que verían la digitalización como un elemento relevante para entender mejor la demanda externa a través del análisis de datos. Estas empresas geográficamente diversificadas estarían más motivadas hacia la digitalización para obtener, por ejemplo, información de interés sobre el desarrollo técnico de los productos que se venden en el extranjero o para determinar los patrones de comportamiento de sus clientes en otros países. La expansión más allá del mercado doméstico requeriría

de diversos conocimientos, habilidades y experiencia (Arte y Larimo, 2022). Además, la venta de productos o servicios en mercados internacionales pondría en contacto a las organizaciones con nuevos agentes (proveedores, competidores, clientes, etc.) en tales mercados, los cuales podrían llegar a ser fuentes importantes de conocimientos tecnológicos (Juergensen, Narula y Surdu, 2022), favoreciendo la adopción de la digitalización.

Un mayor alcance internacional puede estar asociado con mayores inversiones para coordinar actividades que pueden estar geográficamente dispersas (tales como, por ejemplo, ventas y distribución), así como para satisfacer la demanda de países distintos y adaptar la operativa de las empresas. La estrategia de internacionalización permite así a las compañías dedicar recursos a la digitalización (por ejemplo, atención al cliente online o e-commerce, modernización de la cadena de suministro, etc.) con el fin de ajustar y diseñar los procedimientos de gestión y conseguir atraer a nuevos clientes potenciales situados en áreas geográficas más heterogéneas. A este respecto, la digitalización representaría una vía para que las compañías aprovechen las oportunidades internacionales y lleguen a ser, de esta manera, más competitivas ante los nuevos desafíos del entorno.

4. Conclusión

A pesar de que el interés por la digitalización se ha intensificado en los últimos años, en su revisión sistemática sobre este tema, Hanelt et al. (2021) sugieren que el enfoque de muchos estudios previos resulta insuficiente. Así pues, es importante ahondar en las cuestiones

abordadas en la literatura existente sobre esta temática (por ejemplo, Bodrožić y Adler, 2022; Feliciano-Cestero et al., 2023; Garud et al., 2022; Li, Zhou y Li, 2023) y, así, evaluar en qué medida las estrategias de crecimiento pueden fomentar la digitalización empresarial. Tanto la diversificación de producto como la diversificación internacional pueden hacer que las empresas reduzcan la aversión al riesgo, y pasen a adoptar opciones estratégicas como la digitalización para tratar de obtener una ventaja competitiva en el mercado. En este contexto, la relación entre internacionalización y digitalización (por ejemplo, Lee et al., 2023; Li et al., 2022; Luo y Zahra, 2023; Yu, Fletcher y Buck, 2022), proporciona una perspectiva interesante para estudiar si la apuesta por el crecimiento corporativo es compatible con la transformación digital.

La digitalización es un proceso transformador crítico para las empresas que remodela principalmente la forma en que operan y crean valor. Si bien los estudios existentes ofrecen amplias consideraciones sobre la digitalización (por ejemplo, Appio et al., 2021; Bruns y Long Lingo, 2024; Chen et al., 2022; Kellogg, 2022; Pedota, 2023) y ésta ofrece oportunidades competitivas cruciales, también introduce complejidades y desafíos únicos para el tejido empresarial. El uso de nuevas tecnologías y la integración de acciones digitales en el modelo de negocio pueden entrar en conflicto con la preservación de objetivos que van más allá de la rentabilidad financiera, llegando incluso a influir negativamente sobre el arraigo emocional que se crea en el seno de la organización. Por tanto, es aconsejable que las empresas reconozcan las expectativas de la digitalización y tengan en

cuenta las exigencias del entorno a la hora de alinear sus estrategias de crecimiento con una transformación digital ágil y eficaz. Para contribuir al impacto positivo de la digitalización, el personal de la compañía debe comprender las políticas y procedimientos asociados con la misma y los gestores deben dedicar el tiempo y los recursos necesarios para orientar y formar a su plantilla, mejorando y/o potenciando sus habilidades digitales.

En conclusión, las empresas diversificadas han de aprender a aprovechar las ventajas de disponer de una línea de productos más extensa y de la dinámica que

ofrecen las operaciones en el mercado internacional como mecanismo para fortalecer la digitalización. Esta perspectiva empresarial caracterizada por carteras de negocios diversificadas y por una mayor amplitud de países impulsaría nuevos paradigmas en la toma de decisiones a nivel tecnológico. El deseo de continuidad y de mantener un horizonte de largo plazo en la empresa, así como la resiliencia organizativa, ayudarían a que las corporaciones adopten estrategias de crecimiento y consideren la digitalización como un factor para lograr una ventaja competitiva sostenible y garantizar una visión transgeneracional.

Bibliografía

- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. 2021. Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38: 4-20.
- Arte, P., & Larimo, J. 2022. Moderating influence of product diversification on the international diversification-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 139: 1408-1423.
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., & Escobar, O. 2021. Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39: 344-352.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. 2024. Digitalization, resource mobilization and firm growth in emerging industries. *British Journal of Management*, 35: 613-628
- Bauweraerts, J., Sciascia, S., Naldi, L., & Mazzola, P. 2019. Family CEO and board service: Turning the tide for export scope in family SMEs. *International Business Review*, 28: 101583.
- Bodrožić, Z., & S. Adler, P. 2022. Alternative futures for the digital transformation: A macro-level Schumpeterian perspective. *Organization Science*, 33: 105-125.
- Bruns, H. C., & Long Lingo, E. 2023. Tedious work: Developing novel outcomes with digitization in the arts and sciences. *Administrative Science Quarterly*, 69: 39-79.

- Capolupo, P., Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Kammerlander, N., & De Massis, A. 2025. Digital product innovation within family firms: A construal level perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49: 539-570.
- Chen, L., Tong, T. W., Tang, S., & Han, N. 2022. Governance and design of digital platforms: A review and future research directions on a meta-organization. *Journal of Management*, 48: 147-184.
- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., & Ritala, P. 2022. Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52: 930-954.
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. 2023. Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157: 113546.
- Furr, N., Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. 2022. What is digital transformation? Core tensions facing established companies on the global stage. *Global Strategy Journal*, 12: 595-618.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., & Xu, L. 2022. Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. *Strategic Management Journal*, 43: 447-475.
- Giarratana, M. S., Pasquini, M., & Santaló, J. 2021. Leveraging synergies versus resource redeployment: Sales growth and variance in product portfolios of diversified firms. *Strategic Management Journal*, 42: 2245-2272.
- Hahl, O., & Ha, J. 2020. Committed diversification: Why authenticity insulates against penalties for diversification. *Organization Science*, 31: 1-22.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. 2021. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58: 1159-1197.
- Hassan, S. S., Meisner, K., Krause, K., Bzhalava, L., & Moog, P. 2023. Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. *Small Business Economics*, 1-23.
- Juergensen, J. J., Narula, R., & Surdu, I. 2022. A systematic review of the relationship between international diversification and innovation: A firm-level perspective. *International Business Review*, 31: 101955.
- Kellogg, K. C. 2022. Local adaptation without work intensification: experimentalist governance of digital technology for mutually beneficial role reconfiguration in organizations. *Organization Science*, 33: 571-599.
- Lee, J. Y., Kim, D., Choi, B., & Jiménez, A. 2023. Early evidence on how Industry 4.0 reshapes MNEs' global value chains: The role of value creation versus value capturing by headquarters and foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 1-32.
- Li, J., Pan, Y., Yang, Y., & Tse, C. H. 2022. Digital platform attention and international sales: an attention-based view. *Journal of International Business Studies*, 53: 1817-1835.
- Liu, M., Brynjolfsson, E., & Dowlatabadi, J. 2021. Do digital platforms reduce moral hazard? The case of Uber and taxis. *Management Science*, 67: 4665-4685.

- Liu, Z., Zhou, J., & Li, J. 2023. How do family firms respond strategically to the digital transformation trend: Disclosing symbolic cues or making substantive changes? *Journal of Business Research*, 155: 113395.
- Luo, Y., & Zahra, S. A. 2023. Industry 4.0 in international business research. *Journal of International Business Studies*, 54: 403-417.
- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. 2021. Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*, 58: 1695-1720.
- Pedota, M. 2023. Big data and dynamic capabilities in the digital revolution: The hidden role of source variety. *Research Policy*, 52: 104812.
- Wormald, A., Shah, S. K., Braguinsky, S., & Agarwal, R. 2023. Pioneering digital platform ecosystems: The role of aligned capabilities and motives in shaping key choices and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 44: 1653-1697.
- Yu, H., Fletcher, M., & Buck, T. 2022. Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance. *Journal of International Management*, 28: 100947.

Inicio ↑

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS

TESIS DOCTORALES

Título: Understanding eco-innovation: External drivers, internal barriers and impacts on open innovation

Doctoranda: Silvia Donis Martínez (Universida de La Rioja).

Directores: Jaime Gómez Villascuerna e Idana Salazar Terreros (Universidad de La Rioja).

Resumen: Esta tesis doctoral, a través de tres estudios, analiza las eco-innovaciones explorando los factores determinantes y las consecuencias de su introducción. El primer estudio se centra en los factores contextuales que explican la producción de patentes verdes en un conjunto de países pertenecientes a la OCDE. Se analiza cómo la complejidad económica nacional y la fortaleza de los derechos de propiedad intelectual influyen positivamente en el desarrollo de eco-innovaciones, a través de la creación y la apropiación de valor.

El segundo estudio analiza la percepción de barreras en la producción de eco-innovaciones en empresas europeas. Se identifican barreras de tipo financiero, de conocimiento, de mercado y regulatorio. El estudio revela que estas barreras presentan una relación positiva con la intención futura de eco-innovar, presentando un efecto revelador y formando parte del aprendizaje experiencial.

El tercer estudio, basado en empresas españolas, adopta una perspectiva novedosa, explorando cómo la formulación de objetivos eco-innovadores influye en la implementación de una estrategia de innovación abierta. Se concluye que tanto los objetivos eco-innovadores como no eco-innovadores incrementan la amplitud y la profundidad de las fuentes externas de conocimiento, aunque los no eco-innovadores tienen un efecto mayor.

La tesis ofrece una visión integradora, examinando tanto los determinantes como las consecuencias de la producción de eco-innovaciones y presentando implicaciones a nivel académico, empresarial y político.

Título: Multidimensional model for the circular economy in manufacturing companies: from implementation to sustainability performance improvement

Doctorando: Rafael Mora Contreras (Universidad de Alcalá y Universidad de La Sabana).

Directores: Javier Carrillo-Hermosilla (Universidad de Alcalá), Andrés Mejía Villa y Luz Elba Torres Guevara (Universidad de La Sabana).

Resumen: En la tesis doctoral se desarrolló un modelo multidimensional para guiar a las empresas manufactureras hacia una adopción exitosa de la economía circular (CE en inglés), ayudar a crear valor sostenible y contribuir a un desempeño ambiental, social y económico a largo plazo. Se utilizó una investigación de métodos mixtos que incluyó la integración de datos cualitativos y cuantitativos de artículos científicos y fuentes secundarias (bases de datos oficiales

de Colombia de encuestas de la industria manufacturera). Los principales resultados de esta tesis se presentaron a través de un compendio de tres artículos de investigación publicados en revistas indexadas en JCR y/o SCOPUS Q1 del total de nueve artículos desarrollados. Los hallazgos fueron los siguientes: (1) un mapa de conocimiento y un marco teórico de los efectos de las prácticas de CE en el desempeño de sostenibilidad de las empresas; (2) el efecto de las características de las (eco-) innovaciones en el desempeño de la CE y la sostenibilidad de las empresas manufactureras y los factores que influyen en esta relación; y (3) el impacto de las prácticas relacionadas con la CE y sus interacciones en el desempeño de la CE y la sostenibilidad. Los resultados de esta investigación mejoran los conocimientos sobre el nexo entre la CE y el desempeño de la sostenibilidad. También orientan a los profesionales para que implementen y evalúen.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

FamilyBusiness.org Schulze Publication Award in the Commentary category

Jessenia Davila, Luis Gomez-Mejia, Fernando Muñoz-Bullon, Maria J. Sanchez-Bueno, Women on Family Business Boards Shun Layoffs

Top Cited Article (Wiley). Among the top 10 most-cited papers published by the Journal of Management Studies in 2023.

Gómez-Mejía, L. R., Sanchez-Bueno, M. J., Miroshnychenko, I., Wiseman, R. M., Muñoz-Bullón, F., & De Massis, A. (2024). Family control, political risk and employment security: A cross-national study. *Journal of Management Studies*, 61(6), 2338-2372.

Primer premio en el concurso de ideas de negocio del Plan Galileo de la Universidad de Córdoba. Luis Javier Cabeza Ramírez, en la categoría de Personal Docente e Investigador, por su idea *Futura Empresarial* ([enlace a la noticia](#)).

ARTÍCULOS PUBLICADOS POR LOS SOCIOS

Cabeza-Ramírez, L. J., Rosales-Tristancho, A., Sánchez-Cañizares, S. M., & Palacios-Florencio, B. (2025). Rational and normative determinants in electric vehicle adoption: Willingness to pay and moderating variables. *Technology in Society*, 81, 102842. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102842>

Resumen: The adoption of electric vehicles has been promoted as a possible environmentally friendly solution in the field of transport. However, uptake is uneven across European countries. The impact of factors influencing the adoption of electric vehicles has been highlighted in recent literature. Nevertheless, this literature has scarcely considered willingness to pay, the risks associated with the purchase, and the moderating variables in consumers' purchase intention. This research addresses this gap and aims to analyze these factors. To this end, these variables are incorporated into a model based on the theory of planned behavior (TPB) and the norm activation model (NAM). The model estimation was developed through the data collected from a questionnaire given to regular drivers in Spain (n = 1241) and analyzed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). The results indicate that awareness of environmental issues and consequences of one's actions, along with social pressure, activate the individual personal norm, channeling these effects towards intention, and with greater intensity towards willingness to pay. In addition, the influence of performance and financial risks was confirmed, albeit with a lower impact than expected on purchase intention. The analysis also reveals significant moderating effects, with variations observed based on age, income, primary vehicle use, and prior experience with electric or hybrid vehicles.

Delgado-Verde, M., & Franco-Curiel, J. C. (2025). The interplay between entrepreneurial risk-taking and intellectual capital: effects on innovation novelty in high-tech firms. *Journal of Intellectual Capital*, 26(3), 761-783. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2024-0110>

Resumen: The article analyzes the effects of the interplay between entrepreneurial risk-taking behavior and the components of intellectual capital (IC) on the novelty of new products. Using data from 155 Spanish knowledge-intensive firms, hierarchical regression analysis was employed. The findings reveal heterogeneous effects of IC components: innovative culture (organizational capital) positively interacts with risk-taking, enhancing product novelty, while customer relationships (social capital) negatively interact, reducing novelty. CEO industry experience (human capital) has no contingent effect. This study provides empirical evidence on internal contingent elements in the relationship between entrepreneurial risk-taking and product innovation novelty in high-tech firms, highlighting specific manifestations of IC components.

Fuentelsaz, L., González, C., & González, M. (2024). Speed of pro-market reforms and entrepreneurial innovation. *Small Business Economics*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00980-6>

Resumen: This paper examines how pro-market reforms affect entrepreneurial innovation through the lens of the dynamic institution-based view of the firm. We propose that the speed at which changes occur has a positive influence on entrepreneurial innovation. Additionally, we hypothesize that, in highly uncertain environments, entrepreneurs with higher levels of entrepreneurial self-efficacy and those who have recently entered the market are better equipped to respond in terms of innovation. To test our hypotheses, we conduct a multilevel, cross-country analysis using data from the Global Entrepreneurship Monitor for the period 2009–2018, focusing on individual-level measures of entrepreneurial behavior. Our findings largely support our hypotheses, indicating that a high speed of pro-market reforms has a positive effect on entrepreneurial innovation. Furthermore, this relationship is partially mediated by entrepreneurial self-efficacy and is more pronounced among new entrepreneurs compared to established ones.

Gómez-Mejía, L. R., Muñoz-Bullón, F., Requejo, I., & Sanchez-Bueno, M. J. (2025). Ethical correlates of family control: Socioemotional wealth, environmental performance, and financial returns. *Journal of Business Ethics*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05943-9>

Resumen: We examine and test the environmental performance of family firms across 22 European countries and find that they exhibit better environmental performance than nonfamily firms. This result confirms prior research conducted in the United States. More specifically, we conclude that family firms engage in more substantive environmental actions than nonfamily firms. Furthermore, we hypothesize and confirm that family firms do not pay a financial price for lower emissions, which should facilitate the voluntary, non-instrumental adoption of pollution control practices. Finally, we also find that the relationship between substantive environmental activities and financial returns is stronger among family firms that have family members on the board and are under the influence of the first generation.

Grünhagen, M., Watson, A., González-Díaz, M., & Dada, O. L. (2025). Multiple identities in franchising. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 23. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01046-5>

Resumen: The extant literature on organizational identification has explored the existence and interactions between different levels of identification that individuals may hold within the same organization. Such research has tended to focus on nested groups within the organization, and employee settings rather than contexts where there are multiple organization claims. In this paper we explore identification in a specific organizational setting, that of franchising and its network of quasi-independent entrepreneurs. More specifically we focus on multi-brand franchisees, that is franchisees who belong to more than one franchise system, and thus have more than one 'master'. We propose that franchisees may experience multiple levels of identification that are unique to franchising,

and examine the antecedents and organizational outcomes for two forms of identification - franchisor and franchisee network identification. Both forms of identification are found to be positively related to the organizational affective commitment of franchisees, which in turn, shows a positive effect on franchisees' performance and a negative effect on their intentions to leave the system. We respond to calls to empirically explore the interactive effects of multiple identification, and find that divergences in franchisee network and franchisor.

Könnölä, T. T. T., Hermosilla, J. C., del Río González, P., López, F. J. D., & Grazzi, M. (2024). Fomentando los ecosistemas de eco-innovación: estudio de casos europeos sobre iniciativas públicas de financiación. *Economía industrial*, (434), 151-160. <https://bit.ly/4irTOHu>

Resumen: Este artículo analiza iniciativas europeas de financiación pública para fomentar la eco-innovación. Su objetivo es entender cómo la gobernanza y la financiación apoyan estos ecosistemas. Utiliza estudios de casos en Finlandia, Suecia, la Unión Europea y el Reino Unido. La metodología incluye análisis comparativo y entrevistas a expertos. Los resultados destacan la importancia de la colaboración interorganizacional y la adaptación de políticas a contextos nacionales específicos. Se identifican desafíos comunes, como barreras legales y la necesidad de una mayor implicación pública para facilitar la implementación de soluciones eco-innovadoras.

Maicas-Pérez, M., & Ortega-Colomer, F. J. (2024). Breaking Barriers: Unleashing the Power of Feminist Action Research to Transform Organisational Inequalities-A Case Study of XEAS País Valencià. *Tec Empresarial*, 18(3), 35-54. <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7285>

Resumen: The article highlights that the feminist action-research approach offers valuable insights for the management community by promoting inclusive decision-making and challenging power imbalances within organisations. Through participatory methods such as interviews and workshops, this approach has demonstrated the facilitation of social and organisational transformation, driving a shift towards more equitable and collaborative environments. It provides management scholars and practitioners with tools to foster inclusivity in the workplace.

Martín-Zamora, M. P., Borralho, J. M. C., & Hernández-Linares, R. (2024). Gender diversity in top management teams and corporate reputation: Evidence from Spanish listed companies. *Gender, Work & Organization*, 32(3), 1144-1168. <https://doi.org/10.1111/gwao.13202>

Resumen: Companies gain significant advantages from having a favorable corporate reputation (CR), and research points out that formation and maintenance of CR could be influenced by gender diversity in management. Thus, we drew on stakeholder, signaling, and critical mass theories to explore how women in top management teams (TMTs) can influence organizations' CR. We analyzed Spanish listed companies and found a positive relationship between gender diversity in TMTs and CR, this relationship being moderated by women on boards of directors and by board independence. Our study demonstrates, hence, that the positive impact of gender diversity on CR extends beyond boards of directors.

Martínez-Noya, A., & Valdés-Llaneza, A. (2025). Performance feedback and international business research: A review and future directions. *International Business Review*, 102426. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102426>

Resumen: En este trabajo se realiza una exhaustiva revisión de la creciente literatura que aplica la teoría conductual basada en analizar cómo el desempeño pasado respecto al esperado influye sobre el comportamiento de la empresa multinacional. Aunque la investigación en dirección internacional ha incorporado enfoques conductuales, la evidencia sigue fragmentada debido a diferencias en métricas y conceptualización del desempeño. Por ello, la revisión tiene como objetivo identificar los principales temas de interés académico y tensiones de investigación relevantes para avanzar en la aplicación de esta teoría en el ámbito de la dirección internacional.

Martínez-Noya, A., & García-Canal, E. (2024). Direct and moderating effects of public R&D support on external knowledge acquisition: the interaction with performance feedback. *Industry and Innovation*, 31(9), 1169-1202. <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2340615>

Resumen: Este estudio analiza cómo el apoyo público a la I+D influye en la cooperación tecnológica de las empresas. Argumentamos que dicho apoyo no solo amplía la adquisición de conocimiento externo, sino que también afecta cómo las empresas responden a su desempeño en innovación. Las firmas con resultados superiores o inferiores a sus aspiraciones son más propensas a buscar nuevas fuentes de conocimiento. Aunque la financiación pública aumenta la cooperación, también modera negativamente su efecto cuando las empresas se desvían de sus aspiraciones. Basado en un panel de empresas tecnológicas españolas, demostramos la relevancia del desempeño en innovación en este contexto.

Mora-Contreras, R., Carrillo-Hermosilla, J., Hernández-Salazar, G., Torres-Guevara, L. E., Mejía-Villa, A., & Ormazabal, M. (2025). Eco-innovation for circular economy and sustainability performance: Insights and evidence from manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 1231-1256. <https://doi.org/10.1002/BSE.4046>

Resumen: Este artículo investiga el efecto de las barreras, las fuentes de información y las características de las (eco-) innovaciones en el desempeño de economía circular (CE en inglés) y sostenibilidad de las empresas manufactureras. Este estudio utilizó datos oficiales del gobierno colombiano de 3144 empresas manufactureras considerando ecuaciones estructurales. Nuestros resultados revelan que desarrollar/adaptar (eco-) innovaciones con características incrementales podría causar un bloqueo en la implementación de una CE de alto nivel y en la mejora de su desempeño de sostenibilidad. Finalmente, mostramos que la mejora del desempeño ambiental y circular tiene un impacto positivo en la economía de la empresa.

Ruiz-Navarro, R., Hintzmann, C., & Corrons, A. (2025). Sharing economy as an alternative to fast fashion: a behavioral intention model. *Research Journal of Textile and Apparel*. <https://doi.org/10.1108/RJTA-10-2024-0173>

Resumen: Este estudio explora los factores que influyen en la intención de uso de plataformas virtuales de intercambio de ropa (VCSPs) como alternativa sostenible a la moda rápida. A partir de una muestra diversa, se aplica un modelo de ecuaciones estructurales basado en la Decomposed Theory of Planned Behavior. Se identifican como determinantes clave las motivaciones ambientales y prosociales, seguidas por las económicas y sociales. El modelo también incorpora autoeficacia, condiciones facilitadoras, confianza e impacto de la COVID-19. Los hallazgos refuerzan el potencial transformador de la economía compartida en la industria de la moda.

Sánchez-Cañizares, S. M., Cabeza-Ramírez, L. J., Castillo-Canalejo, A. M., & Rey-Carmona, F. J. (2025). Effectiveness of active labour market policies for job creation and earnings of the self-employed. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04409-7>

Resumen: Self-employed workers represent a significant share of the workforce in the main European countries. The recent COVID-19 crisis, followed by the conflict in Ukraine, has highlighted the unique challenges faced by this type of worker: income volatility, limited employment protection, and greater financial responsibility. In light of these challenges, it is essential to understand how active labour market policies influence their wage conditions (earnings) and ability to generate employment in order to ensure adequate employment protection and promote sustainable economic growth. This study analyses how the application of eight different policies affects self-employed people's earnings and job creation, comparing participants and non-participants. Using an ad hoc survey, a random sample of 1265 self-employed people from the south of Spain was collected. The results of the propensity score matching method (PSM) and logistic regression models revealed that three types of ALMPs: free training programmes, low-interest loans, and the subsidy for hiring workers had a significant impact on job creation by the group of beneficiaries. Additionally, although training programmes and hiring subsidies showed positive effects on the average earnings of policy beneficiaries in the PSM analysis, these effects were not significantly verified when applying the logistic regression models. Despite the growing body of research that identifies the positive impacts of subsidies on self-employment outcomes, very little is known about the additional effects on earnings. We present the first estimation of the joint impact and provide policymakers with new evidence of the added value of training programmes and subsidies for hiring on earnings and job creation.

Inicio ↑

PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Por primera vez, la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE organiza un Paper Development Workshop (PDW) con el objetivo de ofrecer a los asistentes la oportunidad de mejorar la calidad de sus trabajos en curso y, así, aumentar la probabilidad de que estos se publiquen en revistas académicas de alto nivel.

El evento se celebrará en CUNEF Universidad (Madrid) durante los días 2 y 3 de octubre de 2025. Los participantes recibirán comentarios detallados y constructivos por parte de los siguientes expertos:



Alberto Aragón

EiC, **BRQ**

Universidad de Granada



Andrea Fosfuri

AE, **Management Science**

Università Bocconi



Caterina Moschieri

EiC, **Strategic Organization**

Instituto de Empresa



Grazia Santangelo

EiC, **Global Strategy Journal**

Copenhagen Business School

El siguiente enlace incluye la información sobre el evento: [First Paper Development Workshop \(PDW\) in strategy](#)

Inicio ↑

EQUIPO DIRECTIVO DE LA SECCIÓN



Presidenta

M. José Ruiz Ortega
(Universidad de Castilla-La Mancha)



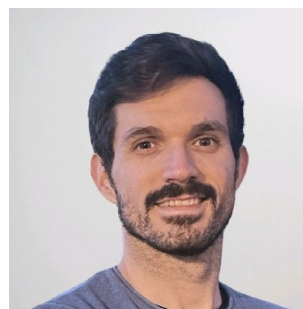
Vicepresidenta

Bárbara Larrañeta Gómez
(Universidad Pablo Olavide)



Editora del Boletín

Raquel Orcos Sánchez
(Universidad de La Rioja)



Secretario

Marcos Antón Tejón
(Università di Pavia)

Inicio ↑