



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 12

PRIMAVERA 2015

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente	1
Información del VII Workshop de la Sección.....	2
Información del Taller Doctoral.....	5
Entrevistas	7
Análisis	11
Información de los socios de la Sección.....	16
Publicaciones.....	17
Anuncios	23
Equipo directivo de la Sección	24

CARTA DEL PRESIDENTE

Pedro García Villaverde



Bienvenidos al número de primavera de 2015 del Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE. En primer lugar, quiero agradecer a los profesores Carlos Benavides, Cristina Quintana y José Emilio Navas, como responsables del Comité Organizador y el Comité Científico, su iniciativa y compromiso con el desarrollo del VII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE celebrado en Málaga. Hago extensivo este agradecimiento a los colaboradores, participantes y asistentes, que han contribuido a este interesante foro de reflexión y debate sobre los avances en el desarrollo conceptual y empírico del enfoque basado en los recursos y la teoría de las capacidades dinámicas. La organización del Workshop ha contado con el apoyo del

Departamento de Economía y Administración de Empresas, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga y diversos patrocinadores.

Aprovecho para invitaros a participar en la próxima reunión de la Sección que se celebrará el domingo, 21 de junio, en el marco del próximo Congreso Nacional de ACEDE de Jaén. Queremos que esta reunión siga siendo un punto de encuentro y colaboración de los miembros de la Sección para aportar y debatir ideas sobre docencia e investigación en Estrategia.

En este número del Boletín encontraréis información sobre el VII Workshop de la Sección celebrado en Málaga y un avance sobre el VI Taller Doctoral en Estrategia de Empresa (1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business), que se celebrará en Valencia los días 4 y 5 de junio. A continuación, se recoge una entrevista al profesor Ilídio Barreto sobre el desarrollo y tendencias futuras de la investigación desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Agradezco expresamente a la profesora Cristina Quintana su colaboración para conseguir esta interesante contribución. En el apartado de “Análisis” incorporamos la sugerente reflexión de la profesora Natalia Martín Cruz sobre las organizaciones estratégicamente ambidiestras. Este número del Boletín se completa con la información habitual sobre las aportaciones de los socios y los anuncios de “call for papers” de congresos y eventos de interés recibidos.

Finalmente, quiero dar las gracias de nuevo a José Francisco Molina por el trabajo desarrollado en la elaboración y edición de este nuevo número del Boletín y a los miembros de la Sección por compartir la información que se incluye en el mismo.

¡Nos vemos en Jaén! Un cordial saludo.

INFORMACIÓN DEL VII WORKSHOP DE LA SECCIÓN



El pasado 16 de febrero se celebró en Málaga el VII Workshop de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE, con el lema “Desde el enfoque basado en los recursos a la teoría de capacidades dinámicas”. El Comité Organizador de este Workshop estuvo coordinado por Carlos A. Benavides Velasco y Cristina Quintana García.

El número total de inscritos al Workshop fue de 53 personas pertenecientes a 15 universidades.

La bienvenida y apertura del Workshop se llevó a cabo por parte de Eugenio Luque Domínguez (Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga), Francisca Parra Guerrero (Directora del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga), José Emilio Navas López (Presidente del Comité Científico de este VII Workshop), Pedro García Villaverde (Presidente de la Sección) y Cristina Quintana García (coordinadora del Comité Organizador).

El Profesor Ilídio Barreto, de la Universidad Católica Portuguesa, impartió la conferencia titulada "Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future". En las siguientes páginas presentamos una entrevista al Profesor Barreto sobre este enfoque.

Además, se llevaron a cabo las siguientes sesiones y presentaciones:

SESIÓN 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DESDE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

PRESIDENTE DE LA SESIÓN: Prof. Dr. D. José Luis Galán González.

LA INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Autores:

Ismael Barros Contreras	Universidad de Valladolid
Juan Hernangómez Barahona	Universidad de Valladolid
Natalia Martín Cruz	Universidad de Valladolid

IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS EN LA RELACIÓN ENTRE LA POSTURA TECNOLÓGICA Y LA RSC

Autores:

María Isabel González-Ramos	Universidad de Castilla-La Mancha
Mario J. Donate-Manzanares	Universidad de Castilla-La Mancha
Fátima Guadamillas-Gómez	Universidad de Castilla-La Mancha

ACTITUDES DIRECTIVAS FACILITADORAS DE LA CAPACIDAD PARA INNOVAR DE LA ORGANIZACIÓN

Autores:

Fuensanta C. Galindo Reyes	Universidad de Málaga
José María de la Varga Salto	Universidad de Málaga

¿CÓMO SE RELACIONA EL CAPITAL SOCIAL COGNITIVO CON LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA? EL PAPEL MODERADOR DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Autores:

Gloria Parra Requena	Universidad de Castilla-La Mancha
María José Ruiz Ortega	Universidad de Castilla-La Mancha
Pedro Manuel García Villaverde	Universidad de Castilla-La Mancha
Job Rodrigo Alarcón	Universidad de Castilla-La Mancha

SESIÓN 2. ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS: PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS

PRESIDENTE DE LA SESIÓN: Prof. Dr. D. Lucio Fuentelsaz Lamata.

RELACIONES DE COOPETITION Y CAPACIDAD COOPETITIVA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA BASADA EN LA TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Autoras:

Josefina Santolaya Sanz

Universidad Rey Juan Carlos

Eva María Mora Valentín

Universidad Rey Juan Carlos

Marta Ortiz-de-Urbina Criado

Universidad Rey Juan Carlos

LA ORQUESTACIÓN DE RECURSOS PARA LA CREACIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS

Autores:

Alfonso Gutiérrez Ferrándiz

Universidad Rey Juan Carlos

Luis Ángel Guerras Martín

Universidad Rey Juan Carlos

MICROFUNDAMENTOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS: LINEAS FUTURAS Y DESAFÍOS DE INVESTIGACIÓN

Autor:

Erwin Navarrete Andrade

Universidad de Valladolid

LOS MICROFUNDAMENTOS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Autor:

José Francisco Molina Azorín

Universidad de Alicante

SESIÓN 3. RECURSOS Y CAPACIDADES DINÁMICAS: REALIDADES ESPECÍFICAS

PRESIDENTE DE LA SESIÓN: Prof. Dr. D. Luis Ángel Guerras Martín.

PROJECT DYNAMIC CAPABILITIES AS ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Autores:

Víctor Hermano

Universidad de Valladolid

Natalia Martín Cruz

Universidad de Valladolid

APPLYING DYNAMIC CAPABILITIES VIEW TO UNDERSTAND THE SERVICIZATION PHENOMENON: A REVIEW OF EMPIRICAL PAPERS

Autores:

Vanesa Barrales-Molina

Universidad de Granada

Óscar F. Bustinza

Universidad de Granada

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACION EN RECURSOS HUMANOS DESDE EL ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Autora:

María Nieves Fernández López

Universidad Complutense de Madrid

CAPACIDADES DINÁMICAS: EL NEW-HOW EMPRESARIAL**Autores:**

Rafael Alé Ruiz
Gerónimo Cebada Chaparro

Universidad Francisco de Vitoria
Universidad Francisco de Vitoria

LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES A LA PRÁCTICA EMPRESARIAL Y AL ÁMBITO DOCENTE A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA DEL “MODELO DE NEGOCIO”**Autores:**

Fernando E. García Muiña
Rocío González Sánchez
Sonia Medina Salgado

Universidad Rey Juan Carlos
Universidad Rey Juan Carlos
Universidad Rey Juan Carlos

INFORMACIÓN DEL TALLER DOCTORAL SOBRE ESTRATEGIA DE EMPRESA



1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business **(6º Taller Doctoral en Estrategia de Empresa)**

Por 6º año consecutivo, la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE y el Máster en Estrategia de Empresa de la Universitat de València (Departamento de Dirección de Empresas 'Juan José Renau Piqueras') han organizado el Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa. El éxito y consolidación del Taller Doctoral nos ha animado a los organizadores a convertir este taller en un foro internacional de mayor alcance (*1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business*), tanto por la participación de académicos nacionales e internacionales como por la mayor duración del evento. Así, este año este taller se celebrará durante dos días, en concreto el 4 y 5 de junio.

Este *1st International Doctoral Symposium in Strategy and International Business* será un foro interactivo que comprenderá dos jornadas de carácter investigador en las cuales estudiantes de doctorado de Estrategia y Negocios Internacionales podrán presentar sus propuestas de tesis e interactuar con académicos de reconocido prestigio internacional en el área, al objeto de mejorar el output final de sus tesis doctorales. En este sentido, el simposio está especialmente dirigido a aquellos estudiantes que tienen una propuesta de investigación en estado avanzado y algunos resultados preliminares, pero que todavía pueden aprovechar la experiencia de los miembros del panel de expertos. Todas las propuestas presentadas al simposio se someterán a un proceso de revisión con el fin de proporcionar información detallada y constructiva. El idioma del simposio es el inglés.

El comité científico estará compuesto por: José Pla Barber, Anoop Madhok, Ulf Anderson, Pervez Ghauri, Gabriel R.G. Benito y Alejandro Escribá. Entre las propuestas de tesis presentadas, el jurado seleccionará una de ellas como ganadora del Premio. Dicho reconocimiento y premio consistirá en la matrícula y sufrague al doctorando de los costes de viaje y alojamiento para la realización del Curso de “Management” de la *Summer School* a celebrar la primera semana de julio de 2015 en la Facultad de Economía de la propia Universitat de Valencia.

Además, durante el simposio se organizará: (a) una sesión de presentación de los últimos avances en investigación en Estrategia y Negocios Internacionales; y (b) una sesión de orientación académica centrada en los aspectos fundamentales para afrontar el proceso de publicación en revistas de alto impacto.

Las propuestas se han seleccionado en torno a dos áreas: estrategia de empresa y estrategia internacional. Se han recibido 24 propuestas por parte de candidatos de diferentes universidades europeas, de las que se han seleccionado las siguientes:

	PROPUESTA TESIS	Autor
International Business	International Expansion Strategies of Service-sector Firms: The Case of Mobile Telecoms Multinationals in Sub-Saharan Africa	Max Dike (Aalto University School of Business)
	Home market conditions for international investment	Guus Hendriks (Rotterdam School of Management)
	What a feeling: An empirical study on the nexus of emotion and cultural friction in the context of intra-MNC knowledge transfer	Qiu Wang (Leeds University)
	Global Transformation and the Strategic and Organisational Responses by Swedish MNCs	Michal Budryks (Uppsala University)
	Decision-Making in the Internationalization of SMEs	Theresa Beyrle (University of Birmingham)

	PROPUESTA TESIS	Autor
Strategy	International entrepreneurial marketing as a strategic process	Emilia Cubero Dudinskaya (University of Pavia)
	The resilience strategies of SMEs	Elisa Conz (University of Pavia)
	Dynamic Managerial Capabilities in New Ventures	Rocio Aguilar (Universidad Pablo Olavide)
	Employees' perceptions about High Performance work systems (HPWS) and their impact on employee innovative behaviour: The role of employees' attitudes and behaviours	Naiara Escribá (Universitat de València)
	The performance of mergers and acquisitions from state-owned enterprises in emerging market	Yuchun Ha (Leeds University)

El Doctoral Symposium se desarrollará siguiendo el siguiente programa:

	Actividad	Participantes
4 Junio	9.45-10:00 Bienvenida	Vicent Soler. Decano de la Facultat d'Economia (UV) José Pla Barber, Universitat de València
	10:00-13:00 <u>International Business</u> Presentaciones de los candidatos y comentarios	Pervez Ghauri, King's College London Ulf Andersson, Mälardalen University & BI Norwegian Business School José Pla-Barber, University of Valencia
	13:00-14:00	<i>Almuerzo</i>
	14:00-17:00 <u>Estrategia</u> Presentaciones de los candidatos y comentarios	Anoop Madhok , York University Gabriel R.G. Benito, BI Norwegian Business School Alejandro Escribá, University of Valencia
5 Junio	10:00-11.30 ¿Cómo publicar en Top Journals?	Pervez Ghauri, King's College London Ulf Andersson, Mälardalen University & BI Norwegian Business School
	11.30-12:00	<i>Pausa café</i>
	12:00-13.30 Investigando en IB y Estrategia. ¿Qué es relevante?	Anoop Madhok, York University Gabriel R.G. Benito, BI Norwegian Business School
	13:30-14:00 Clausura	José Pla Barber, University of Valencia

Todos los miembros de ACEDE están invitados a la jornada del día 5 de Junio.

El Doctoral Symposium ha sido organizado por los profesores José Pla Barber, Àngels Dasí, Cristina Villar y Joaquín Alegre de la Universitat de València. Este evento ha contado con el patrocinio de la Facultat d'Economia de la Universitat de València, la Fundación BBVA y el Ministerio de Economía y Competitividad.

ENTREVISTAS

Entrevista realizada a Ilídio Barreto



Literature about dynamic capabilities has become one of the most important topics in the strategy field, with many works published over the last 20 years since the first studies by David Teece and other authors. In your opinion, which are the main contributions of the dynamic capability view to the field of strategic management?

The idea of dynamic capabilities is a wonderful and important one. The strategy field was focused on rather static theories, such as the industrial organization model and the resource-based view. Whereas these perspectives were really important to inform

our understanding of the strategic phenomena, we were (and still are) in need of theories that explain how and why firms can cope with environments characterized by constant and sometimes dramatic changes due to competitive, social, regulatory or technological issues. The dynamic capabilities view represents one interesting response to such a need by attempting to provide a meaningful explanation about how and why firms can succeed or fail in those challenging environments.

Due to its youth, this approach of dynamic capabilities copes with some problems, receiving some criticisms (for example, some authors point out that there are overlapping definitions and inconsistencies, and there is no consensus or agreement in some issues). In your opinion, which are the most important criticisms and problems that must be addressed? How can these problems be solved?

First, it would be fair to remind ourselves that any new theoretical perspective is likely to suffer from important vulnerabilities. As noted by Professor Oliver Williamson, one typical weakness in young theories is related to its tautological definition. In the case of the dynamic capabilities view, by equating dynamic capability with the ability to address rapidly changing environments, early definitions were criticized of being tautological given the confusion between the concept and the main proposition. In addition, early proposals about dynamic capabilities were formulated in rather dichotomous ways whereas it is clear from the real-world situations that different firms may have different levels of dynamic capability rather than simply having it or not.

On the other hand, several alternative conceptualizations of dynamic capabilities were offered, varying in terms of its nature, specific role, relevant context, heterogeneous assumptions, and even purpose. For example, dynamic capabilities were defined according to very different natures, such as abilities, capacities, processes, or routines. And some scholars have associated dynamic capabilities with highly dynamic environments only, while others acknowledged its relevance in both stable and dynamic environments, and some others simply ignored to specify the characteristics of the relevant environment. So it will be important that future research clearly delimitates its positioning in terms of those different dimensions in order to enable a quicker and more solid evolution of this perspective.

Related to the previous question, and regarding initial problems that arise when a new perspective emerges, which issues and aspects do you consider that have been solved in the dynamic capability view where there is a clear consensus at this moment?

The dynamic capabilities literature continues to be quite prolific not only in the strategy field but also in a number of other management fields! More recent research have addressed issues such as the role of managers and their idiosyncratic characteristics, the importance of dynamic capabilities in small firms or multinational companies, the relationship between dynamic capabilities and customer value, the role of environmental dynamism and its relevance as a driver rather than as a moderator, new insights of ordinary versus dynamic capabilities, dynamic capabilities versus competitive advantage, and so on. Such dynamism in current research efforts worldwide shows the interest and relevance of this topic. In fact, I am even more convinced that strategic change in the presence of changing environments is the current most important phenomena to be explained in the strategy field.

But are we moving towards a consensus? Perhaps we are not. And perhaps such an outcome is not important at all. Perhaps what we need is to continuously attempt to see how far the new theoretical proposals “stand up to the demands of practice”, as Karl Popper would say. We can currently see two kinds of parallel paths in the literature: on the one hand, some scholars are attempting to reconcile existing, divergent approaches of dynamic capabilities; on the other hand, some others are experimenting alternative approaches to explain the same phenomena. I believe that this ‘variation’ is interesting and fruitful. The ‘selection’ should be made not only by the academic community but by the ultimate ‘customers’ of our research: firms’ managers.

To me, the crucial aspect is that scholars must be sure that their research efforts are grounded in a solid definition of dynamic capabilities, whatever the definition they choose. As noted by Professor Roy Suddaby, a good definition should capture the essential characteristics of the concept, avoid tautology, and be parsimonious. I believe it is clear that some of existing definitions of dynamic capabilities pass the Suddaby’s test while others don’t.

Literature on dynamic capabilities is multidisciplinary, as it integrates ideas from important streams of research with own identity (strategic change, innovation, learning, knowledge management, entrepreneurship, and so on). In your opinion, which specific research topics in dynamic capabilities may be interesting and relevant in the near future?

There is a huge array of research opportunities out there. Let me refer to a couple of them. What are dynamic capabilities, really? Why do we need them? Are there alternatives to dynamic capabilities? Are there some dimensions of dynamic capabilities more relevant than others? When? Why? Is there a trade-off between benefits and costs of having dynamic capabilities? How should we measure dynamic capabilities? If one considers dynamic capabilities as a multidimensional construct, should it be an aggregate construct (as I suggested in my own paper) or a latent construct? Is the relationship between dynamic capabilities and organizational performance direct or indirect? Are there commonalities in dynamic capabilities? Which types of firms are more likely to benefit from dynamic capabilities? In which types of environments dynamic capabilities are likely to be more relevant? And so on...

Which type of research methods may be more appropriate to conduct empirical research in this field of dynamic capabilities?

I believe that we should not restrict research on dynamic capabilities to any subset of methods. For instance, both quantitative and qualitative research could be used in a very effective way. What matters, after all, is the level of rigor employed in whatever the method we use. Anyway, I would like to stress the need to take a more longitudinal and multilevel orientation in our future works on dynamic capabilities. Dynamic capabilities clearly refers to a longitudinal process but is usually tested in a rather cross-sectional manner. And dynamic capabilities suggest the

importance of several levels of analysis, from the individual to the organizational level, so a multilevel approach should be welcome to capture a more complete picture of this phenomenon.

Your article published in 2010 in Journal of Management was a literature review emphasizing a review of past research (examining several main elements that highlight the major theoretical underpinnings of the dynamic capability view) and an agenda for future research. Which suggestions would you indicate to carry out an interesting and impactful literature review in any topic?

This is a tough question! I am sure I don't have a recipe for such endeavour...Anyway, let me give it a try. First, the researcher should choose a topic in which he or she already has a strong personal interest – that is, something he or she really enjoy and admire! Second, the researcher must have developed a deep familiarity with the topic over the years. Third, the researcher must have an understanding of the business world that enables him or her to anticipate that the topic will be even more important in the near future. Finally, the researcher must be convinced that there is something in the focal literature precluding it to fulfil its potential and that he or she will be able to show it in a novel way to his or her peers through the review.

In the general field of management, and also in the specific topic of dynamic capabilities, many authors indicate that there is an important gap between academic rigor and practical relevance of our research. In your opinion, which actions can we carry out to solve this gap in order to combine and achieve both academic impact and practical impact for managers and firms?

This is perhaps the most important challenge that management literature will continue to face in the future. Rigor can be brought through proper training and academic context. It is clear to me that we need to maintain high standards in terms of rigor while at the same time we need to improve the relevance of our research. This is a very complex issue as it requires the consideration of many, quite distinct dimensions situated at different levels, from the individual level to the academic community level. Let me give you just a couple of examples. At the individual level, I am a strong believer that the more connected to the business world the researcher is, the more relevant will be his or her research. So researchers should dedicate an important part of their time to teaching in executive education, in giving speeches to managerial audiences, in visiting firms, and so on. Being connected with the business world brings a whole new perspective about what research questions one should address.

At the business school's level, we need to rethink the tenure arrangements now dominant in our schools. Current procedures create incentives toward publishing fast and publishing many papers. Everyone knows that outstanding research takes time. Big ideas take time. As a former associate editor of one of the most prestigious management journals told us some years ago when visiting my School, breakthrough papers may take 5, 6 or 7 years to prepare and get published, In fact, she added, it is more difficult to publish those papers than 'regular' ones. Of course, not every scholar might want to publish 'big' papers nor is it possible to anyone to write great papers only. But a more balanced approach should be achieved in terms of the incentives. Many respected scholars seem to share the view that we need to reconceptualise those tenure arrangements. Then, why are we waiting for?

At the community level, there is also space for sharp improvement. Top journals should also be interested in publishing articles with higher relevance. To be fair, even the casual observer can acknowledge some shifts in recent years in the right direction. But much more seems required.

ANÁLISIS**Natalia Martín Cruz****“Organizaciones estratégicamente ambidiestras” ***

En una reciente entrevista concedida a Karl Moore, profesor en *McGill University*, Michael Tushman, profesor en *Harvard University* y una de las figuras más notables en la investigación de la ambidiestría organizativa (también traducida como ambidestreza), enfatiza la importancia de este concepto para las empresas (*Academy of Management Perspectives*, 2014). Se desprende de su entrevista el reconocimiento a los

investigadores quienes, a partir del primer trabajo de Robert Duncan, han ido ayudando a las empresas a identificar los facilitadores de la ambidiestría (Duncan, 1976; March, 1991; Gibson y Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Tiwana, 2008).

El profesor Tushman da por sentado que las empresas capaces de generar capacidades dinámicas coadyuvantes de comportamientos ambidiestros obtienen mejores resultados y son capaces de explotar sus modelos de negocio mejor que nadie en la industria y, al tiempo, explorar nuevos modelos más rápidamente que sus competidores pensando en un futuro que, a todas luces, es incierto (anteriormente autores como Gibson y Birkinshaw, 2004; Lin et al., 2007; Raisch et al., 2009; Jansen et al., 2012; Boumgarden et al., 2012 se expresaron en la misma línea).

A diferencia de otros conceptos, parece que existe bastante consenso en su definición, a pesar de que O'Reilly y Tushman (2013) reconozcan que, en los últimos años, la cantidad de aportaciones empíricas y fundamentaciones teóricas adicionales han incorporado ambigüedad al análisis de la ambidiestría. En todo caso, recogiendo la definición planteada por estos mismos autores en 1996, la ambidiestría es considerada como “la habilidad de lograr simultáneamente, tanto innovación incremental como discontinua,..., a través del uso de estructuras, procesos y culturas contradictorias en la empresa”. A partir de esta definición, pensemos en empresas que sean un ejemplo de ambidiestría. Con bastante probabilidad Google sea una de las elegidas e, inmediatamente, nos surgirá la consiguiente pregunta, pero ¿cómo lo consigue? Alguno de los afortunados que hemos sido testigos presenciales del “caos ordenado” paseando por sus instalaciones de Silicon Valley y hablando con alguno de sus empleados, seguimos haciéndonos la misma pregunta.

Más allá del concepto de ambidiestría, su significado y contribución en el área de la organización de empresa, magistralmente analizado por Birkinshaw y Gupta (2013), sigue abierta la pregunta de investigación acerca de ¿cómo las empresas pueden llegar a ser ambidiestras? (O'Reilly y Tushman, 2013), ¿cómo conseguir el reto de la ambidiestría?

Uno de los elementos de la definición anterior que más desvelos plantea es la de “contradicción”. Los análisis realizados hasta el momento ponen de manifiesto que los requisitos de una “buena explotación” no son los mismos que para tener éxito explorando. Tushman (2014) se refiere a la

explotación y exploración como dos fuerzas opuestas, inconsistentes, pero necesarias. Se refiere a la ambidiestría como una paradoja, como un fenómeno mágico, peligroso, un 'demonio' para las empresas. Sin embargo, concluye que si las empresas se centran únicamente en hacer 'las cosas bien ahora' pueden quedar atrapadas en el pasado, por lo que las empresas tienen que crear el presente para 'celebrar en el futuro una situación mejor que la de sus competidores'.

La mayoría de investigaciones que se suceden para dar respuesta a la pregunta anterior y avanzar en la comprensión del fenómeno se centran en la estructura organizativa de las empresas (Benner y Tushman, 2003; Jansen et al., 2012), en el contexto (Gibson y Birkinshaw, 2004) o en los procesos de liderazgo y capacidades directivas (March, 1991; Busenitz y Barney, 1997). De estos estudios se desprenden interesantes conclusiones sobre los tipos de ambidiestría que resultan más eficientes para que la empresa mantenga su ventaja competitiva de forma sostenible. Una de las principales conclusiones a las que se ha llegado es la importancia de lograr una ambidiestría contextual (capacidad de realizar de forma simultánea actividades de explotación y exploración en todas las áreas de la empresa) o estructural (capacidad de realizar, de forma simultánea, en diferentes áreas de la empresa, actividades de explotación y exploración) más allá de la ambidiestría secuencial (Tripsas, 1997; Lovas y Ghoshal, 2000; Rosenbloom, 2000; Kauppila, 2010) que provoca la concentración de la empresa, en determinados momentos, en actividades de explotación lo que pone en riesgo el mantenimiento de su ventaja competitiva en el largo plazo, teniendo en cuenta el dinamismo del entorno (Brown y Eisenhardt, 1997). Igualmente, se ha avanzado en el entendimiento del papel de las prácticas de recursos humanos en el logro de organizaciones ambidiestras por cuanto determinadas configuraciones de capital humano son facilitadores del aprendizaje ambidiestro (Kang y Snell, 2009).

Por otra parte, tenemos los estudios centrados en la estrategia. El trabajo de Stettner y Lavie (2014) continúa la tradición de los estudios sobre la influencia de las estrategias cooperativas sobre la ambidiestría (Hayward, 2002; Lavie et al., 2011; Jansen et al., 2012). Utilizan una muestra de empresas norteamericanas y a partir de un modelo basado en transferencia de conocimiento y resultados, ponen de manifiesto la importancia de combinar distintos métodos de desarrollo estratégico para lograr mejores resultados. Avanzan sobre los estudios anteriores en la medida que valoran de forma simultánea el efecto de diferentes métodos de desarrollo estratégico sobre las actividades de exploración y explotación. En concreto, desvelan que el desarrollo interno es un método eficaz para explotar el conocimiento actual, mientras que las alianzas y las adquisiciones permiten explorar nuevo conocimiento. En este sentido, la profusa literatura en alianzas tiene un gran valor para seguir desentrañando el papel que juegan las estrategias de cooperación en la exploración de nuevo conocimiento (ej. Mohr y Spekman, 1994; Koza y Lewin, 1998; Faems et al., 2008; Estrada et al., 2014).

Con menor intensidad, otros aspectos de la estrategia empresarial comienzan a tener un papel en la investigación. Se analizan los cambios de cultura empresarial que permitan ir acomodando los procesos de explotación y exploración (Schultz y Hernes, 2013). Asimismo, son objeto de análisis los procesos de crecimiento interno a partir del conocimiento del papel de los directivos en actividades exploratorias (Glaser et al., 2015).

Independientemente del área de estudio, tenemos que señalar la dificultad que representa la medición del concepto de ambidiestría, ya avanzada por Birkinshaw y Gupta (2013) en el *symposium* sobre ambidiestría de noviembre de 2013, en la revista *Academy of Management Perspectives*. Cuando se trata de comprender si una organización es ambidiestra todavía existen dudas en la forma de valorarlo. Si bien, como se ha comentado, existe un amplio consenso en su

definición, los efectos de la misma son complejos. Por esta misma razón, al medir la ambidiestría, en primer lugar, se pregunta sobre las capacidades de exploración y explotación de forma independiente y, en segundo lugar, se valora con efectos sumatorios, multiplicativos o substractivos.

Cerramos este análisis con preguntas de investigación abiertas sobre estrategia y ambidiestría que podrían tener sentido para nuestras empresas españolas, siguiendo las recomendaciones de la Unión Europea sobre las estrategias nacionales y regionales para la especialización inteligente (RIS3). Pensemos en Inditex, una empresa multinacional familiar que compite en el sector textil con grandes como H&M, grupo Gant, Mango, Uniqlo, Primark, Mulaya, empresas procedentes de los más diversos entornos que llegaron antes o después de Inditex. ¿Qué capacidades de ambidiestría necesita para lograr mantener su ventaja competitiva? ¿Se basa en la detección del talento? ¿De la observación constante del entorno? ¿De los procesos logísticos?... Un análisis de este caso supondría un aprendizaje para evitar que empresas como Campofrío no logren superar la madurez de la internacionalización manteniendo su carácter familiar o directamente desaparezcan (por ejemplo, en la industria de la automoción, empresas como Barreiros, Seat, Pegaso, Montesa, Derbi, Bultaco, Ossa, Sanglas, entre otras). Durante el periodo de crisis (según varios autores el periodo se centra entre los años 2008 a 2015), muchas empresas españolas iniciaron con fuerza su estrategia internacional. Alguno de sus directivos, al ser preguntados “¿por qué no lo habían hecho antes?”, respondían con normalidad: “porque no lo hemos necesitado”. Esta respuesta bien podría ser utilizada como ejemplo de la falta de ambidiestría. Ahora bien, ¿cómo alguna de estas empresas están consiguiendo un gran éxito (...) en su proceso de internacionalización? Y ¿cómo podrán lograr el reto de la ambidiestría en un contexto más amplio, una vez que han decidido “salir fuera”? O ¿eran potencialmente ambidiestras? Unido a la crisis, también somos observadores del proceso de éxodo de talento fuera de nuestras fronteras. ¿Puede que las personas que van a trabajar fuera puedan ser el futuro de la ambidiestría de las empresas españolas? Igualmente, podríamos centrarnos en el tema de la creatividad, tan utilizado para caracterizar a nuestro país. La pregunta es ¿por qué siendo tan creativos no somos innovadores? ¿Es posible que existan frenos a la explotación futura de la exploración presente? ¿Las empresas no tienen mecanismos para detectar el momento en que lo explorado tiene que ser explotado? En este sentido, en el momento de escribir estas reflexiones la ex ministra Garmendia declaraba “...Yo creo que sí tenemos personas bien formadas para acometer el tránsito de la investigación a la innovación. España está entre los grandes países europeos en formación e investigadores...” (El Mundo, 19 abril 2015).

Imagino que al llegar a este punto, el lector tendrá en mente diferentes enfoques teóricos que complementan los originalmente utilizados para dar respuesta a estas preguntas sobre ambidiestría. Avancemos, pero tratemos de evitar la ambigüedad a la que se refieren O'Reilly y Tushman (2013) en nuestras aportaciones.

Y termino con dos frases que Steve Jobs utilizó en su famoso discurso para los estudiantes de la Universidad de Stanford (2005) que simbolizan la esencia de la ambidiestría que el aplicó en su exitosa vida profesional: “Stay hungry, stay foolish”, “...It was impossible to connect the dots looking forwards but it was very clear looking backwards. You have to trust that the dots will connect in the future...”.

Referencias

- Benner, M.J. y Tushman, M.L. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *The Academy of Management Review*, 28(2), pp. 238-256.
- Birkinshaw, J.M. y Gupta, K. (2013). "Clarifying the distinctive contributions of ambidexterity to the field of organization studies". *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 287-298.
- Boumgarden P., Nickerson J. y Zenger T.R. (2012). "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance". *Strategic Management Journal*, 33(6), pp. 587-610.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 1-34.
- Busenitz, L. W. y Barney, J. B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making". *Journal of Business Venturing*, 12, pp. 9-30.
- Duncan, R. B. (1976). "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". En R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167-188). New York: North Holland.
- El Mundo, "España necesita un jefe científico que dependa de presidencia del gobierno", 19 abril 2015, <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/19/5530157b268e3e9d668b456b.html>.
- Estrada Vaquero, I., Martín-Cruz, N., y Martín-Pérez, V. M. (2014). "To cooperate or not to cooperate? The dilemma faced by inexperienced firms in R&D consortia". En T. K. Das (Ed.), *Strategic Alliances for Innovation and R&D*. (Research in Strategic Alliances). Information Age Publishing.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., y Van Looy, B. (2008). "Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application". *The Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1053-1078.
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *The Academy of Management Journal*, 47, pp. 209-226.
- Glaser, L., Fourné, P.L. y Elfring, T. (2015). "Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning". *Small Business Economics*, forthcoming.
- Hayward, M.L.A. (2002). "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990-1995". *Strategic Management Journal*, 23(1), pp. 21-39.
- Jansen, J.P., Simsek, Z. y Cao, Q. et al., (2012). "Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes". *Strategic Management Journal*, 33, pp. 1286-1303.
- Kang, S. y Snell, S. A. (2009). "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management". *Journal of Management Studies*, 46(1), pp. 65-92.
- Kauppila, O. P. (2010). "Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships". *Strategic Organization*, 8, pp. 283-312.
- Koza, M.P. y Lewin, A.Y. (2000). "Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success". *European Management Journal*, 16(2), pp. 146-151.
- Lavie, D., Kang, J. y Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance imply implications of exploration and exploitation in alliances". *Organization Science*, 22, pp. 1517-1538.
- Lin, Z., Yang, H. y Demirkan, I. (2007). "The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing". *Management Science*, 53(10), pp. 1645-1658.

- Lovas, B. y Ghoshal, S. (2000). "Strategy as guided evolution". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 875-896.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). "Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration". *Journal of Management*, 32, pp. 1-27.
- March, J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, 15(2), pp. 135-152.
- O'Reilly, C. A., III y Tushman, M. L. (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present and future". *The Academy of Management Perspectives*, 27, pp. 287-298.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. y Tushman, M. L. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization Science*, 20, pp. 685-695.
- Rosenbloom, R. S. (2000). "Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era". *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1083-1103.
- Schultz, M. y Hernes, T. (2013). "A temporal perspective on organizational identity". *Organization Science*, 24, pp. 1-21.
- Stettner, U. y Lavie, D. (2014). "Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions". *Strategic Management Journal*, 35, pp. 1903-1929.
- Tiwana, A. (2008). "Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity". *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272.
- Tripsas, M. (1997). "Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry". *Industrial and Corporate Change*, 6, pp. 341-377.
- Tushman (2014). Entrevista para la Academy of Management. <https://www.youtube.com/watch?v=c7MwPQWPw6Q&index=13&list=PLU-uzN0D6ikyDQtXBPNQXpkr1FmLLW4c3>

* En la preparación de estas líneas me ha servido de inspiración el trabajo en equipo con Isabel Prieto Pastor, Juan Hernangómez Barahona, Víctor Martín Pérez, Pilar Pérez Santana, Víctor Hermano Rebolledo, Ismael Barros Contreras y Sandra Falagán Sánchez. A todos ellos, miembros de la Universidad de Valladolid, les agradezco las horas de trabajo conjunto. En este análisis, no he tratado de ser exhaustiva en la inclusión de referencias bibliográficas, el objetivo es despertar el interés por el fenómeno y abrir cuestiones para investigaciones futuras en estrategia.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN**TESIS DOCTORALES***** The influence of management teams composition and contextual factors on the entrepreneurial orientation and performance of Spanish academic spin-offs.**

Presentada por: Juan Pablo Diáñez González.

Dirigida por: Dra. M^a del Carmen Camelo Ordaz.

Tesis doctoral con mención de doctorado internacional.

Resumen: Partiendo de la significativa contribución de las spin-offs académicas al desarrollo económico y social y del creciente auge que este fenómeno está experimentando en los últimos años, tanto a nivel académico como institucional, la presente Tesis Doctoral analiza la influencia de una serie de factores, internos y externos a las spin-offs académicas, sobre el comportamiento emprendedor y el éxito de estas organizaciones. Los resultados obtenidos a partir de una serie de análisis empíricos desarrollados sobre una muestra de 167 spin-offs académicas españolas, permiten destacar, en primer lugar, el importante papel derivado de la presencia, en los equipos de dirección de las spin-offs académicas, de profesionales procedentes de contextos diferentes al universitario, sobre el desarrollo de comportamientos emprendedores por parte de estas firmas. En segundo lugar, a la vista de los resultados obtenidos, es posible inferir, a su vez, el impacto positivo de las redes de contactos establecidas con agentes que operan en los contextos empresariales y con diversas instituciones de soporte universitario, al objeto de que las spin-offs vean impulsadas decisivamente su orientación emprendedora. Por último, es posible señalar igualmente, la existencia de una relación positiva entre la manifestación, por parte de las spin-offs académicas de una orientación hacia el emprendimiento y la obtención de resultados empresariales incrementales. A este respecto, es preciso destacar el importante rol desarrollado por una serie de factores idiosincráticos de estas compañías. Específicamente, la presencia de directivos procedentes de contextos no universitarios en el seno de los equipos de dirección de las spin-offs académicas, el apoyo financiero de las empresas de capital riesgo y las políticas de reclutamiento llevadas a cabo por los departamentos de las facultades, al objeto de incorporar académicos con reconocida experiencia emprendedora, influyen decisivamente a la hora de canalizar la orientación emprendedora de las spin-offs académicas en mayores beneficios.

*** Análisis del capital intelectual en el sector Defensa: una propuesta de modelo para el caso del Ejército de Chile como agente de conocimiento.**

Presentada por: Miguel Ángel Fernández Jofré.

Dirigida por: Dr. Eduardo Bueno Campos (UDIMA).

Resumen: Esta tesis valida la proposición de que el Ejército de Chile como parte del sector Defensa es un agente de conocimiento que crea y desarrolla activos intangibles, por los que facilita procesos de aprendizaje en los partícipes de la institución, creando capital humano, estructural y relacional. Con lo que para facilitar la creación de conocimiento en aquella se propone un modelo de identificación y gestión del capital intelectual en dicha organización.

*** Creación de ventajas competitivas a partir de las capacidades organizativas. El caso de las empresas exportadoras del sector salmonicultor chileno.**

Presentada por: Leonor Núñez Yáñez.

Dirigida por: Dr. Eduardo Bueno Campos (UDIMA).

Resumen: Es un estudio pionero y exploratorio en su marco referencial que valora la importancia de las capacidades organizativas (gerenciales y funcionales) siguiendo el modelo de Chandler (1990), dentro de la Teoría de los Recursos y las Capacidades y en el marco actual de los

Microfundamentos de la Dirección Estratégica. Dada la importancia creciente para la economía chilena del citado sector; en este momento segundo productor mundial de salmónidos. El trabajo formula un modelo de análisis a partir de un estudio de casos sobre las 19 empresas que exportan cerca del 80 % de la exportación total.

*** La reestructuración de la cartera de negocios: evidencia teórica y empírica en el contexto europeo.**

Presentada por: Angélica María Sánchez-Riofrío (Universidad Espíritu Santo-Ecuador).

Dirigida por: Dr. Luis Ángel Guerras Martín y Dr. Francisco Javier Forcadell (Universidad Rey Juan Carlos).

Resumen: Este trabajo presenta dos objetivos generales. El primero es identificar el estado del arte de la investigación en RCN (Reestructuración de la Cartera de Negocios). El segundo es contribuir con evidencia empírica en la relación “RCN - resultados”. La tesis doctoral está organizada en cuatro capítulos auto-contenidos sobre la RCN. En el primer capítulo a través de técnicas bibliométricas se realiza un análisis descriptivo y de contenido para identificar los temas más estudiados en la literatura de RCN durante veinte años (1993-2012). Además, se detallan revistas, autores y países que más han publicado sobre RCN. De esta forma se delimita su campo de acción y las tendencias actuales del frente de investigación. En el segundo capítulo, se utiliza un análisis de co-citación y el emparejamiento bibliográfico para revisar las referencias bibliográficas más citadas y los documentos citantes respectivamente. Así, se complementa el análisis de las publicaciones más antiguas con las más actuales y, por lo tanto, de tradiciones a tendencias en un campo específico. En el tercer capítulo, con un enfoque contingente se comprueba empíricamente como las diferentes condiciones del entorno, considerando diferentes entornos institucionales (15 países de la Unión Europea) y dos ciclos económicos diferentes (crecimiento y recesión económica), pueden tener diversos efectos sobre la relación RCN-resultados. En el último capítulo, con un nuevo enfoque de la teoría del comercio internacional, la teoría de los costes de transacción y el enfoque basado en los recursos (EBR) se revisa empíricamente el efecto conjunto de las estrategias de reestructuración e internacionalización en el resultado de las empresas europeas.

PUBLICACIONES

LIBROS

*** Oreja-Rodríguez, J.R. (2015): Mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos. Santa Cruz de Tenerife: IUDE de la Universidad de La Laguna y FYDE-CajaCanarias. Colección E-BOOKS nº 9, ISBN 978-84-606-6783-4.**

(disponible en: <http://www.fyde-cajacanarias.es/inic/download.php?idfichero=655>)

Resumen: A partir de la inicial aplicación de la Teoría de la Medición de Rasch (TMR) a la Administración de Empresas en un trabajo titulado: “Introducción a la Medición Objetiva en Economía, Administración y Dirección de Empresas: El Modelo de Rasch” publicado en 2005, se ha incorporado la experiencia docente e investigadora de los últimos diez años en esta nueva publicación, que se ha centrado en el Análisis Competitivo mediante mediciones objetivas, fiables y válidas, de constructos de Economía, Empresa y Turismo. La TMR, en el contexto de la Moderna Teoría del Test, utiliza modelos probabilístico de respuesta a los ítems desarrollados a partir de los trabajos seminales de matemático y psicómetra danés George Rasch (1901-1980). Estos modelos permiten análisis conjuntos probabilísticos de sujetos e ítems en el mismo continuo lineal, transformando las puntuaciones ordinales obtenidas en las respuestas de los sujetos a los ítems de los cuestionarios en mediciones intervalos aditivas. La utilización de las

medidas de los sujetos económicos-empresariales permite el posicionamiento competitivo de los mismos, así como de grupos de sujetos. La calibración de los ítems o factores de competitividad, determinantes de los posicionamientos competitivos, lleva a su jerarquización de dichos factores y posibilitando la jerarquización de grupos de ítems. Se utilizan escalogramas de Guttman para integrar posicionamientos y jerarquías que, complementados por fichas individuales de los sujetos analizados donde se evidencia las fortalezas y debilidades de cada uno de sujetos analizados según sus respuestas a los ítems, permiten el desarrollo de matrices de benchmarking de diagnóstico competitivo.

CAPÍTULOS DE LIBRO

* **Rodríguez-Sánchez, J.L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Mora-Valentín, E.M. (2015). *Human Resources Management and Mergers and Acquisitions: Perspectives and Challenges*. En William D. Nelson (ed.): *Advances in Business and Management*. USA: Nova Publishers.**

Resumen: Mergers and Acquisitions have received huge attention in the academic literature but the role of Human Resources Management in Mergers and Acquisitions success is still understudied. This chapter analyzes the literature that studies the role of Human Resources Management on each stage of the Mergers and Acquisitions process for developing an integrated framework. To achieve this objective, we conduct a review of the literature and once the articles have been identified, we have inserted them inside the stages of Mergers and Acquisitions operations –planning, integration and implementation- in order to study the prevailing views and the existing gaps.

ARTÍCULOS

* **Amores Salvadó, J., Martín de Castro, G. y Navas López, J.E.: “The Importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: a firm level approach to environmental and business performance benefits”. *Technological Forecasting & Social Change* (en prensa).**

Resumen: Using a firm-level approach to environmental innovation, this work analyzes the existing complementarity between environmental management systems (EMS) and environmental innovation capabilities and the effect of this relationship on firm performance. Our results show that environmental management systems positively moderate the relationship between environmental product innovation and firm market performance. The proposed theoretical model is tested on a sample of 157 firms that belong to the Spanish metal production and transformation industry (one of the most polluting) with 100 or more employees.

* **Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J. y Sousa- Ginel, E. (2014): “The influence of Top Management Team conflict on firms innovativeness”. *Group Decision and Negotiation*, DOI: 10.1007/s10726-014-9424-4.**

Resumen: The aim of this paper is to analyze how the task and relationship conflicts that arise during the decision-making process within top management teams affect firm innovativeness, as well as the moderating role performed by behavioural integration. Specifically, we propose that behavioural integration helps to reduce the negative effects of conflict, reducing the likelihood of task conflict triggering relationship conflict and reinforcing the benefits of task conflict on firm innovativeness. Using a sample of 64 top management teams of Spanish firms, we find that relationship conflict fully mediates the negative effect of task conflict on firm innovativeness. In addition, behavioural integration moderates the direct effect of task conflict on firm

innovativeness, making it more constructive. We conclude that high correlations between the dimensions of conflict will mask the potential benefits of task conflict, unless appropriate mechanisms to manage conflict exist within the top management team.

*** Carrillo-Hermosilla, J.: "Technological diffusion and standardization patterns: an industrial taxonomy." *Journal of Economic Issues* (en prensa).**

Resumen: This study expands on the results of a previous article I (Javier Carrillo-Hermosilla) co-wrote with Gregory Unruh (2006) and published in this journal. The present paper aims to identify and evaluate the relationships existing between the main characteristics of industries and the attributes of the technology standardization processes within them. To achieve this goal, six different sensitivity analyses were carried out on the effects of incremental modifications in the parameters of our agent based model (ABM). In addition to increasing returns, long term stability, or persistent standards, appears to require other variables, such as a low innovation rate, high user survival rates, durable capital, high switching costs, and/or high barriers entry. The results of the simulation allowed us to corroborate a number of intuitions from economics, while drawing attention to less obvious relationships, suggesting possible lines of empirical research to confirm and expand on the insights presented herein.

*** Cruz González, J., López Sáez, P., Navas López, J.E. y Delgado Verde, M. (2015): "Open search strategies and firm performance: the different moderating role of technological environmental dynamism". *Technovation*, vol. 35, pp. 32-45.**

Resumen: Mainly driven by the rapid progress of the 'open innovation' paradigm, previous research has devoted considerable efforts in investigating how the degree of openness to external knowledge influences firms' innovation performance. However, much less is known about its impact on performance at the firm level. Moreover, the question of which open search strategy is more suitable depending on environmental features is unresolved. We focus on breadth and depth as two distinct open search strategies and claim that, besides their different benefits in terms of learning and innovation, it is also necessary to consider their costs. Based on survey data of 248 high-technology manufacturing Spanish firms, this study extends recent research about the context dependency of openness effectiveness by showing that the effect of these two open search strategies on perceived firm performance is contingent with technological environmental dynamism in a reverse fashion. While search breadth is found to be positively associated with performance in less technologically dynamic environments, it seems to hurt performance in more dynamic contexts. On the contrary, while search depth is found to have a positive effect on performance in highly technologically dynamic environments, it appears to harm firm performance in more stable contexts.

*** Del Río, P., Carrillo-Hermosilla, J., Könnölä, T. y Bleda, M. "Business strategies and capacities for successful eco-innovation". *Technological and Economic Development of Economy* (en prensa).**

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

* **Fernández-Alles, M.L., Camelo-Ordaz, C. y Franco-Leal, N. (2014): “Key resources and actors for the evolution of academic spin-offs”. *Journal of Technology Transfer*, DOI: 10.1007/s10961-014-9387-2.**

Resumen: The objectives of this research are to identify theoretically the resources and competences critical for ASO development, and to analyse empirically the actors from the academic and market contexts who supply them at two stages of development: creation and initial development and consolidation stages. Departing from the resource-based view, path dependence theory, and the stage-based model, and inspired by Vohora et al. (Res Policy 33(1):147–175, 2004), our starting point is the thesis that an ASO makes a successful transition to the next stage of development when it has acquired the resources critical for success in the previous stage and that this acquisition depends on the relationships established with actors from different contexts. From an analysis of 167 Spanish ASOs, our results show that in the creation and initial development stage, academic actors do not provide ASOs critical resources and competences for growth. Technological transfer offices and university incubators only supply managerial competences, while research colleagues provide technological support. However, government institutions and Science park are very relevant actors that assume a key role for future ASOs consolidation. In the consolidation stage, customers and suppliers provide solid commercial competences. In both stages, venture capital firms are relevant market actors that provide not only financial resources, but also market credibility to make the successful transition from one stage to another. Our findings offer significant implications, both theoretical and practical, for networks and the academic entrepreneurship literature.

* **García-Villaverde, P.M., Ruiz-Ortega, M.J., Parra-Requena, G. y Rodrigo-Alarcón, J. (2014): “Orientación emprendedora y resultado empresarial: Implicaciones de los factores relacionales”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2), pp. 75-96.**

Resumen: La literatura previa nos indica la necesidad de abordar la complejidad y la ambigüedad de la relación entre la orientación emprendedora y los resultados empresariales. En este trabajo, analizamos esta relación desde un enfoque contingente, profundizando en la interacción entre la orientación emprendedora y determinados factores relacionales –interacción social de la red de relaciones y la capacidad de absorción de conocimiento– con el objetivo de explicar el resultado de la organización. El estudio empírico ha sido realizado en una muestra de empresas de la industria agroalimentaria en España. Los resultados del trabajo nos han permitido demostrar cómo los factores relacionales analizados tienen una influencia divergente sobre la relación entre la orientación emprendedora y los resultados. Así, mientras la capacidad de absorción mejora la efectividad de la orientación emprendedora, una mayor interacción social reduce su efecto sobre los resultados.

* **Gómez, J., Palomas, S. y Orcos, R.: "Competitor's strategic heterogeneity and firm performance". *Long Range Planning* (en prensa).**

Resumen: This paper explores intra-industry heterogeneity by proposing a new perspective. Whereas the strategic management literature tends to conceptualize strategic heterogeneity as the divergence between a focal firm and its rivals, we offer a complementary view in which we consider it to be the result of the differences among the strategic positions of the rivals of a firm. We argue that, when heterogeneity is examined from this perspective, vicarious learning and competitive alignment (instead of competition, collusion or legitimation) are the mechanisms that explain the impact of heterogeneity on performance. We also propose that the experience that firms accumulate by competing with the same rivals moderates this relationship. We test our hypotheses on the Spanish banking sector over the period 1999–2009. The results are consistent with them.

*** Gómez, J., Lanzolla, G. y Maicas, J.: "Technological discontinuity, market evolution and first movers' performance. The case of the mobile service industry". *Long Range Planning* (en prensa).**

Resumen: We advance first mover advantages literature by adding novel insights into the conditions that affect the persistence of first mover profitability and market share. We investigate the role of two industry dynamics – market growth and technological discontinuity – and we argue that they will negatively affect the persistence of first mover performance. We test our hypotheses in the context of the European mobile communications industry by estimating System GMM models on a longitudinal panel of 65 companies in 19 markets over the period 1998-2008. Model estimations confirm that industry dynamics affect the persistence of first mover advantages. For instance, we find robust empirical evidence that technological discontinuity is detrimental to both first movers' market share and profitability.

*** Kiefer, C., Carrillo-Hermosilla, J. y del Río, P. (2015): "Una revisión crítica del impacto de los recursos y capacidades empresariales sobre la eco-innovación." *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 19, pp. 17-51.**

Resumen: El objetivo de este artículo es la elaboración de un marco conceptual comprensivo, global y detallado acerca de los factores promotores e inhibidores de la eco-innovación en las empresas. Basándonos fundamentalmente en la Resource-based View y en la perspectiva de capacidades dinámicas, este artículo pretende consolidar y agregar las contribuciones previas mediante una revisión sistemática de la literatura. A pesar de los numerosos trabajos en este campo, a nuestro entender la relación entre mencionados factores y el surgimiento de las eco-innovaciones en las empresas sigue siendo difusa.

*** Martín de Castro, G., Amores Salvadó, J. y Navas López, J.E.: "Environmental management systems and firm performance: improving firm environmental policy through stakeholder engagement". *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* (en prensa).**

Resumen: From a Natural Resource-Based View (NRBV), the effective implementation of EMS inside the firm requires complementary organizational capabilities and resources to deploy proactive environmental strategies. In this research, we develop an empirical model using an improved measurement of EMS, which considers not only ISO 14001/EMAS certification but also its maturity (time elapsed since certification or verification), and propose an indirect effect on firm financial performance through the mediating role of green corporate image. Empirical results tested in a sample of Spanish manufacturing firms offer new insights into the NRBV and EMS literature debates.

*** Martínez-Pérez, A., García-Villaverde, P.M. y Elche-Hortelano, D. (2015): "Eco-innovation antecedents in cultural tourism clusters: External relationships and explorative knowledge". *Innovation*, 17(1), pp. 41-57.**

Resumen: This paper analyses the mediating role played by knowledge strategy in the relationship between social capital and eco-innovation in cultural tourism clusters. Specifically, we will focus on bridging capital, based on networks made up of structural holes, as a fundamental antecedent of eco-innovation by means of explorative knowledge. The empirical study was performed on a sample of tourism firms located in Spain's World Heritage Cities. The results reveal that knowledge exploration strategy is a key driving force through which firms located in cultural tourism clusters can take advantage of the potential of bridging capital in order to develop eco-innovations.

* **Molina, J.F., López, M.D., Tarí, J. y Pereira, J. (2015): “Grado de interiorización de los sistemas de gestión medioambiental: una revisión de la literatura”. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 19, pp. 133-148.**

Resumen: El objetivo de este trabajo es analizar las principales características de los trabajos sobre interiorización de las normas de gestión medioambiental que fueron identificados a partir de una búsqueda electrónica en las bases de datos Web of Science, Science Direct, ProQuest y Emerald. Estos trabajos muestran que las empresas pueden tener un mayor o menor compromiso con los requisitos de una norma de gestión medioambiental, lo que puede llevar a niveles heterogéneos de interiorización e implantación. Además, los resultados de estos trabajos muestran que una mayor interiorización conlleva un mejor rendimiento medioambiental.

* **Molina-Azorín, J.F., Tarí, J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D. y Pertusa-Ortega, E. (2015): “The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study”. *Tourism Management*, Vol. 50, pp. 41-54.**

Resumen: This paper reports results derived from a mixed methods study where 13 hotel managers were initially interviewed, followed by a quantitative study of 355 additional managers. Data were analysed using partial least squares path modelling. The article examines the relationship between quality management, environmental management and competitive advantage. The results indicate that quality management and environmental management permit the improvement of competitive advantage in terms of both costs and differentiation. Moreover, hotels implementing quality programmes find fewer obstacles in implementing environmental management.

* **Moro González, P. y García Muiña (2014): “Absorptive capacity and smart companies”. *Intangible Capital*, 10(5), pp. 922-947.**

Resumen: The current competitive environment is substantially modifying the organizations' learning processes due to a global increase of available information allowing this to be transformed into knowledge. This opportunity has been exploited since the nineties by the tools of “Business Analytics” and “Business Intelligence” but, nevertheless, being integrated in the study of new organizational capacities engaged in the process of creating intelligence inside organizations is still an outstanding task. The review of the concept of absorptive capacity and a detailed study from the perspective of this new reality will be the main objective of study of this paper.

* **Sánchez-Riofrío, A.M., Guerras-Martín, L.A. y Forcadell, F.J. (2015): “Business portfolio restructuring: a comprehensive bibliometric review”. *Scientometrics*, 102, pp.1921-1951. DOI: 10.1007/s11192-014-1495-0**

Resumen: Business portfolio restructuring (BPR) has received considerable attention in the fields of management and finance. However, to the best of our knowledge, there are no studies applying extensive qualitative and quantitative methods to BPR research. The aim of the present paper is to fill this gap by presenting the first complete bibliometric review of BPR research. In this work, for the first time, not only the extant literature published between 1993 and 2012 is analysed but also the most cited bibliographic references using bibliometric techniques. In this way, past and present academic contributions are reviewed.

* **Tormo-Carbó, G., Seguí-Mas, E. y Oltra, V.: “Accounting ethics in unfriendly environments: the educational challenge”. *Journal of Business Ethics* (en prensa).**

Resumen: In the context of growing consensus on the need of balancing social prosperity and business profits, concern is increasing for introducing business ethics in higher education curricula. In this study, from a sample of 551 business students at a Spanish university, the

importance of accounting ethics is investigated. Our results show that those students who have previously taken an ethics course are especially prone to considering that accounting education should include ethical considerations, and show greater interest in further introducing this subject in their curricula. Besides, significant differences in students' perceptions on the importance of accounting ethics are found depending on their gender and age. In line with previous research findings, female and older students show more ethical inclinations than, respectively, male and younger students.

* **Tormo-Carbó, G., Seguí-Mas, E. y Oltra, V. (2014): "Web 2.0, social capital and work performance in service companies: the employees' view". *Service Business*, Volume 8, Issue 3, pp. 439-452.**

Resumen: Web 2.0 networks have provoked a revolution in the last years due to their capacity to modify human relationships, particularly in business contexts. Social capital, as a crucial intangible asset embedded in Web 2.0 networks, can be extremely helpful to build and optimize personal and organizational power or resources. This exploratory study empirically analyzes the use of Web 2.0 networks for work-related purposes under a new perspective: the perception of Spanish service companies' employees. Results show a reasonable employee use of Web 2.0 applications with work-related purposes, and identify the main benefits from them and relevant differences in their use.

ANUNCIOS

CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES Y SEMINARIOS

* **XXV Congreso Nacional de ACEDE.** Jaén. 21-23 de junio de 2015.

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

* **VI Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa.** Valencia. 4-5 de junio de 2015. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

http://www.acede.org/webuploads/files/2802_call_first_international_doctoral_symposium_in_strategy_and_ib_valencia2c_spain.pdf

* **Reunión Anual de Clusters y Distritos Industriales (*Clustering*).** Valencia. 28-29 de mayo de 2015. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

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

* **III Workshop de Jóvenes Investigadores en Economía y Empresa.** 3 y 4 de septiembre de 2015. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Campus de Teruel, Universidad de Zaragoza).

www.workshopjovenesinvestigadores.wordpress.com

* **Strategic Management Society 35th Annual International Conference.** Denver. 3-6 de octubre de 2015.

<http://denver.strategicmanagement.net/>

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: Pedro García Villaverde (U. Castilla-La Mancha)

Vicepresidente: Jaime Gómez Villascuerna (U. La Rioja)

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

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

Responsable de docencia: Juan José Jiménez (U. Castilla-La Mancha)

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

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

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

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en otoño de 2015.

Para enviar cualquier sugerencia sobre el Boletín o para incluir alguna información de interés que quieras, puedes ponerte en contacto con el Editor:

José Francisco Molina Azorín
Universidad de Alicante
jf.molina@ua.es