



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 6

PRIMAVERA 2012

EN ESTE NÚMERO

Carta del Presidente	1
Información del IV Workshop de la Sección.....	7
Información del III Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa	9
Entrevistas	11
Análisis	17
Información de los socios de la Sección.....	19
Publicaciones.....	22
Anuncios	28
Equipo directivo de la Sección	30

CARTA DEL PRESIDENTE

César Camisón Zornoza

“Pensando estratégicamente el dilema universitario”



La Universidad española se enfrenta actualmente a un entorno complejo, que está repercutiendo en restricciones presupuestarias y en cambios de modelos de financiación y de organización docente de un alcance importante. Este momento de cambio proviene de un vector de fuerzas, entre las que indudablemente las políticas de ajuste de los gobiernos nacional y autonómicos son un componente significativo, pero que también incluyen otros retos de carácter más estructural. El pensamiento estratégico puede ofrecer un enfoque y herramientas útiles para profundizar en el análisis del contexto externo e interno de la institución, y para extraer de esta reflexión conclusiones que permitan vertebrar estrategias de futuro que aseguren la mejora de su excelencia, asegurando así su función social y justificando las demandas de

autonomía y financiación.

La superación definitiva del modelo liberal decimonónico y la instauración de una nueva estructura con amplia autonomía, consagrada en la Constitución y en la LRU de 1983, supuso un cambio radical en la organización y el funcionamiento de la Universidad española en todos sus frentes (docencia, investigación, administración, financiación y relaciones con la sociedad). La orientación hacia una mayor flexibilidad curricular, anticipada en la Ley Palasí de 1970, se refuerza con el diseño de una oferta amplia de títulos con estructuras flexibles en las que el alumno tiene un amplio margen para diseñar su perfil formativo (seleccionando materias optativas y de libre elección). La investigación sufre un fuerte impulso. A nivel administrativo, la estructura establecida en la LRU facilitó una completa democratización del funcionamiento institucional, permitiendo y fomentado la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la toma de decisiones. La financiación universitaria se ve igualmente fortalecida. Por último, la ley impulsó las relaciones de la Universidad con su entorno, tanto al facilitarle la prestación de servicios como en su colaboración con todo tipo de actividades científicas, tecnológicas o culturales.

La Universidad española ha llegado al umbral del cambio de siglo en una situación notablemente mejor que la heredada del franquismo. La vieja institución universitaria se ha transformado radicalmente, avanzando su aceptación de los retos planteados por la sociedad y por su compromiso con la generación y transmisión de conocimientos, y mejorando igualmente la confianza de la sociedad en la capacidad de la Universidad para generar las capacidades que necesita para afrontar las oportunidades y amenazas que suscita la sociedad del conocimiento en los albores de la nueva centuria.

Sin embargo, todos estos cambios demandan a la Universidad una adaptación permanente que la institución no podrá satisfacer plenamente si no reformula su paradigma dominante y que la ha conducido a ciertas ineficiencias que han lastrado su capacidad de regeneración y modernización, menoscabando su imagen social y su eficiencia económica. El diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la Universidad española fue objeto de diversos informes a finales de los años 90, que coincidieron en lo sustancial (gráfico 1).

Gráfico 1. Diagnósticos del sistema universitario español bajo la LRU.

<p>PNECU (Consejo de Universidades, 1998)</p>	<p>ENSEÑANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indefinición de objetivos de las titulaciones, lo que hace difícil encontrar indicadores de evaluación de la enseñanza. • Imprecisión del perfil profesional y académico que se señala como orientación formativa. • Indiferenciación de los programas docentes entre titulaciones de ciclo largo y corto. • Escasa coordinación y adaptación de los programas a los nuevos planes. • Mantenimiento de los métodos docentes tradicionales, con escasa participación del alumno en clase y poco fomento de su trabajo personal. • Desde la perspectiva de los alumnos, sin embargo, la calidad de las enseñanzas recibidas es valorada de forma satisfactoria. • Ineficacia del sistema de tutorías, que se limita a la revisión de exámenes. <p>RESULTADOS ACADÉMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso rendimiento, que se pone de manifiesto en el bajo porcentaje de éxito, elevadas tasas de retraso (en torno a dos cursos) y el alto nivel de abandono. <p>ALUMNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción con el sistema de acceso
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Imprevisión en relación con el nivel de exigencia, puesto que no se ha tenido en cuenta en el diseño de los planes de estudio el tiempo que debe emplear el alumno para obtener un rendimiento satisfactorio. <p>PROFESORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración positiva de la calidad del profesorado. • Valoración negativa de las políticas de personal, con ausencia de políticas para la captación de doctores, desajustes entre las plantillas teóricas y reales, escasa racionalización de los procedimientos de acceso a la docencia y falta de criterios claros en relación con los sistemas de promoción profesional.
Informe Bricall (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Importante desajuste entre los alumnos matriculados y los titulados. • Desajuste entre los objetivos de los planes de enseñanza y las demandas que provienen del mercado de trabajo. • Desajuste entre el sistema educativo español y la realidad del espacio educativo europeo. • Rigidez del estatuto del profesorado, con gran número de profesores en situación contractual precaria debido a la mala utilización de las figuras contempladas en la LRU. • Problemas de financiación, dado que no se ha alcanzado la media europea en gasto por alumno, pero las administraciones públicas financian un porcentaje superior que el resto de nuestro entorno.
Informe del Ministerio de Educación (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Las amplias competencias concedidas a las universidades no han impedido la falta de movilidad de alumnos y profesores, dentro de que significa falta de competencia entre las universidades y su principal consecuencia: falta de calidad de la enseñanza universitaria. • Debe hacerse más competitiva la contratación y promoción del profesorado, reduciendo el peso de la endogamia en este terreno. • Las altas tasas de abandono son atribuidas a la falta de implicación y de responsabilidad de los alumnos y de sus familias en la financiación del gasto real en este nivel educativo. • Las universidades privadas no compiten ni en el terreno de la investigación, ni en el de contratación de profesores. • El sistema de becas tiene dos grandes inconvenientes: un porcentaje cercano a la mitad las obtienen familias que ocultan su verdadero nivel de ingresos y su monto total es inferior a la media de la UE. • Dado que los compromisos de reducción del déficit público hacen difícil elevar la financiación pública de las universidades, hará falta un mayor esfuerzo inversor de la iniciativa privada (ley de fundaciones).

Entre las disfuncionalidades detectadas, cabe resaltar las siguientes:

- El reverso de la moneda de la descentralización y la autonomía, marcado por el elevado corporativismo en los procesos de selección de profesorado, que ha derivado en políticas presididas por criterios endogámicos más que por la búsqueda de la excelencia.
- Los criterios de promoción y de reconocimiento -en el PDI- se basan exclusivamente en el conocimiento y la investigación personales, todo lo cual intensifica una excesiva tendencia a primar un individualismo investigador en detrimento de la vertiente docente. Es una paradoja el énfasis en la evaluación de la calidad de la enseñanza, tanto por parte de la autoevaluación como de las instituciones universitarias, cuando verdaderamente no existe un reconocimiento significativo de los esfuerzos docentes, dando lugar a escalas salariales

igualitarias y rígidas, además de bajas. Mientras en España el salario de un catedrático de Universidad puede moverse entre 50.000 y 70.000 euros, en Portugal e Italia ronda los 80.000-90.000, en Irlanda, Reino Unido, Alemania y Escandinavia alcanza los 120.000 y en Estados Unidos puede situarse entre 160.000 y 200.000 euros. Si no fuese penoso, sería gracioso recordar que ya el Plan Pidal de 1845, pese a sus defectos, tuvo la visión de reconocer que *nada desanima tanto a los hombres como el no ver delante de sí perspectiva alguna. El profesor que obtiene, desde luego, el sueldo que ha de gozar toda su vida, carece de estímulo, y la enseñanza se convierte para él en una especie de mecanismo de rutina, que no procura mejorar, porque sólo ve en esto trabajo sin recompensa.* Medio siglo después, y un siglo antes de nuestros tiempos, el ilustrado Ricardo Macías Picavea, en su obra de 1899, también se refería al asunto escribiendo de la Universidad como *una oficina más que planea a su antojo el ministro del ramo con los 300 llamados catedráticos a quienes el Estado paga un sueldo tasado, como a otro oficinista cualquiera, para que le representen la comedia universitaria a la medida.*

- Escaso impulso al hábito de la mejora continua. Las Universidades tradicionalmente se evalúan con unos criterios propios y en base al cumplimiento de unos requisitos mínimos de calidad. Suele entonces suceder que, una vez superados estos mínimos, se termine en ese preciso momento toda preocupación por la excelencia.
- La fragmentación de las estructuras de poder y la existencia de numerosos grupos de interés determina que cada vez sea más difícil definir con claridad quién debe asumir las responsabilidades y ante quién hay que sentirse responsable. Es posible que en las Universidades con mucha inercia y fragmentación del poder, sea imposible poner en marcha un plan desde arriba, y haya que ir trabajando a la organización desde abajo (por ejemplo, comprometiendo a todos sus miembros en la participación a través de grupos de calidad).
- La toma de decisiones en la universidad se da en órganos colectivos donde están representados los distintos intereses, lo que conduce a decisiones basadas en la negociación y el consenso. Esta estructura hace difícil el cambio a nivel institucional o global en la Universidad. Debería reflexionarse sobre la eficacia de modelos alternativos de gestión universitaria: modelo cuasi-democrático, basado en el asamblearismo, versus modelo de liderazgo basado en valores compartidos, o sea, en una cultura organizativa asentada y reconocida como socioeconómicamente útil y competitiva.
- Las Universidades funcionan como una colección de partes. Estas peculiaridades derivan en una visión ególatra de los miembros de cada una de las secciones en que puede dividirse la universidad, lo cual obstaculiza tanto una adecuada coordinación entre el personal de administración y el personal docente, como la configuración de una estructura organizativa horizontal o por procesos necesaria para una orientación al cliente.
- Según Mintzberg (1993) la Universidad, como organización profesional, se caracteriza por dejar en manos del profesorado un considerable control en el trabajo, "que funciona bien cuando se trata de profesionales competentes y conscientes, pero hace estragos cuando no lo son. (...). La discrecionalidad permite a los profesionales ignorar no sólo las necesidades de sus clientes, sino también las de la propia organización. (...) Algunos profesionales confunden las necesidades de sus clientes con sus propias habilidades". Adicionalmente, existe una parcelación de los campos de responsabilidad que genera una resistencia numantina a cambios institucionales que puedan afectar a la autonomía individual de sus profesores. La Universidad es un ejemplo como institución conservadora que rechaza todo cambio que pueda afectar a los equilibrios y las prerrogativas existentes en su seno.
- Escasa cooperación con la empresa y la sociedad. El Informe 2010 de la Fundación

Conocimiento y Desarrollo (Fundación CYD, 2011) estima que más del 24% de la plantilla de PDI con capacidad investigadora no produce resultados que hayan podido ser evaluados y reconocidos; el 55% (12 puntos porcentuales más que en 2004) de las empresas piensan que la Universidad no dispone de organización apropiada para ser motor de desarrollo económico, y sólo un 19% recurre a ella para formación general.

- Una baja calidad docente. El estudio de García-Montalvo (2001) concluyó que España ocupa el penúltimo lugar europeo en calidad de la docencia, según la opinión de los graduados encuestados, sólo por encima de Italia y muy descolgadas del resto de países. Además, el estudio constata que los métodos de enseñanza siguen basados en la fórmula tradicional de la clase magistral y el profesor sigue siendo la principal fuente de conocimiento. Juan Dolado (2010), en su informe *La educación en la encrucijada*, ha sido contundente en algunas cifras que ponen al descubierto las ineficiencias del sistema universitario español. En España hay tantos estudiantes de formación profesional como universitarios, mientras que la media europea es de tres a uno. Una plaza en la Universidad pública cuesta unos 7.500 euros al año, que los contribuyentes pagamos al 90% (subsido de 6.700 euros con una matrícula media de 800 euros). El fracaso universitario supone un desperdicio de 2.800 millones de euros anuales (0,26% del PIB); el cálculo proviene de los costes que implica el abandono por un 30% de los nuevos alumnos de los estudios antes de cumplir dos años (siendo el coste por año y alumno para las arcas públicas de 7.000 euros), y de los dos años más que en promedio ocupa en terminar sus estudios el 70% de los alumnos matriculados (*Education at a Glance*, 2003, OCDE). La adaptación al EEES ha dejado incólumes algunos de los problemas heredados, como carreras largas y programas sobrecargados. De los 46 países firmantes de Bolonia, sólo en tres (España uno de ellos) los títulos de Grado tienen una duración de cuatro años siendo en el resto de tres, diferencia que supondría un ahorro en el PIB del 0,3% anual.
- Prolongada demora desde la producción al consumo: las decisiones tomadas hoy llegan al cliente mediato (receptores de los titulados) cuando los productos (titulados) alcanzan el mercado laboral. Eso provoca una gran inercia para el cambio.
- Baja capacidad de señalización al mercado de la calidad de los títulos en las distintas universidades. Mientras que en países como Estados Unidos y Gran Bretaña la movilidad llega al 68% y 52% respectivamente, en España no supera el 7%. Los alumnos eligen Universidad por su cercanía y no por reputación.
- Todas las dificultades identificadas en este apartado se podrían sintetizar en la ausencia de un verdadero sistema de autogestión interna de la calidad. Los modelos de gestión de las universidades son muy poco flexibles y muy lentos a la hora de incorporar estrategias propias de las organizaciones empresariales. Continúan siendo gestionadas con modelos deficitarios –ausencia de criterios gerenciales, falta de formación en la gestión de los líderes, carencia de sistemas de información interna- que no facilitan la incorporación de sistemas de autorregulación, entre ellos la introducción de modelos de excelencia en la gestión.

Los nuevos escenarios que se abren en el siglo XXI plantean modificaciones importantes en el mercado de trabajo, en cambios científicos y tecnológicos, en desarrollo cultural y en exigencias de integración en el espacio europeo de educación superior. El dinamismo de una sociedad avanzada como la española y la profunda mutación del entorno europeo y mundial exigen pues rediseñar la arquitectura institucional de la Universidad española para seguir mejorando su calidad docente e investigadora, para aumentar la eficiencia en su gestión, para fomentar la movilidad de estudiantes y profesores, para integrarse competitivamente junto a los mejores centros de enseñanza superior en el espacio europeo común que se está perfilando, para profundizar en la creación y difusión del conocimiento como eje de la actividad económica, para integrar en todas sus áreas las nuevas tecnologías de la información y para impulsar la formación continua del capital humano nacional.

El análisis de los debates ideológicos alrededor de la educación universitaria no es demasiado positivo. La mayoría de los problemas antes relatados siguen vivos y, lo que es más preocupante, los responsables públicos no parecen querer reconocer su permanencia. Así, la lectura de documentos como el *Plan de Acción para el Apoyo y la Modernización de la Universidad Pública Española en el Marco de la Estrategia Universidad 2015* del Ministerio de Educación, junto a otros previos que inspiraron la LOM-LOU (p.e., Ministerio de Educación y Ciencia, 2005), soslaya los retos más candentes de la institución y vuelve a centrarse en los temas manidos siempre mencionados: becas, financiación, internacionalización y calidad en un sentido restrictivo. Cuando no se recurre a la retórica llamando a la Universidad a contribuir a la lucha “contra la desigualdad, la pobreza y la exclusión”, al desarrollo de “un nuevo modelo de crecimiento sostenible y sostenido capaz de crear empleo, especialmente juvenil y de prevenir nuevas crisis”, según reclamó el Príncipe de Asturias en la clausura del encuentro educativo internacional de la Red Talloires en la sede de la UAM en junio de 2011. Es decir, no somos todavía competentes para alcanzar siquiera la media de calidad docente europeo y vamos a empeñarnos en redimir al mundo de sus pecados. Ayudar a encontrar las respuestas necesarias para promover una Universidad más comprometida, implicada y responsable es un propósito loable, que puede empezar haciendo bien nuestro núcleo de funciones.

Por si se interpreta esta opinión como carente de fundamento, no está de menos recordar (datos de 2011) que ninguna Universidad española figura entre las 100 mejores del mundo según el ranking *Times Higher Education World Reputation Rankings*, que elabora *The Times*. Entre las 199 mejores Universidades sólo aparecen dos, la Universidad de Barcelona en el puesto 142 y la Universidad Pompeu Fabra en el 155. La Universidad Complutense, según el ranking de *El Mundo* la mejor de España, ni siquiera aparece en la lista. La clasificación está dominada por centros estadounidenses (7 de los 10 primeros), por este orden Harvard, MIT, California Berkeley, Stanford, Princeton, Yale y el California Institute of Technology. Dentro de las top ten también figuras dos inglesas (Oxford y Cambridge) y una japonesa (Tokio). Si tomamos como referencia el ranking de Shanghai, la situación no es más alentadora: ninguna Universidad española entre las mejores 200 del mundo, y sólo 14 entre las 500 primeras, a la altura de la República Checa, Grecia y Hungría.

Y a pesar de todo ello, cada vez más universidades. En términos sarcásticos, José R. Alonso escribía en su blog (mayo 2010) que España ha conseguido parecerse a Japón en algo: tenemos cada vez más universidades y cada vez menos estudiantes universitarios. Esperemos que las semejanzas terminen aquí, y no se imiten del país nipón otras cosas como la continua reducción de precios de matrícula (que ha llevado a la bancarrota a tres privadas) o bajar los estándares de acceso.

El periodo 1984-1990 marca un primer aldabonazo para la proliferación de nuevas Universidades públicas y, dentro de ellas, para la diversificación de nuevas facultades o escuelas y de nuevas titulaciones. El deseo local de contar con Universidades en todos los lugares, condujo a la inauguración de campus por doquier, de manera que casi ninguna ciudad de más de 50.000 habitantes quedó libre bien de Universidad bien de colegio o centros adscritos. La polémica sobre la posible ineficiencia de la fragmentación de la oferta universitaria, al impedir el aprovechamiento de las economías de escala que se generan en la educación superior, fue superada por el prurito de los gobiernos y de muchos grandes municipios de disponer de un centro en su ámbito territorial y por la buena acogida ciudadana que vio reducirse los costes privados de dichos estudios. Por supuesto, el fuerte aumento de la oferta también fue obra de la presión de otros factores sociales y económicos de mucha mayor justificación que alimentaban la demanda de enseñanza superior.

Bajo este haz de fuerzas, el número de universidades españolas públicas aumenta desde 28 en 1980 a 32 en 1984 y hasta 35 en 1990, alcanzando las 48 a mediados de los años 90, cifra que se ha mantenido ya sin modificaciones hasta hoy; aunque se han agregado al sistema algunas nuevas universidades desde los poderes públicos, no se cuentan bien por haberse instrumentado como organizaciones privadas bien por no tener enseñanza oficial reglamentada. En una primera etapa, el

crecimiento sólo se produce en el número de universidades públicas, manteniéndose la oferta privada en las cuatro instituciones ya existentes desde los años 50. Hay que esperar hasta 1990 para ver la quinta, y desde entonces se produce un aumento ininterrumpido: el número se triplica durante la primera mitad de la década de 1990, hasta situarse en 18, que se mantienen hasta 2002 cuando se incorporan dos nuevas instituciones, otra más en 2005 y dos más en 2010, hasta la cifra actual de 25. Conjuntamente, la Universidad española duplica su tamaño entre 1980 y 1996, año en que se alcanzan las 62, cifra que se mantiene hasta 2002 cuando se abren dos nuevas instituciones, creciendo ligeramente entre este año y 2008 (3 nuevas Universidades). El año académico cerrado (2009-2010) contempla un nuevo salto con 5 nuevas Universidades, todas ellas privadas, a las que se añade otra más en 2010-2011.

Esta expansión tiene tres efectos colaterales. En primer lugar, se recorta la proyección geográfica de las universidades cada vez más ceñidas a su entorno provincial y sin que los mecanismos de movilidad inter-universitaria funcionen adecuadamente. En segundo lugar, se aprecia la ganancia continua de cuota de mercado por las Universidades privadas, que de suponer poco más del 3% del sistema en 1980, doblan el porcentaje durante la década y alcanzan el 11% en 1999, superando el 14% diez años después. Se aprecia igualmente que durante los años 80 y 90, el despegue de la demanda ha superado al de la oferta en el segmento público, y consiguientemente la ratio de alumnos por Universidad crece desde 21.378 en 1980 a 30.631 en 1999, disminuyendo desde entonces con la caída del alumnado y el mantenimiento de instituciones hasta oscilar entre 27.000 y 28.000 en el último quinquenio. La evolución de dicha ratio ha sido más irregular en las Universidades privadas, donde el notable aumento de la demanda durante las décadas de 1980 y 1990 impulsa un aumento del número de alumnos por Universidad, hasta superar el tamaño medio de 10.000 entre 1999 y 2001, contrayéndose durante el siguiente trienio y volviendo a crecer desde entonces hasta acercarse nuevamente a la frontera de los 10.000 en el curso 2009-2010 gracias a la expansión de su alumnado que el aumento de la oferta no logra detener. Por último, es interesante destacar que la disminución de la demanda ha sido más acentuada en los títulos de ciclo largo que en diplomaturas e ingenierías técnicas, que apenas pierden 22.000 estudiantes en la década de 2000 frente a más de 160.000 las primeras.

Reflexionar sobre este conjunto de circunstancias debería ser el empeño de todos los agentes con intereses en el sistema universitario. La defensa numantina de la institución y la crítica cerrada a todo proyecto que comprometa intereses y recursos no encaja con un diagnóstico estratégico que revela la necesidad de cambios sustanciales en el diseño y el funcionamiento organizativos, así como una serie auto-crítica de todos los que formamos su cuerpo humano. Atribuir a los gobiernos las culpas de todos los males es un recurso fácil, aunque demagógico. La Universidad, sus profesores y personal de servicio son los primeros responsables de su eficacia, y si este ejercicio de sinceridad no se desarrolla, cabe aventurar nuevas restricciones por no mejorar la imagen y el desempeño a que, como servicio público, estamos obligados.

INFORMACIÓN DEL IV WORKSHOP DE LA SECCIÓN

El 25 de enero se celebró en Valencia el IV Workshop de la Sección de Estrategia de ACEDE, con el lema "Contemporary concepts in strategic management: do we teach what we research? Unfolding open innovation, absorptive capacity and management innovation". El Comité Organizador, encabezado por José Luis Hervás Oliver, estuvo integrado por colegas del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. El número total de matriculados al Workshop fue de 54 personas pertenecientes a 23 universidades.

El Workshop se desarrolló con una estructura basada en bloques temáticos.

El primer bloque temático estuvo dedicado a **Open Innovation**, el cual se abrió con una conferencia de Bruno Cassiman, profesor de IESE, con el título de "What is Open Innovation, really?". Además, se presentaron tres trabajos en este bloque:

- "Open Innovation and technology disruption in firm's agglomerations: Inkjet technological paradigm entrance in the global ceramic value Chain". José Albors-Garrigos y Jose-Luis Hervas-Oliver (U. Politécnica de Valencia).
- "Innovación abierta en sectores tradicionales. El caso de la multinacional *Lactalis Forlisa*". Laura Avellaneda y Ángela González Moreno (U. Castilla la Mancha).
- "Saliendo de la torre de marfil: capital social, grupos de investigación universitarios y transferencia de conocimiento en la innovación abierta". Padilla Meléndez y Garrido Moreno (U. Málaga).

El segundo bloque trató sobre la **Capacidad de Absorción**, y se presentaron 6 trabajos:

- "Modelos y constructos de medida de la capacidad de absorción: ¿existe un consenso en su desarrollo?" José Luis Ferreras Méndez, Joaquín Alegre Vidal y Ana Isabel Fernández Mesa (CSIC_Ingenio, U. Politécnica de Valencia y U. València).
- "The use of information technology in interdependent tasks: effects on absorptive capacity and organizational performance". María Teresa Bolívar-Ramos, Víctor Jesús García-Morales, Rodrigo Martín-Rojas y Encarnación García-Sánchez (U. Granada).
- "Shared competences, learning capabilities and innovation performance: an interplay of complementary effects". César Camisón, Beatriz Forés y Alba Puig (U. València y U. Jaume I).
- "Análisis del constructo 'capacidad de absorción': hacia un marco de integración". Rocío González-Sánchez y Fernando E. García-Muiña (U. Rey Juan Carlos).
- "Capital social cognitivo, adquisición de conocimiento y resultado de la innovación en los distritos industriales: el papel moderador de la capacidad de absorción". Gloria Parra-Requena María José Ruiz-Ortega y Pedro Manuel García-Villaverde (U. Castilla La Mancha).
- "How exploitative and explorative alliances between familiar partners succeed? Real options reasoning and knowledge-sharing routines redeployment". Isabel Estrada Vaquero, Natalia Martín Cruz y Pilar Pérez Santana (U. Valladolid).

Por último, el tercer bloque se dedicó a **Management Innovation**, temática sobre la que se expusieron 4 trabajos:

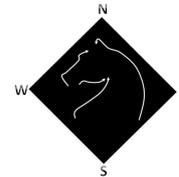
- "Benchmarking sobre lean manufacturing en empresas del sector del automóvil". María Valero-Herrero, Juan A. Marín-García y Julio J. García-Sabater (U. Politécnica de Valencia).
- "Combining technical and management innovation: understanding their antecedents and effects on performance". Francisca Sempere y Jose-Luis Hervas-Oliver (U. Politécnica de Valencia).
- "Management innovation as a determinant of exporting behaviour". Francisco J. Sáez-Martínez, Cristina Díaz-García y Ángela González-Moreno (U. Castilla La Mancha).
- "¿Es posible hablar de Management Innovation en la Administración Pública?" María de Miguel, Aurelio Herrera Blasco, María del Val Segarra Oña y José Albors Garrigós (U. Politécnica de Valencia).

Algunos de los trabajos presentados en este Workshop podéis encontrarlos en la web de ACEDE, en la Sección de Estrategia Empresarial.

INFORMACIÓN DEL III TALLER DOCTORAL SOBRE ESTRATEGIA DE EMPRESA



Asociación Científica
de Economía y Dirección de la Empresa
Estrategia Empresarial



La Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE y el Máster en Estrategia de Empresa de la Universidad de Valencia (Departament de Direcció d'Empreses 'Juan José Renau Piqueras') organizan el III Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa.

El Taller se celebrará en la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia el próximo 28 de mayo.

Como en las dos anteriores ediciones, en esta nueva edición se busca promover un encuentro de carácter reducido y de calidad, que pretenda ser un foro de debate activo y constructivo, orientado a mejorar la calidad de los proyectos de tesis presentados.

Los estudiantes de doctorado tendrán la oportunidad de compartir sus iniciativas de investigación y de recibir un valioso *feed-back* a partir de la discusión generada acerca de las bases teóricas, metodologías o problemáticas de investigación sobre las que se asientan sus proyectos de tesis, y sobre todo de los comentarios y consejos de investigadores más experimentados.

El 28 de mayo serán presentadas por sus autores las propuestas que han sido seleccionadas. A continuación indicamos estas propuestas (por orden alfabético de doctorando/a):

*** Fariza Achcaoucaou (U. Barcelona)**

Título: "A double-network perspective on the evolution in subsidiary R&D role: a matter of dual embeddedness".

Directora: Dra. Paloma Miravittles.

*** José Luis Ferreras (U. Valencia)**

Título: "Open innovation, organizational learning capability and organizational performance: an analysis of the intermediate processes".

Director: Dr. Joaquín Alegre.

*** Laura Martínez Peris (U. Jaume I)**

Título: "La influencia de la orientación emprendedora de la red sobre los resultados de las nuevas empresas internacionales".

Directores: Dr. Andreu Blesa y Dra. María Ripollés.

*** Raquel Orcos Sánchez (U. Zaragoza)**

Título: "Heterogeneidad empresarial y dinámica competitiva: un análisis en el contexto del sector bancario español".

Director: Dr. Jaime Gómez Villascuerna.

Los expertos que participarán aportando consejos y comentarios serán:

- Dr. César Camisón (U. Valencia) (Presidente de la Sección de Estrategia Empresarial de ACEDE).
- Dr. Mariano Nieto (U. León) (Presidente de ACEDE).
- Dra. Natalia Martín (U. Valladolid).
- Dr. Alejandro Escribá (U. Valencia) (Director del Máster en Estrategia de Empresa de la Universidad de Valencia).
- Dr. José Pla (U. Valencia).

De entre las propuestas de tesis seleccionadas, el jurado seleccionará a la ganadora del Premio ACEDE (Sección de Estrategia Empresarial) – Máster en Estrategia de Empresa a la mejor propuesta de tesis sobre estrategia empresarial.

El premio consistirá en la matrícula y costes de viaje y alojamiento para la realización del Curso de "Management" de la Summer School 2012 de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, impartido anualmente por profesores e investigadores de reconocido prestigio internacional, y que tiene una duración de una semana.

Las propuestas de tesis ganadoras en las dos anteriores ediciones han sido:

*** 2010: I Taller Doctoral**

- Investigadora: Diana Benito Osorio (U. Rey Juan Carlos).
- Título: "El efecto dinámico de la estrategia de diversificación de producto y geográfica sobre los resultados en las empresas industriales españolas".
- Directores: Dr. Luis Ángel Guerras Martín y Dr. José Ángel Zúñiga Vicente (U. Rey Juan Carlos)

*** 2011: II Taller Doctoral**

- Investigadora: Elisabet Garrido Martínez (U. Zaragoza).
- Título: "Cambio tecnológico e internacionalización en las industrias de red: análisis desde la perspectiva institucional".
- Directores: Dr. Lucio Fuentelsaz Lamata y Dr. Juan Pablo Maicas López (U. Zaragoza)

A continuación recogemos una entrevista realizada a Diana Benito y Elisabet Garrido con relación a sus trabajos y al Taller Doctoral.

ENTREVISTAS

Entrevista con Diana Benito Osorio y Elisabet Garrido Martínez, autoras de las propuestas de tesis ganadoras de la I y II Edición del Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa, respectivamente.



Diana Benito Osorio



Elisabet Garrido Martínez

¿Cuál es la cuestión central de investigación de vuestras tesis?

Diana Benito: En primer lugar me gustaría referirme a la autoría del trabajo en primera persona del plural, ya que sin la estimable dirección del Dr. Luis Ángel Guerras Martín y del Dr. José Ángel Zúñiga Vicente este trabajo no se hubiera podido llevar a cabo. El objetivo central de nuestro trabajo ha sido analizar la influencia que pueden ejercer las estrategias de diversificación de producto y geográfica, tanto de forma separada como, muy especialmente, la interacción conjunta de ambas, sobre los resultados empresariales. Con ello se ha pretendido dar respuesta a diversas cuestiones clave que han suscitado el interés de los investigadores, con menor o mayor profundidad, en este ámbito en los últimos años.

Elisabet Garrido: Mi tesis quiere abordar dos cuestiones que en los últimos años han recibido gran atención en la literatura de dirección estratégica. La primera se refiere al impacto de las decisiones estratégicas sobre el beneficio empresarial en industrias con efectos de red. El análisis de la estrategia en este contexto resulta interesante porque cambia la perspectiva tradicional donde el valor está en el producto a un nuevo escenario donde el valor está en la red de usuarios que consumen el producto. La segunda cuestión se refiere a cómo afecta el marco institucional formal e informal de un país en la toma de decisiones estratégicas y en el impacto de éstas sobre el beneficio empresarial. Para ello la tesis se sitúa en dos contextos diferentes que suponen la entrada de nuevos competidores que carecen de relaciones con su entorno institucional. Así, la tesis analiza desde el punto de vista institucional la decisión de entrada de empresas multinacionales en nuevos países y la ventaja de las empresas establecidas sobre nuevos competidores que aparecen en el mercado como consecuencia de un cambio tecnológico radical.

¿En qué fase de la tesis estáis en estos momentos?

Elisabet Garrido: Actualmente estoy en la fase final de la tesis y espero defenderla en la segunda mitad del año.

Diana Benito: En estos momentos ya he defendido mi tesis doctoral y estamos tratando de publicar los resultados de la misma en revistas con índice de impacto a nivel internacional. El primer resultado que hemos obtenido ha sido la publicación de una revisión de literatura en una revista con índice de impacto (JCR), *Management Decision*, en febrero de este año.

¿Cuál es el marco teórico en que se basan vuestras tesis, y qué técnicas de obtención de datos y de análisis de los mismos habéis utilizado o estáis utilizando?

Diana Benito: Para los problemas específicos que plantea la estrategia de diversificación de producto nos hemos apoyado en una combinación de la Teoría de los Costes de Transacción y el Enfoque basado en los Recursos y Capacidades de la empresa. Sin embargo, en el caso de la estrategia de diversificación geográfica nos hemos basado en la perspectiva Multi-escenario o Evolutiva sobre la expansión internacional, que ha sido recientemente divulgada bajo la denominación de Teoría de los 3-escenarios. Finalmente, para analizar el efecto conjunto de ambas estrategias corporativas sobre los resultados empresariales, también hemos utilizado la óptica del Enfoque de las Capacidades Dinámicas en conjunción con las anteriores teorías mencionadas. La fuente de información utilizada para la contrastación empírica del modelo teórico de análisis propuesto ha sido la Encuesta sobre Estrategia Empresariales (ESEE). Para este estudio empírico se ha dispuesto de los datos de la ESEE para el período 1994-2008, el ámbito geográfico es el conjunto del territorio nacional y todas las variables medidas tienen una referencia temporal anual. La muestra final estaba integrada por un panel incompleto de datos. Se ha realizado un análisis descriptivo con el que se ha pretendido analizar la evolución durante el período considerado, esto es entre 1994 y 2008, de la diversificación de producto y la diversificación geográfica. Además de los análisis descriptivos y otras pruebas estadísticas, se llevó a cabo la contrastación empírica del modelo teórico mediante un análisis de regresión múltiple de efectos fijos para datos de panel.

Elisabet Garrido: Con respecto al análisis de la estrategia en las industrias de red, la literatura existente proviene básicamente de la economía industrial. Los trabajos sobre estrategia son más recientes y han sido éstos los que se han utilizado como marco de referencia. Trabajos como el de Shapiro y Varian (1998) o el más reciente de McIntyre y Subramaniam (2009) han sido claves para el desarrollo del capítulo correspondiente. Si bien, el marco teórico principal en la tesis gira entorno a la perspectiva institucional de la estrategia, que ha sido considerada la tercera dimensión de la dirección estratégica junto a la industrial y de recursos en trabajos clave como el de Peng, Sun, Pinkham y Chen (2009). Dicha perspectiva ha sido utilizada en la dirección de estrategia para analizar algunos problemas clásicos como las decisiones de entrada en nuevos mercados por parte de las empresas multinacionales, si bien su aplicación en el análisis de la situación competitiva posterior a una disrupción tecnológica resulta todavía bastante novedosa. Por tanto, la tesis pretende de alguna forma profundizar en la aplicación de esta perspectiva en un contexto en el que ha sido utilizada tradicionalmente y extender su aplicación a un campo que no ha sido tan explorado desde la dimensión institucional de la estrategia. Los principales datos utilizados en todos los capítulos corresponden a bases de datos existentes del sector de las telecomunicaciones móviles. Dichos datos comprenden información trimestral sobre todas las empresas de la industria en países de los cinco continentes desde finales de los noventa hasta la actualidad. Las técnicas de análisis que he utilizado son las previstas para el trabajo con datos

de panel. Así, para variables dependientes continuas he utilizado modelos regresivos con efectos fijos y aleatorios y modelos dinámicos con el método generalizado de momentos, mientras que a la hora de analizar variables dependientes binarias ha sido más conveniente utilizar modelos logísticos con datos de panel.

¿Cuáles son los principales resultados obtenidos o que estáis obteniendo?

Elisabet Garrido: Los resultados obtenidos muestran que el valor de la red de usuarios en las industrias con efectos de red se configura como un determinante clave del beneficio empresarial. Empíricamente se observa que este valor de la red es capaz de anticipar el impacto positivo o negativo de las elecciones estratégicas que toman las empresas. Además, los resultados muestran que el conocimiento que las empresas tienen de su entorno institucional, tanto formal como informal, les confiere una ventaja ante la entrada de nuevos competidores. Si bien, los resultados muestran que esta ventaja es menor cuando las instituciones formales del país en el que operan estas empresas funcionan mejor, como por ejemplo a la hora de controlar el cumplimiento de los contratos y proteger los derechos de propiedad de las partes.

Diana Benito: Los resultados obtenidos en nuestro trabajo, respecto a la relación entre la diversificación de producto-resultados, avalan la tesis de que las empresas aumentan sus resultados cuando cambian de una estrategia de negocio único a una estrategia de diversificación relacionada, pero sin embargo, sus resultados decrecen a medida que las empresas cambian de una estrategia de diversificación relacionada a una estrategia de diversificación no relacionada, es decir, la relación entre la diversificación de producto y los resultados económicos de la empresa presenta una forma curvilínea de U-invertida. Por otra parte, en este trabajo planteamos como novedad el estudio de cómo afecta a esta relación la influencia de la diversificación geográfica. Nuestros resultados sugieren que para empresas que siguen una estrategia de diversificación de producto relacionada previa, la diversificación geográfica mejoraría sus resultados. Sin embargo, para aquellas empresas que han seguido previamente una estrategia de negocio único los resultados empresariales empeorarían al seguir posteriormente una estrategia de diversificación geográfica. Por otra parte, respecto al análisis de la relación entre la diversificación geográfica-resultados, nuestros resultados parecen apoyar la idea de que las empresas que se diversifican geográficamente de manera moderada consiguen resultados empresariales positivos. Sin embargo, cuando las empresas prefieren emplear grados bajos o altos de diversificación geográfica estos resultados parecen empeorar, es decir, la relación entre la diversificación geográfica y los resultados económicos de la empresa exhibe una forma curvilínea *sigmoide* o de S-horizontal. Además, en este trabajo planteamos también como novedad el estudio de cómo afecta a esta relación la influencia de la diversificación de producto (relacionada y no relacionada). Los resultados obtenidos en esta parte sugieren que para niveles moderados de diversificación geográfica previa, la diversificación relacionada mejorará los resultados. Sin embargo, para niveles bajos y altos de diversificación geográfica previa los empeorará. Finalmente, obtenemos evidencia empírica para apoyar la idea de que para niveles moderados de diversificación geográfica previa la diversificación no relacionada empeorará los resultados. Sin embargo, para niveles bajos y altos de internacionalización previa los mejorará.

¿Qué contribuciones académicas y prácticas destacaríais de vuestras tesis?

Diana Benito: Desde el punto de vista académico, el desarrollo de nuestro trabajo ha implicado diferentes cuestiones. Encontramos que algunos de los estudios analizados compartían elementos comunes en las diferentes definiciones que se venían utilizando de la diversificación

empresarial, por lo que nos pareció oportuno delimitar ambos conceptos (diversificación de producto y diversificación geográfica) a efectos de nuestro trabajo. En otro orden de cosas, la aportación de evidencia empírica a nuestras dos primeras hipótesis ha otorgado un carácter confirmatorio a las mismas en base a los resultados de otros estudios en otros contextos institucionales, y respecto a las dos últimas hipótesis, nos hace plantearnos la posibilidad de que se pueda ir construyendo teoría a partir de esta base empírica en las cuestiones que aún no se habían desarrollado en la literatura. Además, estos resultados refuerzan la idea de que es la argumentación teórica basada en la combinación de la Teoría de los Costes de Transacción y Enfoque basado en los Recursos y Capacidades de la Empresa la que explica la influencia de la estrategia de la diversificación empresarial (producto y/o geográfica) sobre los resultados empresariales, más allá de la elección única entre teorías. Finalmente, el carácter dinámico de nuestro estudio frente al carácter estático de muchos estudios previos, puede que sea uno de los puntos clave para haber conseguido obtener estos resultados.

Desde el punto de vista empresarial, de nuestra tesis doctoral pueden derivarse distintas implicaciones. En primer lugar, se han mostrado dos estrategias corporativas que se presentan como dos vías, juntas o separadas, que pueden traducirse en buenos resultados para las empresas. Los directivos pueden optar por diversificar sus empresas en producto o geográficamente, o bien, avanzar simultáneamente en ambas direcciones. Los resultados obtenidos aconsejan a los directivos que si decidieran seguir estrategias de diversificación de producto se aconsejaría que ésta sea relacionada. Por otra parte, si los directivos prefieren diversificar sus empresas geográficamente, lo ideal es que lo hicieran en niveles moderados de diversificación geográfica, teniendo en cuenta que en el momento inicial del proceso de internacionalización los costes puedan rebasar a los beneficios. Si una vez que se han decantado por una u otra estrategia los directivos desean interaccionar ambas estrategias deben tener en cuenta no sólo cuál de estas estrategias seguían en primer lugar sino en qué grado la estaban desarrollando, puesto que la interacción posterior de la otra estrategia tendrá consecuencias distintas dependiendo de cada caso. Es importante señalar que la evidencia empírica ha demostrado que los beneficios de la estrategia de diversificación empresarial no son alcanzados por las empresas de forma indefinida, es decir, que las empresas que optan por diversificarse deben considerar la existencia de un límite a esta estrategia y que es diferente para cada empresa. Por lo que los directivos deben tener en cuenta que es posible que una empresa tenga múltiples niveles óptimos de diversificación, o incluso que no exista dicho límite. Además, nuestra tesis ofrece información descriptiva de la evolución tanto de la estrategia de diversificación de producto como geográfica que puede resultar interesante para la dirección de empresas, observando en cada caso las preferencias pasadas en dirección de empresas en el contexto español.

Elisabet Garrido: Desde el punto de vista académico, la tesis tiene tres contribuciones importantes en sintonía con los resultados obtenidos. En primer lugar, ofrece un modelo teórico sobre el impacto de las decisiones estratégicas en el beneficio en industrias de red a través de un concepto clave como es el valor de la red. Dicho concepto había sido definido en estudios teóricos pero se había avanzado muy poco en su aplicación empírica. La segunda contribución es la integración de la perspectiva institucional de la estrategia empresarial en el análisis de las ventajas de las empresas establecidas tras un cambio tecnológico. La literatura existente sobre discontinuidades tecnológicas apenas ha tenido en cuenta el papel de las instituciones en este contexto. La tercera vendría dada por la consideración de instituciones formales e informales de forma complementaria en la explicación de las decisiones de internacionalización de empresas multinacionales. Los estudios previos han tendido a considerar el impacto de ambos tipos de instituciones en las decisiones de internacionalización de forma independiente.

Desde el punto de vista práctico, la tesis pone de manifiesto la importancia para las empresas que se mueven en industrias de red de considerar cómo sus decisiones van a influir en las expectativas de los usuarios y en la compatibilidad de sus productos con los de empresas rivales. Además, la tesis también incide en la importancia para las empresas que entran en nuevos mercados, bien fruto de un proceso de internacionalización o de un cambio tecnológico radical, de tener en cuenta tanto las instituciones formales como informales de ese nuevo mercado. La tesis también pone de manifiesto el papel del regulador a la hora de incrementar la calidad de las instituciones formales para así garantizar mercados más competitivos y favorecer la inversión extranjera en el país.

Con relación a posibles ideas futuras de investigación que os hayan surgido con la realización de la tesis, ¿qué proyectos futuros os gustaría llevar a cabo?

Elisabet Garrido: Quizá sea un poco pronto para adelantar proyectos futuros ya que ahora mismo mi proyecto principal es afrontar la última etapa de la tesis. ¿Después de ella? Me gustaría seguir trabajando desde la lente de la perspectiva institucional. Creo que hay todavía bastante trabajo por hacer en cuando a su aplicación a estudios empíricos y su integración con las perspectivas tradicionales de la dirección estratégica.

Diana Benito: Nuestra tesis doctoral abarca el tema de la influencia de la diversificación de producto y geográfica sobre los resultados, que tratados de manera independiente no han permitido a la comunidad científica llegar a consenso alguno, y además crea un nuevo camino interesante que tratar, la interacción de ambas y su efecto en el resultado, donde la investigación no ha hecho más que dar sus primeros pasos. Por lo que consideramos que a partir de nuestro trabajo pueden desarrollarse varias líneas de investigación paralelas. En primer lugar, se podría analizar la interacción entre la diversificación de producto y geográfica utilizando más retardos de las variables (dos, tres o incluso cuatro años). En segundo lugar, la muestra utilizada sólo recoge empresas manufactureras españolas, por lo que sería interesante realizar un estudio futuro con empresas de servicios y otras empresas fuera del entorno nacional u organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin de poder comparar los resultados obtenidos. Además, el entorno institucional es clave para comprender y explicar las fuerzas que ayudan a conformar el carácter y el resultado de las organizaciones, lo que nos ha impulsado a trabajar este tema ahora. Finalmente, podría resultar interesante desarrollar una línea argumental distinta de la que siguen la Teoría de los Costes de Transacción y el Enfoque basado en los Recursos y Capacidades de la Empresa para justificar estas relaciones y tratar de contrastarlas empíricamente. Así, podrían integrarse otros marcos teóricos como la Economía Industrial o la Nueva Economía Institucional, en la que recientemente trabajamos.

¿Qué aspecto o aspectos destacaríais de vuestra experiencia con el Taller Doctoral, en cuanto a utilidad o ayuda que os pudo suponer?

Diana Benito: Es una experiencia muy útil en muchos sentidos. A nivel particular, creo que es importante presentar el trabajo delante de un Tribunal con ciertas similitudes al que encontrarán el día de la defensa de su tesis doctoral. La experiencia dista bastante de presentar una comunicación en un congreso. Además, las valoraciones del Tribunal enriquecerán sin duda su trabajo, les aportará conocimientos, ideas y reflexiones nuevas con las que mejorarlo. Este taller cuenta con la gran cualidad de poner a disposición de los doctorandos el conocimiento de algunos de los profesionales más experimentados y estelares del panorama investigador nacional e internacional. Es un regalo que estas personas aporten algo a nuestros trabajos. Además, creo que es una muy buena oportunidad para conocer de primera mano en qué están

trabajando nuestros colegas de otras Universidades, y en qué podemos complementarnos con ellos o mejorar lo que hacemos aprendiendo de los demás. Tanto el Taller como el posterior curso de verano pusieron en mi camino un estupendo grupo de compañeros, que a día de hoy puedo llamar amigos, con los que colaboro desde entonces.

Elisabet Garrido: Fue una experiencia muy positiva especialmente por dos razones, una académica y otra personal. La primera porque recibí opiniones y sugerencias de expertos en el ámbito de la dirección estratégica respecto a cada una de las cuestiones de investigación abordadas, que me han resultado muy útiles. El hecho de que tres personas hayan leído con atención tu trabajo te permite ver coincidencias acerca de cuáles son los puntos fuertes y débiles del mismo, algo que es más difícil conseguir cuando vas, por ejemplo, a un congreso. La segunda es que me dio la oportunidad de conocer a otros compañeros que estaban en mi misma situación en otras universidades españolas, así como sus temas de investigación. Ello siempre resulta enriquecedor, ya que te permite compartir opiniones y formas de afrontar la investigación en las primeras etapas de la carrera académica.

Para terminar, desde vuestra experiencia, ¿qué sugerencias o recomendaciones les transmitiríais a otros jóvenes colegas que se estén planteando participar en futuras ediciones del Taller Doctoral?

Elisabet Garrido: Que no se lo piensen dos veces y manden sus trabajos al Taller. Éste supone una oportunidad única para recibir comentarios y sugerencias que siempre van a ser útiles y constructivos. Les recomendaría que se presenten en la edición del Taller Doctoral que coincida con la etapa intermedia de preparación de la tesis. De esta forma, podrán presentar un proyecto más sólido en el que ya lleven un tiempo trabajando pero que todavía tenga margen para la introducción de cambios sustanciales a raíz de los comentarios que reciban. Por tanto, les animo a que participen en él porque las consecuencias siempre van a ser positivas.

Diana Benito: Por si todo lo que he mencionado anteriormente fuera poco aliciente para alguien, en mi caso el premio del Taller consistió en la matrícula y costes de viaje y alojamiento para la realización del Curso de "Management" de la Summer School 2010 de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, impartido anualmente por profesores e investigadores de reconocido prestigio internacional. Regalo escrito en mayúsculas. Desde mi punto de vista, todo ventajas. Así que como no puede ser de otra manera mi recomendación es que en cuanto terminen de leer el Boletín, cojan las normas para autores del Taller, adapten sus trabajos y los envíen sin dudar. Todos los que hemos participado hemos traído de vuelta a casa mejoradas nuestras investigaciones. Y si encima tenéis suerte y os tocan unos colegas tan estupendos como los míos, podéis traerlos mucho más.

Muchas gracias por esta entrevista en la que nos habéis indicado los principales aspectos de vuestras tesis así como la experiencia de vuestra participación en el Taller Doctoral.

ANÁLISIS**“Sobre la medición de recursos intangibles”****José Emilio Navas López**

Como es ampliamente conocido, la Teoría de Recursos y Capacidades, en su intento de explicar las fuentes de la ventaja competitiva y, por tanto, la generación de rentas empresariales superiores a las de los competidores, centra sus esfuerzos en analizar los aspectos internos de la empresa. Con ello, trata de superar las limitaciones del Análisis Industrial, que otorga un papel relevante a los factores externos en la explicación de dicha ventaja.

Una de las mayores originalidades que presenta esta teoría, frente a los modelos clásicos de análisis interno basados principalmente en la investigación de las áreas funcionales, es la distinción entre recursos de carácter tangible e intangible. El criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos: mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento.

Esta novedosa propuesta, se hace justamente para darle mayor importancia a los segundos frente a los primeros en la explicación de la ventaja competitiva. En principio, los recursos intangibles debieran tener un mayor potencial como generadores de rentas empresariales, ya que sus características específicas aportan un factor diferenciador respecto de los competidores. Activos como la imagen de la empresa, la reputación, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, la cultura corporativa, la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores, clientes o competidores, parecen tener un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

Sin embargo, para que se pueda demostrar esta relación entre recursos intangibles y resultados empresariales, queda por resolver un importante reto: cómo medir los intangibles, es decir, cómo conocer la magnitud y el valor de los mismos. Si no se conoce con precisión la cuantía de los mismos, difícilmente se podrá hacer una vinculación con las rentas que generan.

En efecto, su condición de estar basados en la información y el conocimiento, plantea problemas de cuantificación y, por tanto, de medición y valoración. Esta dificultad se incrementa al estar basados muchos de ellos en conocimiento de tipo tácito, es decir, en conocimiento que, por su propia naturaleza, es no formalizable ni codificable. En tales casos, la problemática de su medida es enormemente mayor.

La contabilidad sólo recoge los activos tangibles, no considerando, salvo casos excepcionales, el valor de los intangibles. El principio de prudencia contable aconseja no incorporar los intangibles en los balances de situación para no alterar inadecuadamente el valor de la empresa, debido precisamente a estas dificultades de valoración. Sólo en momentos concretos de la empresa, por ejemplo, en procesos de venta o fusión empresarial, aparece recogido el valor de los intangibles a través de la consideración del "good-will" o Fondo de Comercio.

La no incorporación de los activos intangibles a los estados contables puede explicar las diferencias entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas. Mientras el primero sólo considera la valoración de los activos físicos, el segundo integra la valoración que los agentes económicos hacen del conjunto de la empresa, lo cual parece bastante más adecuado para conocer el valor real de una empresa.

Pero además, los recursos intangibles tienden a revalorizarse con su uso, es decir, a medida que son más utilizados en la práctica más se incrementa su valor. Un ejemplo de ello serían las marcas comerciales que, a medida que más se aplican a los productos, tienden a ser más conocidas y, por tanto, más valiosas. Esta característica requeriría de un sistema de actualización permanente para conocer adecuadamente el valor del activo en cada momento.

El conjunto de intangibles de una empresa, tanto sean recursos intangibles individuales o capacidades colectivas, se reconoce bajo la denominación de Capital Intelectual. Para intentar su medición, diversas propuestas han surgido en la literatura en forma de Modelos de Capital Intelectual que aportan distintas baterías de indicadores. A nivel internacional, los más conocidos son los trabajos de Edvinsson y Sullivan (1996), Kaplan y Norton (1996), Brooking (1997), Sveiby (1997), Bontis (1998), Steward (1998) y Edvinsson y Malone (1999). A nivel nacional, los más relevantes son las propuestas de Euroforum (1998) y Cic (2003 y 2011).

Pero el consenso está lejos de conseguirse ya que cada modelo establece dimensiones e indicadores de muy diversa naturaleza. Además, es habitual que, a la hora de aplicarlos en la práctica, cada empresa presente aquéllos que les resulte más favorables. La búsqueda de indicadores fiables, a partir de los cuales tanto la comunidad científica como los propios profesionales entendieran lo mismo sobre una misma realidad, debiera ser un objetivo irrenunciable.

Muchas voces sostienen que esto es muy difícil. La respuesta a tal aseveración es que si fuera fácil ya estaría hecho. Y ello, no debe desanimar a seguir intentándolo. En mi opinión, la medición de intangibles es uno de los retos que las nuevas generaciones de investigadores debieran llevar a cabo. La tarea es complicada, pero apasionante.

REFERENCIAS

- BONTIS, N. (1998):** "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36, pp. 63-76.
- BROOKING, A. (1997):** "El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio", Paidós, Barcelona.
- CIC (2003):** "Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual", Centro de Investigación para la Sociedad del Conocimiento, Madrid.
- CIC (2011):** "Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual", Centro de Investigación para la Sociedad del Conocimiento, Madrid. Nueva versión actualizada.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. (1999):** "El Capital Intelectual", Gestión 2000, Barcelona.
- EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. (1996):** "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, 14, pp.356-364.
- EUROFORUM (1998):** "Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual", Euroforum, Madrid.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996):** "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Cambridge.
- STEWART, T.A. (1998):** "La Nueva Riqueza de las Naciones; El Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.
- SVEIBY, R. (1997):** "The New Organizational Wealth", Berrett-Koehler, San Francisco.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA SECCIÓN**TESIS DOCTORALES***** La innovación medioambiental tecnológica y los resultados empresariales: análisis de los efectos moderadores.**

Presentada por: Javier Amores Salvadó (U. Complutense de Madrid).

Dirigida por: Dr. José Emilio Navas López y Dr. Gregorio Martín de Castro (U. Complutense de Madrid).

Resumen: La tesis trata de ofrecer nuevos argumentos a favor de una mayor implicación de la empresa con el medioambiente, defendiendo la idea de cómo determinadas iniciativas innovadoras no sólo benefician al entorno natural que la rodea sino que también pueden ser fuente de rentabilidad para la empresa. Se persigue, por tanto, profundizar en la relación entre innovación medioambiental y resultados empresariales, identificando las bases que definen dicha relación y atendiendo a la importancia que tienen determinados elementos contingentes como son las innovaciones medioambientales de carácter organizativo y la ventaja competitiva. A partir de los datos obtenidos por medio de fuentes primarias, se ha llevado a cabo un análisis de regresión lineal múltiple dirigido al estudio de las relaciones directas y de moderación entre los diferentes tipos de innovación medioambiental y los resultados empresariales. Los resultados obtenidos sugieren que existen relaciones directas y negativas entre las innovaciones medioambientales de carácter reactivo y los resultados de mercado e indirectas y positivas entre las innovaciones medioambientales tanto de proceso de carácter preventivo como de producto y los resultados de mercado, jugando las innovaciones medioambientales organizativas un papel moderador, poniendo de relieve, por tanto, la importancia de estas últimas en el desarrollo de las innovaciones medioambientales.

*** El efecto dinámico de la estrategia de diversificación de producto y geográfica sobre los resultados en las empresas industriales españolas.**

Presentada por: Diana Benito Osorio (U. Rey Juan Carlos).

Dirigida por: Dr. Luis Ángel Guerras Martín y Dr. José Ángel Zúñiga Vicente (U. Rey Juan Carlos).

Resumen: En la actualidad las empresas, tanto en EEUU como en Europa, tratando de buscar ventajas competitivas que les permitan obtener posiciones favorables frente a sus competidores, han optado cada vez más frecuentemente por emplear estrategias de diversificación, que abarcan tanto dimensiones de producto como geográficas. No obstante y salvo notables excepciones, la investigación ha evolucionado de forma aislada sin considerar la mayoría de las veces ambos tipos de diversificación conjuntamente. Por lo que, con este trabajo hemos pretendido dar respuesta a algunas cuestiones clave en Dirección Estratégica en el contexto español, como son la relación que existe entre la diversificación de producto y geográfica sobre los resultados empresariales, de manera separada, y también responder a otras que aún no han sido tratadas en la literatura. En esta última parte nos referimos al estudio de la influencia de la diversificación geográfica sobre una previa diversificación de producto en los resultados y al análisis de la influencia de la diversificación de producto sobre una previa diversificación geográfica en los resultados. En esta última relación se han estudiado, en primer lugar, los resultados obtenidos de la influencia de la diversificación de producto relacionada sobre una previa diversificación geográfica, y en segundo lugar, los resultados obtenidos de la influencia de la diversificación de producto no relacionada sobre una previa diversificación geográfica. De la investigación realizada con la presente tesis doctoral se derivan unas conclusiones tanto de índole académica como en la práctica empresarial. A nivel académico, los resultados obtenidos del contraste empírico de las hipótesis que analizan el efecto separado de ambas estrategias de

diversificación sobre los resultados empresariales nos permiten apoyar los fundamentos teóricos previos propuestos por otros autores y ampliar la evidencia empírica. Sin embargo, el contraste de las hipótesis que analizan el efecto conjunto de ambas estrategias de diversificación (teniendo en cuenta el carácter previo de una de las estrategias de diversificación sobre la otra) sobre los resultados empresariales nos permite aportar evidencia empírica nueva sobre un tema aún no desarrollado en la literatura. Desde el punto de vista empresarial, de esta tesis doctoral pueden derivarse distintas implicaciones. Se han mostrado dos estrategias corporativas que se presentan como dos vías, juntas o separadas, que pueden traducirse en buenos resultados para las empresas. Es importante señalar que la evidencia empírica ha demostrado que los beneficios de la estrategia de diversificación empresarial no son alcanzados por las empresas de forma indefinida, es decir, que las empresas que optan por diversificarse deben considerar la existencia de un límite a esta estrategia. Además, esta tesis ofrece información descriptiva de la evolución tanto de la estrategia de diversificación de producto como geográfica que puede resultar interesante para la dirección de empresas, observando en cada caso las preferencias pasadas en dirección de empresas en el contexto español.

*** La orientación estratégica en las pequeñas y medianas empresas. Impacto en los comportamientos, estrategias y resultados.**

Presentada por: Jamal Berrad Edderouich (U. València).

Dirigida por: Dr. Alejandro Escriba Esteve (U. València).

Resumen: La tesis doctoral se centra en el estudio del efecto de la orientación estratégica sobre los resultados de las pequeñas y medianas empresas, su comportamiento en lo relativo al posicionamiento competitivo y su actitud hacia la cooperación como modalidad de desarrollo. Además, al investigar estos efectos, se consideran por separado las distintas dimensiones de la orientación estratégica, siendo un segundo objetivo de este trabajo contribuir a contrastar la multidimensionalidad de este constructo. Se compone de tres estudios; el primero de carácter teórico y los restantes de índole empírica. El primer estudio recoge las ideas centrales en el debate sobre el concepto de orientación estratégica, expone los distintos enfoques y perspectivas adoptadas en su estudio y en el análisis de su impacto, y propone un conjunto de futuras líneas de investigación. El segundo estudio trata del posicionamiento competitivo, en su vertiente enfocada hacia la diferenciación, y contrasta su papel mediador en la relación entre la orientación estratégica y los resultados de la empresa en el contexto de sectores maduros. En el tercer estudio, como potenciales determinantes de la predisposición a cooperar, se consideran conjuntamente la orientación estratégica y factores situacionales de la empresa (grado de diversificación y percepción de los resultados) y se demuestra que sus influencias difieren según si la empresa tiene experiencia en la cooperación o carece de ella.

*** Collaboration and value creation in multi-partner R&D alliances: A longitudinal case study on the Acuisost Consortium.**

Presentada por: Isabel Estrada Vaquero (U. Valladolid).

Dirigida por: Dra. Natalia Martín Cruz y Dra. Pilar Pérez Santana (U. Valladolid).

Tesis doctoral con mención europea.

Resumen: Esta tesis contribuye a desarrollar una visión más completa sobre las dinámicas de colaboración y de creación de valor en las alianzas multi-socio de I+D. Para ello, se han estudiado longitudinalmente varios niveles de análisis en un consorcio de I+D real: El Consorcio Acuisost. El objetivo general de la tesis se desglosa en dos objetivos de investigación más específicos: (1) investigar la creación de rutinas organizativas de colaboración cuando los socios no tienen experiencia en alianzas multi-socio (Estudio I) y (2) investigar el desarrollo de rutinas inter-organizativas de colaboración entre pares específicos de socios del consorcio y sus implicaciones en la generación de valor (Estudios II.1 y II.2). El Estudio I examina por qué sólo

algunas empresas socio del Consorcio Acuisost realizaron inversiones cooperativas durante la etapa de formación. El análisis multi-caso concluye que la decisión de invertir o no en rutinas de colaboración depende de las expectativas de creación de valor de cada socio. Los Estudios II.1 y II.2 se centran en las relaciones empresa-centro de investigación del Consorcio Acuisost. El Estudio II.1, apoyándose en la literatura de contratos psicológicos, concluye que los socios sin experiencia mutua no siempre construyen rutinas conjuntas efectivas: las diferencias relacionales pueden ser insalvables, dependiendo de su naturaleza (operativa vs. estratégica). El Estudio II.2 recurre a la filosofía de opciones reales y concluye que los socios con largas historias de colaboración pueden explorar con éxito nuevas oportunidades siempre y cuando cuenten con rutinas conjuntas de tipo ambidiestro y apliquen una estrategia conjunta de flexibilidad.

*** Propuesta de un modelo de gestión de ideas adaptado a las características organizativas y de innovación de las empresas: el caso de la comarca de La Safor.**

Presentada por: Cristina Santandreu Mascarell (U. Politécnica de Valencia).

Dirigida por: Dra. Lourdes Canós Darós y Dr. Jordi J. Mauri Castelló (U. Politécnica de Valencia).

Resumen: Esta tesis doctoral se centra en uno de los aspectos de la innovación, como resultado de una nueva estructura de organización en las empresas, que implica la capacidad de las personas y empresas por aprender continuamente para adaptarse al continuo cambio que supone estar innovando. Esto supone cambios organizacionales que dan lugar a la coordinación de nuevas formas de trabajo, consiguiéndose así a través de la innovación ventajas competitivas que diferencian a las empresas. Quien gestiona en la realidad la información y toma las decisiones son las personas, por lo que partimos de la importancia de las personas en las empresas para presentar los temas tratados en la tesis cuyo vínculo principal son las personas y su forma de trabajar. Por una parte, se identifican formas comunes de trabajo (buenas prácticas) en empresas innovadoras. Además, se relaciona el funcionamiento interno de las personas (cerebro) con las tecnologías de la información y la comunicación. En este sentido, introducimos la relación con las empresas, concluyendo que existe una similitud entre ellos en la forma de tratar la información para la toma de decisiones. También se relacionan estas formas de trabajo, que son las demandadas por las empresas con las competencias de los titulados universitarios. De este modo, se obtienen resultados útiles para el mundo académico y para las empresas que quieran generar innovaciones.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

*** Premio Extraordinario de Doctorado 2009/2010 por la Universidad Complutense de Madrid en los estudios de Administración y Dirección de Empresas.**

“El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica” por Miriam Delgado Verde (Directores: Dr. José Emilio Navas López y Dr. Gregorio Martín de Castro).

PUBLICACIONES

LIBROS

* **Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A., 2012. *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (Thomson-Reuters Civitas).**

Resumen: Este texto es un manual introductorio a la Dirección Estratégica en el que se sintetizan sus contenidos más importantes a partir, principalmente, del libro de referencia Guerras y Navas (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (Thomson-Reuters Civitas). La nueva obra coexistirá con la anterior ya que éste es un libro relativamente reducido (alrededor de 350 páginas), especialmente indicado para cursos cortos (4-6 créditos) y adaptado a la metodología de Bolonia.

El libro incluye una revisión y actualización de contenidos, tanto teóricos como prácticos a partir de nuevas aplicaciones, para enriquecer su utilidad tanto desde el punto de vista docente como profesional. Además, como novedad, el texto incorpora tres tipos de vínculos a páginas web para aprovechar conocimientos e información adicionales que no tienen cabida en el propio texto pero que pueden ser de gran interés. El primero de ellos, denominado "Consulta la Web", remite al lector a la página web del texto de referencia (www.querrasynavas.com) para disponer de nuevas aplicaciones o casos breves publicados en dicha página que ilustran desde la realidad de las empresas los contenidos teóricos incluidos en el texto. El segundo, denominado "Análisis", se refiere a direcciones web de distintas revistas académicas en las que se pueden encontrar artículos especializados que profundizan en el tratamiento de determinados tópicos, tanto desde el punto de vista teórico como práctico. El tercero hace referencia a páginas web de documentos, organismos o instituciones citados en el texto en los que se puede encontrar el documento completo o información adicional sobre la institución mencionada.

El índice del texto es el siguiente:

- Capítulo 1. La naturaleza de la dirección estratégica
- Capítulo 2. Los objetivos y los valores de la empresa
- Capítulo 3. Análisis del entorno
- Capítulo 4. Análisis interno
- Capítulo 5. Estrategias y ventajas competitivas
- Capítulo 6. Las direcciones de desarrollo
- Capítulo 7. Los métodos de desarrollo
- Capítulo 8. La estrategia de internacionalización
- Capítulo 9. Evaluación e implantación de estrategias

* **García, M.T. y Santos, M.V., 2011. *Managerial Cognition and Strategic Management. Rethinking Internationalization Strategies*. Nova Science Publishers. ISBN: 978-1-61668-929-2.**

Resumen: El objetivo del libro es llevar al lector a reflexionar sobre la necesidad de contar con la cognición directiva cuando se aborda cualquier asunto de estrategia empresarial y, en concreto, la estrategia de internacionalización. Hemos dividido el libro en tres partes: la primera esencialmente teórica y con aplicaciones empíricas las dos restantes.

La primera parte hemos querido que estuviese dedicada a los estrategias, el comportamiento estratégico y la dirección estratégica en general. Así, en el primer capítulo *Larsson* nos muestra cómo ha variado en el tiempo el interés de los investigadores por los estrategias y nos propone atender a una visión de la sociedad de negocios más amplia y completar la visión cognitiva de los estrategias con la que proporciona la teoría institucional. En el segundo capítulo *Yanes-Estévez, García-Pérez y Oreja-Rodríguez* atienden a las capacidades dinámicas del directivo, en concreto a la cognición directiva, y a la realidad social de la organización, particularmente a su conducta estratégica. *Jiménez-Moreno y Sáez-Martínez* cierran esta primera parte dedicando el tercer capítulo a revisar cuáles han sido las contribuciones de la Escuela Cognitiva al campo de la Dirección Estratégica. Para mostrarnos dichas contribuciones de forma sistematizada han optado por utilizar como marco de referencia el esquema básico en el desarrollo del proceso de dirección estratégica.

La segunda parte nos pareció conveniente centrarla en la fase de análisis estratégico y, en concreto a tres cuestiones: grupos estratégicos; recursos, en particular los recursos directivos, y decisiones estratégicas. *Leask* contribuye, con el capítulo cuarto, a analizar los factores que incitan a las empresas a cambiar de estrategia. Juega un papel central en dicho análisis el término grupo estratégico, aún muy controvertido pese a haber sido muy estudiado, pero también el de grupo cognitivo. El capítulo quinto, elaborado por *Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado and Sánchez-Peinado*, atiende al recurso directivo y analiza la incidencia de las características de dicho recurso y de la diversidad cognitiva de los equipos directivos sobre la orientación estratégica de la empresa y la puesta en marcha de un cambio estratégico. Cierra esta segunda parte el sexto capítulo, cuyas autoras son *Ogilvie and Hough*. Con la atención puesta en este caso en las decisiones estratégicas, se centran en examinar la incidencia que diversos estilos cognitivos y culturas diferentes pueden tener sobre las decisiones estratégicas de la empresa.

La tercera parte decidimos dedicarla a la fase de formulación estratégica y, de manera muy particular, a la internacionalización. En el séptimo capítulo, *Hutchinson and Fleck* reflexionan sobre el destacado papel atribuido al decisor en la internacionalización de las SMEs y sobre la aún escasa atención que se le ha prestado, especialmente cuando se trata de SMEs detallistas. *Ruzzier* nos recuerda, en el capítulo octavo, que la internacionalización ya se pone en marcha desde que se reconoce la existencia de una fuente de oportunidades en los mercados internacionales. De ahí la conveniencia de examinar, tal y como hace el autor, cómo inciden el capital humano del emprendedor y los recursos de la empresa sobre su percepción de la oportunidad para operar en mercados internacionales. En el capítulo nueve, que cierra esta tercera parte, *Basly* centra su atención en la denominada empresa familiar, que compara con aquella otra no familiar, e intenta explicar su grado de internacionalización a partir de algunas de sus características específicas. Particular atención se presta al aprendizaje organizativo y a algunos mecanismos de desarrollo de conocimiento.

CAPÍTULOS DE LIBRO

* **Amores Salvadó, J.; Navas López, J.E.; Martín de Castro, G., 2011. Social Innovation, Environmental Innovation, and Their Effect on Competitive Advantage and Firm Performance, en Nobre, F.S.; Walker, D.; Harris, R.J. (eds.), Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development. Ed. IGI Global, Hershey, New York (USA), pp. 89-104.**

Resumen: The proposal below provides a special emphasis on the relationship between businesses and natural environment. It is argued that the inclusion of environmental criteria to business activities promotes the creation of new core competencies, offering a creative and innovative perspective to the organization that can lead to the achievement of sustainable competitive advantages. More specifically, we analyze both the existence of a direct relationship between Environmental Innovation and Firm Performance and the existence of an indirect relationship between the two, which highlights the mediating role of the kind of competitive advantage generated. It also provides an innovative approach, as it explains the Environmental Innovation from the literature on Social Innovation, considering Environmental Innovation as an expression of Social Innovation through the incorporation of ethical arguments to products, processes and organizational modes of the company. The main contributions of this work can be summarized as follows: (1) It explains the nature of Environmental Innovation through the Social Innovation literature, which allows consideration of some key aspects of administrative and technological innovations that have not been taken into account the academic literature. (2) The different types of environmental innovations are analyzed as a necessary step to understand the strategic options in the environmental field. 3) Environmental Innovation is related to business performance. The practical implications of the relationship between environmental innovation and performance are of great importance, since it directly influence the type of environmental strategy chosen, allowing the company to choose from innovative strategies (based on pollution prevention) or more conservative strategies (emissions control).

ARTÍCULOS

* **Benito-Osorio, D., Guerras-Martín, L.A. y Zúñiga-Vicente, J.A., 2012. Four decades of research on product diversification: a literature review. Management Decision 50(2), 325 – 344.**

Resumen: The purpose of this study is to gain new insight into the true nature of the relationship between product diversification and performance, as well as to explore the roles the home country environment and time can play on this relationship. The study reviews a large part of the research that has addressed the relationship between product diversification and performance over the last four decades. This study identifies the main views (models) that can help scholars to adequately understand, both theoretically and empirically, the potential effect of product diversification on performance: the premium diversification model; the discount diversification model; and the U-inverted model. The study confirms a wide diversity of results. Drawing from the institutional-based view, it is argued that a significant part of this heterogeneity stems from the effect of two factors that have often been ignored: the home country environment and time period. The review of recent empirical research seems to provide some support for the central argument that the value firms achieve through product diversification may be contingent both on the specific home country environment (environmental dependency) and time period (time dependency) under study. This study yields an alternative explanation to the inconsistency in findings that goes beyond strictly theoretical and methodological reasons. It shows that the arguments related to different views (or models) need to be considered “environment-dependent” and “time-dependent”. It concludes by proposing a framework to guide future research.

* **Delgado Verde, M., Martín de Castro, G., Navas López, J.E. y Cruz González, J., 2011. Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 14, 207-221.**

Resumen: En el actual contexto socioeconómico, buena parte del logro del éxito empresarial se debe a los esfuerzos continuados que hace la empresa en el ámbito de la innovación tecnológica. Dichos esfuerzos son el fruto de una acción conjunta de todos o la mayoría de los miembros y unidades organizativas de una empresa, así como de las relaciones que ésta puede desarrollar en el tiempo con sus clientes, aliados, proveedores, etc. En este sentido, y desde la perspectiva de la innovación abierta, se configuran el capital social y el capital relacional de una organización como factores clave para el logro de la innovación tecnológica y, por consiguiente, del éxito empresarial. De manera que, a partir de tales argumentos, y desde el Enfoque del Capital Intelectual, para una muestra de 251 empresas, la presente investigación trata de ofrecer evidencia empírica sobre la influencia que pueden tener ambos capitales sobre la innovación de producto y de proceso. Los resultados reflejan el importante papel que ambos capitales tienen sobre dichos tipos de innovación dentro de los sectores españoles manufactureros intensivos en conocimiento, destacando en mayor medida las relaciones interorganizativas que mantiene la empresa, como ente institucional, con sus clientes y proveedores.

* **Fuentelsaz, L., Gómez, J., y Palomas, S., 2012. Production technologies and financial performance: The effect of uneven diffusion among competitors. Research Policy 41(2), 401-413.**

Resumen: This research explores the impact of a production technology on financial performance from the perspectives of technology diffusion and competitive strategy theory. We analyse how diffusion at firm and market levels influences the returns from the technology. We suggest that firm heterogeneity in the level of technology use leads to competitive advantages for relatively intensive adopters. We empirically test our propositions through the analysis of the diffusion of the Automated Teller Machine among Spanish savings banks between 1986 and 2004. Our results show that it is not the absolute but the relative level of use that drives the impact of the technology on profitability. Furthermore, as the technology is more intensively deployed in the market, the profitability of every firm decreases. Interestingly, in our empirical setting, this negative effect eventually leads to an aggregate negative impact on the profitability of the savings banks.

* **Fuentelsaz, L., Maicas, J.P. y Polo, Y., 2012. Switching costs, network effects and competition in the European mobile telecommunications industry. Information Systems Research 23(1), 93-108.**

Resumen: This paper empirically analyzes the joint effect of switching costs and network effects in determining the level of competition in the European mobile communications industry. Theoretical reasoning argues that switching costs and network effects may confer some market power that firms can strategically exploit to reduce competition and, thus, to increase profits. Theoretical predictions are completely confirmed by the empirical evidence: important asymmetries between the market structures in the different European countries can be observed. These asymmetries are clearly related to the levels of switching costs and network effects; the greater their importance, the lower the rivalry in the market. This suggests that the recent efforts of policymakers to reduce the negative consequences of switching costs and network effects have not been successful enough and must be strengthened, at least in several countries.

* **García-Villaverde, P.M., Ruiz-Ortega, M.J. y Parra-Requena, G., 2012. Towards a comprehensive model of entry timing in the ICT industry: Direct and indirect effects. *Journal of World Business* 47(2), 297-310.**

Resumen: We propose and contrast a model that integrates the factors influencing entry timing and the way entry timing influences firm performance, using a sample of firms that carry out international activities from the Information and Communications Technology Industry in Spain. We found that capabilities are the main factor influencing firm performance. We also demonstrate that entry timing plays a significant mediator role in this relationship. Furthermore, we found that the utility strategy, which combines efforts in costs and differentiation, is a basic factor that explains and reinforces sustainable competitive advantages for those firms that enter early into the market. Managers need to analyse the implications of entry timing at length. In this sense, managers should evaluate if they have a suitable configuration of capabilities for entering the market successfully. They should also try to consolidate first mover advantages, developing hybrid strategies that combine low cost and differentiation.

* **Gomez, J. y Maicas, J.P., 2011. Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance? *Strategic Management Journal* 32(12), 1251-1269.**

Resumen: The purpose of this paper is to test the effectiveness of switching costs as an isolating mechanism in the context of the first-mover advantage theory. Whereas both the literature on switching costs and on pioneering propose this as a mechanism through which firms could obtain sustainable competitive advantage, other authors offer a rationale for thinking that this is not the case. We test our hypotheses in the context of the European mobile telecommunications industry. This is a sector that has been characterized by high rates of growth in the number of subscribers, which could reduce the effectiveness of switching costs from being effective as an isolating mechanism. Our results show that switching costs are an important weapon through which first-mover advantages materialize.

* **Martín De Castro, G. y Delgado Verde, M., 2012. Assessing knowledge assets in technology-intensive firms: proposing a model of intellectual capital. *Journal of Centrum Cathedra* 5, 43-59.**

Resumen: Knowledge assets are key organizational factors responsible for sustained competitive advantage in knowledge-intensive industries characterized by high degrees of environmental turbulence, complexity, and dynamism. Although scientific and professional literature has provided numerous proposals for measuring firm's knowledge stocks or intellectual capital, further research is still needed because empirically supported models for classification and measurement (adapted to different contexts) of firm's intellectual capital are not very common. To fill this gap, a field work has been developed in order to analyze the nature and measurement of intellectual capital blocks in technology-intensive firms.

* **Martín De Castro, G., López Sáez, P. y Delgado Verde, M., 2011. (eds.). Towards a knowledge-based view of firm innovation", *Journal of Knowledge Management Special Issue*, 15, 871-1051.**

Guest editorial: Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research, 871-875.

Resumen: The purpose is to highlight the importance of knowledge management and organizational knowledge in firm innovation, offering an integrative framework to understand this complex business phenomenon. Based on the literature review, the guest editorial shows a general review on "A Knowledge-Based View of Firm Innovation" articulating and integrating a total number of ten theoretical and empirical contributions about this topic. Concretely, works are organized in three main topics: the importance of external knowledge, networking, and

relationships as key drivers of firm technological innovation, offering an 'open or relational innovation framework'; the growing importance of KIBS (Knowledge-Intensive Business Services) in a Knowledge Economy and Society; and the role of organizational context on knowledge management and firm innovation. Therefore, the paper and special issue try to offer some new relevant advances for the academic community in the growing body of knowledge management and firm innovation. Furthermore, managers need to understand the precise nature and sources of firm innovation. In this vein, this journal number shows empirical research developed in different countries and industries illustrating some interesting insights about this complex business phenomenon.

*** Molina-Azorín, J.F., 2012. Mixed methods research in strategic management: impact and applications. *Organizational Research Methods* 15(1), 33-56.**

Resumen: The main aim of this article is to analyze the impact of mixed methods studies in relation to monomethod articles. The analysis is based on articles published in the *Strategic Management Journal* from 1980 to 2006. The findings show that mixed methods papers tend to receive more citations than monomethod articles. The average citations received per year and the cumulating sum of citations are both higher for articles reporting studies using mixed methods than monomethod research designs. Furthermore, a content analysis of the mixed methods articles identified shows that there are different types of studies based on several characteristics (purposes, priority, implementation and design). All types of mixed methods articles tend to have a higher number of citations than the group of monomethod studies.

*** Morales Gutiérrez, A.C., 2011. Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas. CIRIEC – España. *Revista de economía pública, social y cooperativa* 71, 203-226.**

Resumen: En el presente trabajo se parte de algunos datos para justificar la importancia del cooperativismo sociosanitario en Andalucía. Seguidamente se realiza un análisis comparativo de lo que sucedió en Andalucía en otra realidad sectorial que fue catalogada como una oportunidad para el desarrollo del cooperativismo de trabajo asociado -y que finalmente no culminó como tal. A pesar de sus diferencias sectoriales, esta perspectiva retrospectiva y sectorial puede ayudar a comprender el sistema que configura los elementos estratégicos claves desde los que puede entenderse cómo ciertos actores cooperativos para hacerse un hueco en un sector emergente y convulso como es el sociosanitario. Por último se analizan las estrategias de aquellos agentes cooperativos del sector sociosanitario actual que no sólo se han mantenido sino que han aumentado su presencia en el sector realizando una serie de consideraciones y reflexiones a la luz de los datos expuestos.

*** Morales Gutiérrez, A.C., 2012. Innovación social y cooperativas convergencias y sinergias, *Ekonomiaz: Revista vasca de economía* 79 (Ejemplar dedicado a: El cooperativismo ante la globalización), 146-167.**

Resumen: La innovación social se caracteriza como aquella acción interna o intervención externa (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (mejora del bienestar social) individual y colectivo producida mediante un cambio original o novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien. Admite diferentes formas de manifestación intangibles o tangibles, cuyos resultados se logran por medio de un sistema en red y son, en determinadas circunstancias, reproducibles. Se trata de un fenómeno que en los últimos años está siendo centro de interés por diversos equipos de investigación nacionales e internacionales. El objeto del presente estudio es reflexionar sobre las principales aportaciones y singularidades de innovación social de diversos casos paradigmáticos que se desarrollan en el contexto del cooperativismo.

* **Ronda-Pupo, G.A. y Guerras-Martín, L.A., 2012. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. Strategic Management Journal 33(2), 162-188.**

Resumen: The aim of this paper is to extend recent reflection on the evolution of strategic management by analyzing the field's object of study: strategy. We show how the concept of strategy has formed the backbone of the development of strategic management as an academic field and how consensus regarding it has evolved in the academic community during the stages of its historical development. We also address changes in the structure of the definition as it evolved through the growth of internal consistency, the centrality degree of the key terms that have shaped it, and how this evolution fostered the emergence of new research topics during the development of the discipline.

ANUNCIOS

CONGRESOS, JORNADAS, TALLERES Y SEMINARIOS

* **XXII Congreso Nacional de ACEDE. Cádiz. 17-18 de septiembre de 2012.**

(<http://www.congresoacede.org/2012>)

* **III Taller Doctoral sobre Estrategia de Empresa. Valencia. 28 de mayo de 2012.**

(<http://www.masterestrategia.es/index.php?ap=39>)

* **II Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación (CIKI 2012). Madrid. 27 Septiembre - 2 de octubre de 2012.**

(<http://www.dynamic-sme.org/blog/?cat=9>)

(<http://www.dynamic-sme.org/blog/wp-content/uploads/2012/04/Programa-PROVISIONAL-CIKI-2012.pdf>)

* **Strategic Management Society 32nd Annual International Conference. Praga. 7-9 de octubre de 2012.**

(<http://prague.strategicmanagement.net/>)

* **3rd EIASM Workshop on Top Management Teams & Business Strategy Research. Top Management Teams in Family and Entrepreneurial Firms. Milán. 25-26 de junio de 2012.**

Chairpersons: Alessandro Minichilli (Bocconi University) y Alejandro Escribá-Esteve (University of Valencia).

Keynote Speakers: Marta Geletkanycz (Boston College, USA), Luis Gomez-Mejia (Mays Business School, Texas A&M University, USA & Instituto de Empresa, Spain) y Zeki Simsek (University of Connecticut).

A work session aimed at the creation of a European Group for Research on Top Management Teams will take place on June 26th. People interested to attend this session please contact

alejandro.escriba@uv.es

(http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=855)

"CALL FOR PAPERS" DE REVISTAS*** Número monográfico de la revista CEDE sobre "Nuevas líneas de investigación en Dirección Estratégica".**

Editores invitados: Anoop Madhok (York University, Canadá) y Luis Ángel Guerras Martín (Universidad Rey Juan Carlos).

Editora asociada: M^a Ángeles Montoro Sánchez (Universidad Complutense de Madrid).

Fecha límite: 20 de septiembre de 2012.

El Consejo Editorial de la revista CEDE continúa con la serie de monografías iniciada recientemente con el objetivo de servir de foro de reflexión, discusión y canalización de los trabajos sobre problemas relevantes de las disciplinas que integran los estudios de economía y dirección de empresas. En esta ocasión, pone en marcha un número especial sobre "Nuevas líneas de investigación en Dirección Estratégica". Este es un campo que ha sido objeto de un interés creciente por parte de los investigadores durante estos últimos años, tanto a nivel nacional como internacional.

La última década se ha caracterizado por la cantidad y magnitud de los cambios que han tenido lugar en el entorno empresarial. Primero, por la crisis -no sólo financiera sino económica, social e incluso, medio ambiental-, que está teniendo consecuencias importantes para el mundo empresarial. Segundo, el rápido ascenso y creciente protagonismo de los países emergentes y de las empresas de estos países. Estos dos factores están provocando grandes cambios en los sistemas institucionales, sociales, comerciales, etc. Además, están planteando importantes retos estratégicos tanto para las empresas como para la investigación académica en Dirección Estratégica. La reflexión y el análisis acerca de dichos retos ofrece la posibilidad de introducir nuevas ideas, temas, teorías, etc. que estimulen el debate académico.

Dentro de este contexto, invitamos al envío de artículos sobre diversos temas que exploren el futuro de la empresa y de la estrategia empresarial en un contexto global. Así, se admitirán trabajos que aporten perspectivas nuevas en la investigación en Dirección Estratégica, tanto desde el punto de vista teórico como empírico. Los tópicos que se podrían incluir, a modo de orientación, son los siguientes:

- Estrategias competitivas: recursos intangibles, gestión del conocimiento, gestión de la innovación y la tecnología, competir en un contexto de globalización
- Estrategias corporativas: diversificación, integración vertical, reestructuración, fusiones y adquisiciones, alianzas y acuerdos de cooperación, redes de empresas, dirección de empresas diversificadas, estrategia global
- Gobierno de la empresa, responsabilidad social y estrategia: impacto de la crisis económica y la preocupación por el medio ambiente
- Consecuencias de los cambios del entorno en la estrategia empresarial: crisis económica y financiera, protagonismo de los países emergentes, vínculos entre oriente y occidente, etc.

Los investigadores pueden enviar sus trabajos originales, de acuerdo con el procedimiento habitual de la revista (www.elsevier.es/cede), antes del 20 de septiembre de 2012. La selección de originales se hará de acuerdo con los procedimientos habituales de la revista por los editores invitados apoyados por la editora asociada de la propia revista. Este número monográfico se publicará a finales de 2013.

* **Número especial de la revista *Industrial Marketing Management* sobre “Knowledge Management and Innovation in Knowledge-Based and High-Tech Industrial Markets”.**

Editor invitado: Gregorio Martín-de Castro (Associate Professor and Researcher, Ikujiro Nonaka Centre for Knowledge and Innovation, CUNEF Business School, Complutense University of Madrid).

Fecha límite: 15 de febrero de 2013.

[\(http://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management/call-for-papers/knowledge-management-and-innovation/\)](http://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management/call-for-papers/knowledge-management-and-innovation/)

SECCIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE ACEDE

EQUIPO DIRECTIVO

Presidente: César Camisón (U. Valencia)

Vicepresidenta: Isabel Suárez (U. Salamanca)

Secretaria: Nuria González (U. León)

Responsable de investigación: Jaime Gómez (U. La Rioja)

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

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

Responsable de la web: Pedro García Villaverde (U. Castilla-La Mancha)

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

El próximo Boletín de la Sección de Estrategia Empresarial se editará en otoño de 2012.

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