



Los sistemas de control de gestión como factores clave de éxito organizacional

Fundamentos sobre los efectos
directos y no directos

AICOGestión

iAICO / 001

Documentos científicos y técnicos
en contabilidad y control de gestión

www.aicogestion.org

Los sistemas de control de gestión como factores clave del éxito organizacional Fundamentos sobre los efectos directos y no directos

Ponentes:

Jacobo Gómez Conde
Universidad Autónoma de Madrid
España

Ernesto López-Valeiras
Universidad de Vigo
España

María Beatriz González Sánchez
Universidad de Vigo
España

ISBN: 978-64-697-0791-3

Índice del documento

1. INTRODUCCIÓN	7
2. RENDIMIENTO EMPRESARIAL	9
3. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN DIRECTA SOBRE EL RENDIMIENTO	10
3.1 LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	10
3.2 EL EFECTO DIRECTO DE LOS SCG SOBRE EL RENDIMIENTO	14
4. EFECTO NO DIRECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL RENDIMIENTO	15
4.1 FACTORES CLAVE DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL	15
4.1.1 IDENTIDAD CORPORATIVA	16
4.1.2 RECURSOS TANGIBLES	19
4.1.3 RECURSOS INTANGIBLES	22
4.2 EL EFECTO NO DIRECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO	37
5. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Uso diagnóstico frente a uso interactivo de los SCG	13
Tabla 2: Ventajas e inconvenientes de aplicación de normativas ISO	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Dimensiones del diamante de Porter	8
Ilustración 2: Modelo CVM	32

RESUMEN

La identificación de los recursos organizacionales que permiten obtener ventajas competitivas sostenibles sigue siendo un tema de interés entre investigadores y profesionales. El entorno empresarial actual, caracterizado por los importantes cambios en la forma de gestionar las organizaciones debido a la incertidumbre, el riesgo, la globalización de los mercados, la disminución de las barreras comerciales, el acceso a la información y los avances tecnológicos, provoca en las empresas una necesidad de adaptarse a los cambios permanentes y continuos de este entorno. En línea con ello, los gestores necesitan información cada vez más fiable y oportuna para la toma de decisiones. En esta situación, los sistemas de control de gestión (en adelante SCG) adquieren un papel cada vez más relevante. Por tanto, resulta imprescindible que las organizaciones desarrollen, implementen y definan el uso que van a hacer de sus SCG. A pesar de ello, más evidencia, tanto teórica como empírica, es necesaria para comprender el papel que juegan los SCG como factor clave en el rendimiento empresarial.

El objetivo de este trabajo, por tanto, se centra en revisar desde un punto de vista teórico la potencial capacidad de los SCG de influenciar el rendimiento organizacional (1) directamente; y (2) a través de otros factores clave de éxito

Palabras Clave: Sistemas de control de gestión; factores clave de éxito; rendimiento

ABSTRACT

The identification of organizational resources which can achieve sustainable competitive advantages remains a topic of interest among researchers and practitioners. The current business environment, characterized by major changes in the way organizations manage because of uncertainty, risk, globalization of markets, lower trade barriers, access to information and technological advances, provokes businesses with a need to adapt to the constant changes in this environment. In line with this, managers increasingly need reliable and timely information for decision-making information. In this situation, management control systems (hereafter MCS) acquire an increasingly important role. Therefore, it is essential that organizations

develop, implement and define the use they will make of their MCS. However, more evidence, both theoretical and empirical, is needed to understand the role of the MCS as a key factor in business performance.

Therefore, the objective of this study is to revise from a theoretical perspective the potential capability of MCS to influence organizational performance (1) directly; and (2) non-directly through other key success factors.

Keywords: Management Control Systems; key success factors; organizational performance



Jacobo Gómez Conde

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Profesor del Departamento de Contabilidad de la Universidad Autónoma de Madrid. Miembro del grupo de investigación HARMONIA. Ha publicado sobre control de gestión, innovación e internacionalización diversos artículos en revistas nacionales y extranjeras, como Agribusiness, Revista de Contabilidad o Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.



Ernesto López-Valeiras

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Profesor del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Vigo (España). Su ámbito de investigación se centra en el estudio de las consecuencias de la utilización de sistemas de control de gestión sobre los comportamientos de las personas y en el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales.



María Beatriz González Sánchez

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de la Universidad de Vigo (España), con diecisiete años de experiencia como docente del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, principalmente en Contabilidad de Costes y Sistemas de Control de Gestión. Ha presentado comunicaciones y publicado artículos, tanto de ámbito nacional como internacional, y ha participado activamente en varios proyectos de investigación financiados en convocatorias públicas.

1. INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que existe unanimidad a la hora de señalar la complejidad de definir competitividad, se podría hacer un acercamiento al concepto estableciéndolo como el conjunto de características que diferencian a una empresa de la competencia y le permite permanecer en el sector con buenos resultados (Nelson, 1992). Por tanto, la ventaja competitiva de una organización se podría encontrar en las habilidades, recursos, conocimientos y atributos que dispone, o bien en los que sus competidores no tienen o disponen en menor medida.

Una de las definiciones más extendida es la propuesta por Grant (1991), en la que define la competitividad desde el punto de vista de su resultado cuando la empresa percibe una tasa de beneficios más alta y su sostenibilidad está condicionada a la habilidad de sus competidores para la imitación o innovación.

En este sentido, y aun reconociendo los problemas de delimitación del concepto de ventaja competitiva, Barney (2001) la define como las actividades que realiza una empresa y que incrementan su eficacia o eficiencia significativamente en comparación con sus competidores.

En la literatura, y en favor de una mayor simplicidad de análisis y comprensión, se han agrupado los factores que pueden afectar a la competitividad en dos categorías: factores externos y factores internos (Nelson, 1992). En los primeros se incluyen aquéllos de naturaleza macroeconómica, institucional o sectorial, mientras que entre los segundos se recogen los elementos relacionados con la estrategia y la organización de la empresa.

Porter (1990) explica la competitividad de las empresas en una economía de mercado en función de cuatro atributos de su entorno específico que configuran el llamado diamante de la competitividad (ver ilustración 1): las condiciones de la demanda; las condiciones de los factores de producción; los sectores auxiliares y afines; y, por último, la estructura, estrategia y competencia de las empresas.

Ilustración 1: Dimensiones del Diamante de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1990)

En cuanto a la primera punta del diamante, es decir, las condiciones de la demanda, estas afectan al desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa, dado que cuanto más exigentes son los consumidores de un determinado producto o servicio, más necesario es para la empresa ser innovadora y desarrollar productos de calidad adaptados a las necesidades de los clientes. La segunda de ellas, las condiciones de los factores de producción, hace referencia a aquellos factores críticos para la elaboración del producto o servicio, como puedan ser el trabajo cualificado, el capital y las infraestructuras. La disponibilidad de estos factores de producción en el país y área de actuación de la empresa supone una ventaja. La tercera, sectores auxiliares y afines, hace alusión a la existencia de industrias relacionadas y de soporte que permitan el desarrollo de relaciones en los dos sentidos de la cadena de valor (hacia adelante y hacia atrás) que avancen la innovación y el desarrollo en el producto o servicio. Por último, la cuarta pero no por ello menos importante, la estrategia, estructura y competencia de la empresa, que hace referencia a la orientación estratégica y estructura adoptadas por la organización, en respuesta a las dinámicas en su sector y la rivalidad existente en el mismo. La dinámica competitiva existente puede contribuir al desarrollo de una mayor productividad e innovación, aun cuando empresas en sectores poco competitivos a nivel local también llevan a cabo esfuerzos para aumentar su rendimiento.

Las competitividad de una empresa, por tanto, no está determinada únicamente por las características del entorno en el que actúe, sino que la capacidad de una empresa de tener éxito en el mercado depende, sobre todo, de sí misma (Tarafdar y Gordon, 2007).

Con el intento de analizar el crecimiento empresarial, Penrose (1959) ya pone de manifiesto un alejamiento de las teorías relacionadas con los factores externos de la empresa, para aproximarse a factores de carácter interno.

Diversos trabajos como los aportados por Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991) o Makhija (2003) evidencian la existencia de resultados divergentes entre organizaciones pertenecientes a un mismo sector y señalan la importancia que suponen los aspectos internos de la empresa en la explicación de las diferencias de rendimiento. Uno de estos recursos con potencial influencia en el rendimiento empresarial son los sistemas de control de gestión (en adelante SCG). El objetivo de este trabajo, por tanto, se centra en revisar desde un punto de vista teórico la potencial capacidad de los SCG de influenciar el rendimiento organizacional (1) directamente; y (2) a través de otros factores clave de éxito.

Para ello, en el siguiente epígrafe se define rendimiento empresarial. Posteriormente, en el capítulo 3, se describen los SCG y se realiza una revisión de la literatura sobre la explicación de sus potenciales efectos directos sobre el rendimiento. En el capítulo 4 se revisan los recursos y capacidades que han sido identificados en la literatura como factores clave de éxito y el papel que pueden jugar los SCG en esa relación. Finalmente se presentan las principales conclusiones obtenidas.

2. RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Con el objetivo de detectar la ventaja competitiva generadora de rendimientos superiores, los investigadores han concluido en medir la asociación entre las variables independientes y la variable de rendimiento (Galbreath y Galvin, 2008; Porter y Kramer, 2011). En definitiva, se entiende que el rendimiento actuará de estimador para determinar la existencia de una ventaja competitiva y de su consecuente creación de valor (Peteraf, 1993).

En este sentido, la exposición de las referencias a utilizar para la evaluación y medida del rendimiento empresarial es una cuestión ampliamente discutida y de gran interés por la cantidad de planteamientos que pueden adoptarse. De cualquier forma, este rendimiento se concibe como un concepto multidimensional que exige para su medición el uso de numerosos indicadores.

Álvarez, Santos y Vázquez (2003) han considerado el rendimiento empresarial como un concepto multidimensional que integra medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. En cuanto a su clasificación, las han dividido en tres grupos: (1) medidas financieras o de rentabilidad (margen sobre ventas, beneficios, retorno sobre la inversión); (2) medidas operativas (éxito de los nuevos productos, crecimiento de las ventas, cuota de mercado) y (3) medidas relacionadas con la consecución de los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

Por su parte, Chenhall y Langfield-Smith (2007) reconocen el amplio uso de los indicadores contables clásicos como medidores del rendimiento. Estos autores proponen para la evaluación del *performance* empresarial variables relacionadas con las diferentes perspectivas de la contabilidad de gestión, como por ejemplo los programas de calidad llevados a cabo, la satisfacción del consumidor o el valor de marca.

También Marín Armario y Cossío Silva (2001) en su revisión de la literatura ponen de manifiesto la inexistencia de un criterio único sobre la consideración más relevante para medir los resultados de la organización. Establecen, en función de la perspectiva del origen de los datos, dos grupos principales: la utilización de indicadores objetivos o bien la articulación medidas subjetivas basándose en las percepciones de los directivos de la organización.

3. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y SU RELACIÓN DIRECTA SOBRE EL RENDIMIENTO

3.1 LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN

Anthony (1988) define los SCG como el sistema por el que los directivos influyen en los miembros de la organización para implantar estrategias. Simons

(1987) acota esta definición afirmando que son las rutinas o procedimientos formales y basados en la información que los directivos usan para mantener y alterar los patrones en las actividades de la organización. También puede delimitarse como el conjunto de técnicas o prácticas de gestión que proporcionan información a los directivos para la toma de decisiones y control (Chenhall y Langfield-Smith, 1998). Estas herramientas generan información valiosa para las organizaciones advirtiendo sobre riesgos, amenazas y oportunidades. Además, también son consideradas para la definición y conducción de la estrategia (Henri, 2006a; Naranjo-Gil y Hartmann, 2007).

El interés por el establecimiento de nuevas técnicas de contabilidad y control de gestión procede de mediados de los años 80, según afirman Johnson y Kaplan (1988), que aseguran que las prácticas de contabilidad de gestión tradicionales proporcionan información irrelevante para la toma de decisiones y que la innovación en esta área iba detrás de los cambios en los sistemas de producción, lo que ocasiona reducidos rendimientos organizacionales y pérdidas de competitividad. En la misma línea, estos autores aseguran que los SCG tradicionales suministran información tardía para la toma de decisiones, poco elaborada y con un grado de agregación y coordinación bajo entre los departamentos de la organización. Además, afirman que estas características no son las adecuadas para afrontar los nuevos retos de gestión provocados por un aumento de la inestabilidad del entorno y de la competencia, lo que exige respuestas más dinámicas y rápidas por parte de las empresas.

Johnson y Kaplan (1987) afirman que los SCG deben suministrar información para evaluar la eficiencia de las operaciones internas y externas, y además esa información debe estar disponible para la solución de problemas. Por ello el suministro, tanto de información cuantitativa o financiera como cualitativa o no financiera, ayudará a la gestión y coordinación de la organización (Mahama, 2006).

En las últimas décadas, la literatura de contabilidad de gestión sobre nuevas técnicas se ha centrado principalmente en la adopción y difusión de determinadas herramientas como el ABC o el cuadro de mando integral¹ (Kaplan y Norton, 1996).

¹En adelante se utiliza la acepción inglesa Balanced Scorecard (BSC).

Las empresas con una orientación estratégica prospectiva necesitan la información proporcionada por las nuevas herramientas de gestión con el fin de controlar las tendencias sociales y demográficas de su entorno, así como los movimientos de su competencia. Sin embargo, las empresas con estrategias defensivas se centran en información interna sobre el rendimiento, productividad, coste y calidad. La información de carácter histórico y con orientación al interior de la empresa proporcionada por los sistemas más tradicionales es, con frecuencia, únicamente útil para decisiones basadas en el control rutinario y regular de las operaciones de la empresa (Miles y Snow, 1978).

En cualquier caso, Simons (1995b) asegura que pese a que las empresas cuentan con herramientas similares o casi idénticas desde el punto de vista del diseño, las utilizan de forma muy diversa basándose en patrones de atención muy distintos. Tal y como han demostrado diversos autores (Naranjo-Gil y Hartmann, 2007; Bisbe y Otley, 2004) un mismo sistema de control utilizado de diferentes formas tiene implicaciones radicalmente distintas por lo que, tan importante como la existencia de estos SCG, es entender sus estilos de uso (Bisbe y Otley, 2004). En definitiva, diversos autores han afirmado que, más que introducir nuevas técnicas de control de gestión, lo que realmente necesitan es usar estas herramientas de forma diferente para alcanzar cotas mayores de rendimiento (Abernethy y Brownell, 1999).

En este sentido, Simons (1995a) distingue entre un uso diagnóstico e interactivo de los SCG. El primero de ellos lo usan los directivos con el fin de seguir y vigilar las acciones de la organización y tratar de corregir desviaciones sobre los estándares de rendimiento preestablecidos. Este uso está asociado a los SCG tradicionales, basados en procesos como el establecimiento de estándares, medición, comparación, toma de acciones correctivas, así como análisis de informes para detectar desviaciones y seguir las más significativas. Por su propia naturaleza, el control diagnóstico prioriza el control y la eficiencia en las organizaciones. Por otro lado, el uso interactivo de los SCG potencia el aprendizaje organizacional y las respuestas creativas a los cambios en el entorno. Esta utilización es empleada por los directivos para involucrar regularmente y personalmente a los subordinados en los objetivos de la organización (Chapman y Kihn, 2009). Por ello, el uso de los SCG de forma interactiva representa un modo más sofisticado de seguir y monitorizar el

rendimiento, convirtiéndose en un instrumento para el aprendizaje y la coordinación (Ver tabla 1).

Tabla 1: Uso diagnóstico frente a uso interactivo de los SCG

	SCG Diagnóstico	SCG Interactivo
Qué	-Sistemas de feedback para monitorizar los resultados organizativos y corregir desviaciones respecto a estándares preestablecidos.	-Sistemas de control que los directivos usan para involucrarse regular y personalmente (sin ser invasivos) en las actividades de decisión de los subordinados.
Para qué	-asignación efectiva de recursos -definición de objetivos -motivación -establecimiento de guías para las acciones correctoras -evaluación ex-post -liberación de la limitada capacidad de atención directiva hacia otros asuntos	-establecimiento de la atención en las incertidumbre estratégicas - incitación a nuevas iniciativas y estrategias
Cómo	-fijación de estándares -medición de outputs -vinculación de incentivos a la consecución de objetivos	-estableciendo que los datos generados por el sistema se convierten en una agenda importante y recurrente en las discusiones con subordinados -asegurando que el sistema es objeto de atención regular por parte de los directivos de toda la organización participando en discusiones cara a cara con los subordinados -desafiando y debatiendo continuamente supuestos, datos y planes de acción.
Quién	-los altos directivos fijan o negocian objetivos, reciben y revisan informes de desempeño, hacen seguimiento de desviaciones significativas -áreas <i>staff</i> mantienen los sistemas, recogen información y preparan informes excepcionalmente	-los altos directivos usan el sistema de manera activa, regular y permanente y asignan recompensas subjetivas, basadas en esfuerzo. -áreas <i>staff</i> actúan como facilitadores.

Fuente: Simons (1995a)

3.2 EL EFECTO DIRECTO DE LOS SCG SOBRE EL RENDIMIENTO

En cuanto a trabajos empíricos que estudian las relaciones entre estas variables, destaca Dávila(2000) que relaciona los SCG con la innovación y el rendimiento. Los resultados obtenidos indican que un uso interactivo de estas herramientas junto con unas políticas de innovación está correlacionado positivamente con el rendimiento organizacional.

Abernethy y Lillis (2001) estudian, entre otras, la relación entre los SCG y el rendimiento, obteniendo correlaciones positivas entre ambos constructos. Por su parte, Mia y Patiar (2001) analizan la influencia del uso de los SCG en los diferentes departamentos de hoteles de lujo sobre los beneficios que le proporcionan a esta unidad. Los resultados obtenidos indican que los directivos utilizan en mayor medida herramientas con indicadores financieros y tradicionales, e igualmente se observa una relación positiva con el rendimiento.

Jermias y Gani (2004) también analizan el efecto de los SCG, combinado con la orientación estratégica y el diseño organizativo de la empresa, sobre el rendimiento. Los resultados obtenidos indican que las empresas orientadas a la diferenciación, descentralizadas y con una utilización interactiva de los SCG obtienen rendimientos superiores a la media.

De la misma forma, Choe (2004) estudia la influencia directa de los SCG sobre el rendimiento, así como si el uso interactivo de estas herramientas junto con el aprendizaje organizacional puede facilitar la consecución de rendimientos elevados. Los resultados obtenidos muestran que la utilización conjunta de ambos constructos tiene una correlación positiva y, por tanto, influyen positivamente en el resultado empresarial.

Kallunki, Laitinen y Silvola (2011) analizan la influencia de la implantación de *Enterprise Resource Planning* (en adelante ERP) sobre el uso de SCG diagnóstico e interactivo, y todo ello, a su vez, sobre el rendimiento. Los resultados indican que la utilización diagnóstica de los SCG influye positivamente sobre el rendimiento, tanto financiero como no financiero.

Por último, Gómez-Conde *et al.* (2013a) analizan los efectos que tiene la articulación entre el sistema contable de gestión y la estrategia competitiva sobre el rendimiento empresarial aplicado en el sector hotelero. Sus resultados confirman parcialmente las hipótesis derivadas de la teoría contingente. Concretamente, éstos sugieren que las organizaciones orientadas hacia una estrategia de diferenciación se asocian con la utilización de SCG contemporáneos, y ello desemboca en niveles elevados de rendimiento organizacional. Sin embargo, aunque se verificó que las empresas cuya orientación estratégica se basa en el liderazgo en costes están ligadas con mayor intensidad de uso de SCG más tradicionales, no se pudo demostrar su relación con niveles de rendimiento superiores.

4. EFECTO NO DIRECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL RENDIMIENTO

Además de la propia influencia de los SCG sobre el rendimiento, también es objetivo de este trabajo analizar si el uso de estas herramientas de gestión tiene un efecto no directo sobre el rendimiento a través de otros recursos y capacidades que puedan ser considerados como factores clave de éxito empresarial en la literatura de gestión de empresas.

4.1 FACTORES CLAVE DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL.

Por su propia naturaleza, el diseño de un modelo supone una versión simplificada de la realidad, lo que conlleva una limitación de los elementos que lo componen. La elección de unos u otros factores empresariales no es una tarea sencilla debido a la inexistencia de modelos consistentes y ampliamente aceptados. En este trabajo se trata de buscar un acercamiento pragmático a la identificación, análisis y desarrollo de una conceptualización sólida de los recursos empresariales más influyentes, sin atender a clasificaciones tajantes. Desde este punto de vista, en esta investigación se completarán y ampliarán aproximaciones anteriores, exponiendo aquellas variables que se puedan considerar clave en la obtención de rendimientos superiores.

Para tal fin se desagregan los recursos según la clasificación aportada por Wernerfelt (1984): tangibles e intangibles. Entre los primeros se analizan los activos

físicos y la estructura financiera. Para los segundos, se recogen cinco, el capital humano, los recursos comerciales, la internacionalización, la cultura organizacional innovadora y la calidad. Además, como objetivo prioritario de este trabajo, se analiza la influencia de los SCG) sobre otros recursos y sobre el rendimiento.

Por otro lado, como un factor complementario, se analiza la identidad corporativa de la organización y su posible influencia en la creación de una ventaja competitiva.

4.1.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

El término de identidad corporativa comprende, básicamente, el conjunto de variables que definen la personalidad de la empresa. Dentro de ésta, los estudios empíricos realizados no han proporcionado una explicación inequívoca en cuanto a las variables que la definen.

Para la caracterización de la identidad corporativa se proponen como variables la antigüedad de la empresa y la estructura de la propiedad, las cuales se definen en los siguientes apartados.

4.1.1.1 ANTIGÜEDAD

La antigüedad de la empresa es una variable relevante y supone uno de los factores que afectan a su configuración organizativa. Aspectos tales como el grado de especialización de las tareas, la centralización o descentralización de la estructura empresarial o el nivel de formalización del comportamiento de los integrantes de la organización se ven modificados a lo largo del ciclo de vida de la entidad. Asimismo, la edad de la empresa está vinculada con el desarrollo de la organización, constituyendo una variable básica en estudios interesados por la evolución y el cambio organizacional, así como por el análisis de mortandad de las compañías (Sáinz Ochoa, 2001).

Diversos trabajos sostienen que la edad empresarial puede tener influencia sobre el rendimiento. Sin embargo, surgen diferencias a la hora de concretar el sentido de esta influencia. Por un lado, una corriente de pensamiento defiende que

una mayor antigüedad puede llevar a un mejor desarrollo de las habilidades individuales y capacidades colectivas relacionadas con la organización interna de las empresas, las mejoras en el proceso de aprendizaje tecnológico, así como también puede ser capaz de contribuir a la consolidación de la imagen de la empresa y de sus productos. Sanders y Boivie (2004) afirman que las empresas con mayor experiencia en el sector tienen más oportunidades de crear valor, por lo que es probable una relación positiva entre la edad y el éxito. También Kotha, Zheng y George (2011) aportan evidencia empírica en este sentido, afirmando que las empresas más antiguas son capaces de obtener mayores índices de creación de valor a la hora de entrar en nuevos mercados frente a organizaciones jóvenes.

La razón principal que esgrime esta corriente se centra básicamente en el hecho de que las organizaciones de más edad han tenido éxito en periodos anteriores y de esta forma han podido acumular recursos lo que les facilita, frente a las más jóvenes, la adquisición de aquellos otros factores adicionales que precisan.

Sin embargo, frente a esta perspectiva, Aiken y Hage (1971) demuestran en su trabajo que cuanto más antigua es una empresa más burocrática será su estructura y, además, menos receptiva se mostrará a los cambios. En el mismo sentido, Pierce y Delbecq (1977) destacan que un capital humano permanente, sin entrada de nuevos miembros durante un largo periodo de tiempo produce una disminución en la generación interna de ideas e innovaciones. También Dunne y Hughes (1994) demuestran que la edad está negativamente relacionada con el crecimiento en empresas del Reino Unido y EE. UU. durante los años 80. Por su parte, Sraer y Thesmar (2007) establecen la hipótesis de la influencia de la edad en las empresas familiares, resultando que ésta influye negativamente sobre la creación de valor.

Aunque de forma minoritaria, existen trabajos como los de Stoeberl, Parker y Joo (1998), que llegan a la conclusión de que el fracaso de las organizaciones es independiente de los procesos de cambio adoptados, lo que supone la no influencia de la edad en el rendimiento y creación de valor de la organización.

4.1.1.2 ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

El concepto de estructura de la propiedad tiene sus antecedentes en Berle y Means (1932), trabajo en el que analizan los efectos de la separación entre propiedad y dirección ya que supone una delegación en la toma de decisiones a favor de los gestores profesionales. Esta separación funcional entre propiedad y dirección no solo es trascendente desde el punto de vista organizativo, sino también desde la óptica económica. Los distintos miembros que forman parte del entorno de la empresa pueden manifestar intereses diferentes, de tal forma que puede suceder que los directivos profesionales orienten a la organización hacia la consecución de objetivos distintos a la maximización del valor de la empresa, lo que da lugar a una pérdida de eficiencia y bienestar. Los directivos disponen habitualmente de un margen de actuación suficiente para hacer prevalecer sus objetivos particulares, más vinculados al desarrollo, el crecimiento empresarial, la remuneración y el prestigio profesional y, por tanto, diferentes de los objetivos de maximización del beneficio demandados por los propietarios de la empresa.

Esta problemática obliga al establecimiento de mecanismos contractuales y organizativos que resuelvan el conflicto. Estos elementos de control pueden agruparse en mecanismos internos, como los consejos de administración, las juntas generales de accionistas o el diseño sistemas de incentivos, o bien en mecanismos externos de vigilancia indirecta como son el mercado de trabajo de gerentes profesionales, el mercado de productos y la disciplina que impone el mercado de capitales (Sáinz Ochoa, 2001).

Por otro lado, también la capacidad y el talento del equipo directivo se ha calificado como un recurso valioso. Así, Penrose (1959) asegura que la experiencia y las habilidades de los directivos a fin de generar respuestas al entorno en que actúan son clave para la supervivencia de la empresa. Además, numerosos autores (Galbreath, 2005) señalan que las empresas deben estar dirigidas por personas que se adapten rápido a nuevas situaciones, procesen grandes volúmenes de información, con habilidades intelectuales y comunicativas, de planificación y organización en entornos inciertos. Por tanto, la selección, adquisición y gestión de recursos valiosos deberá conformarse como el principal objetivo de este colectivo.

Entre los trabajos que analizan esta relación entre identidad corporativa y rendimiento destaca el de Smith y Watts (1992) en el que se analiza cómo la decisión de financiación, por una parte, y la política de remuneración a los directivos, por otra, pueden influir sobre las inversiones y oportunidades de crecimiento a disposición de la empresa. Los resultados muestran una relación negativa entre las oportunidades de crecimiento y el endeudamiento, hecho que posibilita la regulación de los posibles conflictos que les afectan.

Yudaeva *et al.*(2003) comparan la productividad de empresas rusas cuya propiedad es exclusivamente nacional con aquéllas en las que hay participación extranjera. En su estudio observan cómo las segundas tratan de ser más eficientes que las primeras, pero las regiones en que operan, la ausencia de mano de obra cualificada y su reducido progreso le influyen negativamente.

En la misma línea, Zhang (2006) analiza la separación entre propiedad y gestión, y su influencia en el cambio estratégico y en el rendimiento de la empresa. Los resultados obtenidos indican que esta relación está muy afectada por el contexto en el que se desenvuelve la organización.

De la misma forma, Douma, George y Kabir (2006) realizan un acercamiento al impacto que tiene la participación de capitales extranjeros en el rendimiento organizacional, obteniendo correlaciones positivas sobre esta hipótesis.

Driffield, Mahambare y Pal (2007) examinan el efecto de la estructura de la propiedad sobre la creación de valor en la organización. Estos autores, a partir de una muestra de cuatro países del este asiático (Indonesia, Corea del Sur, Malasia y Tailandia), concluyen que las empresas controladas por grupos familiares podrían aportar mayores dividendos a sus accionistas, así como mayor creación de valor.

4.1.2 RECURSOS TANGIBLES

Grant (1996) clasifica los recursos tangibles, es decir, los que tienen un soporte físico, en dos: físicos en primer lugar (terrenos, edificios, maquinarias, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros en segundo lugar (capital, reservas, derechos de cobro, acciones). Dado su aspecto tangible, son los recursos más fáciles de identificar y valorar a través de la

información que proporcionan los estados contables y, además, se encuentran recogidos en el balance de situación de la empresa. Sin embargo están valorados con criterios contables, lo que se reconoce como una de sus principales debilidades a efectos estratégicos.

4.1.2.1 TAMAÑO

La influencia del tamaño como elemento discriminatorio del éxito organizacional ha sido ampliamente probada, sin embargo, las evidencias empíricas obtenidas no son concluyentes, mostrando en ocasiones cómo empresas de menor dimensión alcanzan mejores rendimientos.

Los argumentos utilizados para justificar una relación directa y positiva entre tamaño y rentabilidad se centran en la mayor disponibilidad de recursos y oportunidades de mercado que tienen las grandes empresas, lo que les puede permitir economías de escala. Además, poseen mayor poder de negociación, tanto con clientes como con proveedores, así como mayor facilidad para acceder a mercados internacionales.

Por el contrario, entre las causas que desde la teoría se han aportado para explicar la ausencia de relación entre tamaño y rendimiento se encuentra la inexistencia de una dimensión óptima de la empresa y, en consecuencia, falta de una asociación entre rentabilidad y tamaño, tal como cabría esperar si las economías de escala funcionasen en la forma propuesta por los economistas clásicos. En este sentido, un tamaño excesivo puede anular el diferencial de coste unitario asociado a la dimensión de la empresa, tendiendo a reducir la rentabilidad, tanto sobre capital como sobre ventas, en especial en sectores intensivos en capital (Grant, 1996).

En cuanto a trabajos que realizan investigaciones empíricas sobre esta relación, Burton, Minton y Obel (1991) aseguran que el tamaño empresarial influye en el rendimiento organizacional. La misma relación es analizada por Hansen y Wernerfelt (1989), los cuales encuentran evidencia empírica en que el tamaño de la empresa influye negativamente en la consecución de los objetivos de rendimiento de la organización.

Por su parte, González Gómez, Hernández García y Rodríguez Ferrer (2000) analizan las diferencias de rendimiento de las empresas en base a dos ejes, el sector y el tamaño. El estudio se realiza sobre una muestra de 1.274 empresas canarias de cinco sectores diferentes: agricultura-pesca, industria, construcción, comercio, hostelería y otros servicios. Los resultados obtenidos confirman que la dimensión no influye significativamente en la rentabilidad de las empresas.

4.1.2.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

En los últimos años, el estudio de las formas de financiación de las empresas ha despertado gran interés ya que afecta a la posición competitiva de la misma limitando sus posibilidades de crecimiento y, por tanto, de creación de valor.

En esta línea, una mayor capacidad financiera permite una mayor agilidad en el cambio de producto y tecnología, que desemboca en una mejor adaptación a la demanda del consumidor. Al mismo tiempo, la capacidad de la empresa para generar recursos y el grado de acierto en su utilización supone, sin lugar a dudas, un aspecto fundamental en la política financiera de la organización y, en consecuencia, de su capacidad para la creación de valor. Así, la cobertura de necesidades de financiación que surjan de la continua adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno y de su rivalidad competitiva, están en función de los recursos que genere, lo que determinará su crecimiento interno máximo en cada ejercicio y condicionará su capacidad de endeudamiento futuro (Warren y Hutchinson, 2000).

Por su parte, Porter (1990) establece que la dependencia de unas prácticas financieras convencionales puede limitar la capacidad de respuesta de la empresa en el mercado, lo que hace necesaria una adecuación de la política financiera a las realidades de su entorno.

Otros estudios, como el de Álvarez y García Erquinaga (1996) estudian los factores de capacidad competitiva de la empresa gallega a través del estudio de 24 variables sobre una muestra de 209 empresas en el año 1995. Las conclusiones obtenidas determinan que tan solo un grupo de ellas pueden considerarse generadoras de ventajas competitivas al marcar la diferencia entre las empresas con

más capacidad de obtener rendimientos superiores y aquéllas que obtienen peores resultados, destacando a los recursos financieros como los factores de competitividad que más discriminan el comportamiento estratégico de unas y otras. Los autores explican esta circunstancia relacionándola con la idea de que las sociedades saneadas financieramente dedican menos tiempo a resolver problemas del corto plazo, por lo que pueden prestar mayor atención a orientar sus capacidades al negocio.

Acosta Molina y Medina Hernández (1999) ponen de manifiesto el limitado papel otorgado a los recursos y capacidades financieras, y a las acciones estratégicas asociadas a los mismos, en los modelos que han tratado de explicar la causalidad de las diferencias de rendimientos entre empresas. Para ello realizan una investigación empírica con una muestra de 1.225 empresas para el periodo 1991-1993. Con los resultados obtenidos concluyen que existen, en general, diferencias financieras internas que caracterizan la actuación de las empresas competitivas con respecto a las que no lo son.

4.1.3 RECURSOS INTANGIBLES

Los recursos intangibles, por su parte, son mucho más difíciles de definir y clasificar que los tangibles (Lev, 2004). Sin embargo, existe un elevado consenso al identificar los recursos intangibles como una pieza básica del rendimiento empresarial, sustentándolo en la adquisición, gestión y control de éstos. Esta gran aceptación de los intangibles como factor determinante de los resultados empresariales viene dada por la facilidad de estos recursos para cumplir las características propuestas por Barney (1991), a saber: movilidad imperfecta de los recursos, dificultad de imitación, trabas a la sustitución y durabilidad.

Por otro lado, por simplicidad, en el presente trabajo no se incluyen todos los recursos intangibles potencialmente presentes en las empresas. Los aquí seleccionados se caracterizan por su amplia presencia en una gran cantidad de estudios de carácter multidisciplinar. En los siguientes apartados se analizan: capital humano; recursos comerciales; internacionalización; cultura organizacional innovadora; calidad; y, por último, sistemas de control de gestión.

4.1.3.1 CAPITAL HUMANO

El capital humano se define como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1967).

El entorno cambiante en el que evolucionan las empresas determina de forma continua nuevas exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores. En este contexto, el capital humano es un elemento esencial, no solo para la supervivencia de la empresa sino también para lograr mayores cotas de eficiencia (Saá Pérez y García Falcón, 2002).

En esta línea, cabe señalar que estos recursos intangibles ligados a las personas son primordiales, ya que cumplen con facilidad las condiciones necesarias para generar ventajas competitivas según la Teoría de los Recursos y Capacidades, dado que son imperfectamente imitables, valiosos, escasos e imperfectamente sustituibles y, por ello, el capital humano es un activo muy difícil de transferir de una organización a otra (Hall, 1992). Además, se trata de un recurso susceptible de ser utilizado en distintas áreas de la empresa para múltiples usos de forma simultánea y sin que por ello pierdan valor.

Por otro lado, el paso del tiempo y los cambios en las tecnologías pueden dejar parcial o totalmente obsoleto este recurso. Es decir, con frecuencia se observa que las competencias que en el pasado generaron una determinada ventaja competitiva se muestran, pasado un tiempo, como instrumentos inútiles para responder a las exigencias del momento y no son capaces de adecuarse a nuevas prácticas o a nuevas estrategias de la empresa. Como es lógico, existen sectores en los que las turbulencias del entorno se dan con mayor asiduidad que en otros. En cualquier caso, se puede establecer que en la actualidad, la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano (Saá Pérez y García Falcón, 2002).

La rareza de los recursos humanos está relacionada directamente con la escasez y, a su vez, ésta con la heterogeneidad de recursos y con los obstáculos a la movilidad que permiten mantener estos factores en el tiempo (Sanchis Palacio y Campos Climent, 2010).

La heterogeneidad viene dada por la existencia de puestos de trabajo en las organizaciones que requieren diferentes tipos de habilidades y conocimientos y, al mismo tiempo, por la existencia de personas con diferentes tipos de habilidades y conocimientos lo que resulta en diferentes modos de contribución al desarrollo de la organización.

Como establecen Itami y Roehl (1987) la generación de capital humano puede obtenerse y acumularse a través de dos vías principales:

- La formación continua, que permite eliminar posibles carencias y dotar a los recursos humanos de nuevas destrezas y conocimientos.
- El aprendizaje que reciben en su trabajo diario, es decir, adquirir conocimientos a través de la experiencia.

Por tanto, la formación es un instrumento que permite la generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible. En este sentido, y en relación con la formación, resulta complejo determinar la parte de capital humano que se apropia la empresa y la que se queda el individuo. En general, si la formación recibida es una formación genérica, el empleado tendrá más posibilidades de hacer valer la formación recibida en otras organizaciones y exigir un incremento salarial o abandonar la empresa. Por el contrario, si la formación impartida es específica y tan solo puede emplearse en un puesto de trabajo concreto, o incluso si únicamente tiene sentido dentro de la propia organización, la empresa se podrá apropiarse de la generación de capital humano y no se verá obligada a poner barreras explícitas a la movilidad del trabajador.

La posible relación entre el capital humano de una empresa y el rendimiento empresarial obtenido ha sido objeto de análisis por numerosos estudios. Kalleberg y Moody (1994) analizan los recursos humanos y su influencia en la creación de alto rendimiento obteniendo evidencia que confirma el vínculo.

Hatch y Dyer (2004) estudian, bajo el prisma de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la relación entre los recursos humanos y el rendimiento organizacional. En concreto, si las características definidas en la selección de personal (estudios, experiencia, etc.) aportan nuevo conocimiento organizacional y éste, a su vez, influye en el rendimiento. El trabajo se realiza sobre 25 grandes

fábricas de EE.UU., Europa y Asia. Los resultados obtenidos confirman que la realización de procesos de selección de personal bien definidos influye positivamente en la obtención de resultados superiores.

En esta línea, Skaggs y Youndt (2004) analizan, entre otras, la interacción entre el capital humano y el rendimiento organizacional. Los resultados obtenidos sobre una muestra de 234 empresas de servicios de 96 subsectores diferentes establecen una fuerte relación positiva entre ambos constructos.

Carmeli y Schaubroeck (2005) examinan este vínculo sobre una muestra de 157 empresas privadas y 106 del sector público, todas ellas israelíes, obteniendo evidencia empírica de que los recursos humanos están claramente relacionados con los resultados siempre y cuando los directivos de la organización perciban que estos recursos son inimitables, raros y no sustituibles.

Sin embargo, a pesar del alto consenso mostrado en la literatura sobre la influencia del capital humano sobre el rendimiento, existen excepciones. Por ejemplo, Ballot, Fakhfakh y Taymaz (2001), con una muestra de 200 empresas industriales francesas y otras 200 suecas, para el periodo 1987-1993, no encuentran evidencia empírica de enlace entre el capital humano y el resultado empresarial.

4.1.3.2 RECURSOS COMERCIALES

Se entienden por recursos comerciales los factores empresariales con capacidad para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios (Narver y Slater, 1990). A tal fin es necesario que las organizaciones entiendan y conozcan las necesidades de los consumidores con el objetivo de conseguir satisfacerlas en mayor medida que la competencia. Aspectos como la reputación de la empresa entre los clientes y la estabilidad en las relaciones comerciales contribuyen al desempeño eficaz de la función comercial (Grant, 1996).

El primer aspecto al que se refiere Grant, la reputación, se puede entender como la valoración global que el mercado establece sobre ella, en particular sobre su imagen, las características de sus productos, el precio, etc. Según Michalisin, Smith y Kline (1997) se define la reputación como la percepción colectiva de los *stakeholders* sobre la calidad de la gestión; calidad de los productos y servicios;

capacidad de innovación; valor de las inversiones a largo plazo; posición financiera; habilidad de gestión de recursos humanos; responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente; y la utilización de los activos empresariales.

Además, otros autores como Dierickx y Cool (1989) argumentan que la reputación no se compra, sino que se construye con altos niveles de especificidad y de complejidad, creando así una barrera a la imitación. También se puede decir que no existen otros recursos que puedan sustituirla. Por lo tanto, cumpliendo los requisitos para ser estratégico, la reputación como un recurso comercial, determina el status de la empresa en el seno de su industria o sector (Fernández Sánchez, Montes Peón y Vázquez Ordás, 2000). Por su parte, Barney (1991) afirma que es un conjunto de atributos económicos y no económicos ligados a la empresa y generados a raíz de acciones pasadas. En esta misma línea será tratado el concepto de reputación en este trabajo.

El segundo aspecto al que hace referencia Grant (1996) es la estabilidad en la relación proveedor-cliente.

Proveedor y cliente se interrelacionan como dos partes activas, acomodándose en mayor o menor grado la una a la otra, dependiendo de la percepción de beneficios potenciales que tengan. Las inversiones realizadas para consolidar esta relación son consideradas como un indicador de nivel de compromiso relacional.

El proceso de relación cliente-proveedor evoluciona desde la identificación del distribuidor potencial hasta el establecimiento y mantenimiento del acuerdo. La capacidad de las empresas para gestionar y dirigir los elementos que determinan la relación y la satisfacción que ambos agentes alcancen se convierten en los elementos clave que determinan la orientación a largo plazo de la relación. Además, es preciso señalar que los cambios en el entorno, en la situación de los agentes y su dinamismo harán que la relación evolucione de una fase a otra y que se determine finalmente su orientación temporal (Polo Redondo y Cambra Fierro, 2006).

En este sentido, algunos de los elementos más destacados que en principio influyen en la dinámica de la relación cliente-proveedor son, entre otros, el compromiso, la confianza, la colaboración, la comunicación, los objetivos comunes, los vínculos sociales y estructurales o la relación de poder/dependencia (Atuahene-

Gima y Li, 2002; Kim, 2000). Este último elemento, la relación de poder/dependencia, será analizado en este trabajo, permitiendo conocer cómo influye la interacción cliente-proveedor sobre el rendimiento cuando uno de los agentes está subordinado al otro.

Los trabajos empíricos realizados ofrecen conclusiones poco concluyentes sobre la relación entre los recursos comerciales de la organización y el rendimiento empresarial.

Por un lado, estudios como el de Michalisin, Smith y Kline (1997) concluyen que las empresas que desean crear una ventaja competitiva y obtener rendimientos superiores deben gestionar e invertir en su reputación. También Roberts y Dowling (2002), sobre una muestra de las empresas más exitosas de EE. UU. entre los años 1984 y 1998, afirman que las organizaciones con buena reputación tienen mayor capacidad para mantener su ventaja competitiva en el tiempo. Por su parte, Kara, Spillan y DeShields (2005) aseguran que la reputación, medida como el gasto en actividades de promoción, está positivamente ligada con el rendimiento empresarial.

Por otro lado, Collado Agudo, Rodríguez del Bosque y Vázquez Casielles (2006) realizan, a través del estudio de un caso, un análisis de la estructura de las relaciones comerciales entre los miembros del canal de distribución. Considerando la perspectiva del distribuidor, realizan una validación empírica en el sector de la panadería y repostería industrial en España. Como resultado obtienen, entre otros, que la dependencia, definida en términos de reemplazabilidad del proveedor, genera una relación de confianza que, a su vez, proporciona unos beneficios superiores.

Capon, Farley y Hoenig (1990) analizan 15 estudios elaborados sobre la relación entre recursos comerciales y rendimiento, sin encontrar evidencia significativa, ni en sentido positivo ni negativo. Tampoco Rose y Thomsen (2004) pueden validar la relación utilizando una muestra de 62 empresas danesas en el periodo 1996-2001.

4.1.3.3 INTERNACIONALIZACIÓN

Existen dos enfoques principales para delimitar si una empresa está internacionalizada. El primero considera como empresa internacional

exclusivamente aquella que dispone de filiales en países diferentes al de la empresa matriz. Por tanto, según esta corriente, una entidad internacional es aquella que realiza inversión directa en el extranjero y posee o controla actividades de valor añadido en más de un país.

El segundo enfoque concede al término un sentido más amplio, al incorporar la posibilidad de que la empresa sea considerada internacional por realizar cualquier tipo de transacción o acuerdo que implique una relación con mercados nacionales distintos al suyo. Por tanto, se puede hablar de empresas internacionalizadas cuando llevan a cabo algún tipo de actividad exportadora, o incluso se pueden incorporar a este grupo las franquicias o las licencias de actividad. Este enfoque es seguido por dos grupos de autores; de una parte aquellos que entienden la internacionalización como un proceso secuencial, en el que las primeras etapas se corresponden con exportaciones de productos de la empresa desde el país de origen; y, por otro lado, los académicos centrados en el estudio de los distintos modos de entrada que utilizan las empresas para penetrar en los mercados extranjeros.

Este último enfoque introduce un concepto relevante: el grado de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalización de la empresa. Si se tiene en cuenta que este grado de compromiso es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados escogida, ésta última, es decir, el modo de entrada, estará indicando el grado de internacionalización de la empresa. Siguiendo este razonamiento, la exportación estaría en el extremo de menor compromiso, en la medida en que es el modo de entrada que requiere una menor inversión y, por tanto, un menor riesgo, situándose en el extremo opuesto la creación de una subsidiaria propia (Martín Armario, 2003).

Las estrategias de internacionalización consisten en la identificación, protección y explotación de los activos y capacidades específicas de las empresas para conseguir así posiciones de ventaja competitiva en los mercados exteriores. En otras palabras, las competencias distintivas contribuyen a la estrategia corporativa en el sentido que favorecen y permiten definir los patrones de diversificación y de interrelaciones de las distintas actividades empresariales (Prahalad y Hamel, 1990; Ramanujam y Varadarajan, 1989).

Bloodgoog, Sapienza y Almeida (1996) argumentan que la capacidad para entrar en nuevos mercados está directamente relacionada con la acumulación de recursos tangibles e intangibles de la empresa. Las organizaciones con un stock de recursos valiosos, inimitables, raros y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sobre sus competidores tanto en sus mercados domésticos como en los exteriores (Barney, 1991). Las empresas seleccionarán aquellas áreas y proyectos de desarrollo donde puedan utilizar y aprovechar más eficazmente sus competencias distintivas.

La expansión internacional proporciona, por tanto, nuevas oportunidades de aprendizaje a través de la exposición de la empresa a nuevas culturas, ideas o experiencias que pueden ser utilizadas para crear nuevas capacidades aplicables tanto en viejos como en nuevos mercados.

A pesar de que el proceso de internacionalización ya ha sido extensamente estudiado (Lu y Beamish, 2001), todavía hay espacio en la literatura para estudios que aborden su influencia en el rendimiento (González Pernía, Navarro Aranzegui y Peña Legazkue, 2010).

En esta línea de trabajo, Carr (1993), por ejemplo, demuestra como las estrategias de internacionalización basadas en las competencias distintivas ofrecieron resultados más favorables que los obtenidos por aquellas empresas que siguieron otras opciones estratégicas, tales como liderazgo del mercado local, liderazgo global o estrategias basadas en la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Asimismo, este mismo autor identifica cómo la estrategia basada en las competencias distintivas fue la base de la internacionalización y posición de liderazgo global de la industria automovilística japonesa.

De la Fuente Sabaté, Galán Zazo y Suárez González (1999) muestran evidencia empírica sobre diversas cuestiones a partir de una muestra de 92 empresas castellano-leonesas que han emprendido el proceso de internacionalización. En la investigación se analiza el tamaño de la empresa exportadora, la estructura de propiedad predominante, aspectos en los que se fundamenta la ventaja competitiva en los mercados internacionales, la relevancia desempeñada por el departamento de internacionalización dentro de la estructura organizativa, el modo de entrada preferido en los mercados foráneos, los destinos

prioritarios y las razones que mueven al empresario a emprender el proceso de internacionalización. Entre otros resultados obtienen la relación positiva entre internacionalización y rendimiento empresarial.

Del mismo modo, Lu y Beamish (2001) exploran el efecto de la internacionalización y el seguimiento de una estrategia emprendedora sobre el rendimiento. Utilizando una muestra de 164 pymes japonesas obtienen como resultado una asociación positiva entre las dos primeras variables sobre el rendimiento organizacional.

Kumar y Singh (2008) estudian la relación entre el grado de internacionalización y el rendimiento empresarial en el contexto de la industria farmacéutica india. El trabajo utiliza un modelo de expansión internacional con el fin de establecer con mayor claridad la relación entre ambas variables. Los resultados obtenidos por los autores son distintos respecto a trabajos similares en mercados emergentes y aseguran que se debe tener cautela con las generalizaciones de esta relación, ya que la industria y el país de origen de la empresa influyen claramente en el proceso.

Camisón y Villar-López (2010) analizan la relación bajo la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades. Utilizan una muestra de 394 pymes españolas con la que elaboran un sistema de ecuaciones estructurales y muestran que los rendimientos económicos superiores pueden ser debidos al proceso de internacionalización.

En la misma línea, Fryges y Wagner (2010) elaboran un trabajo con empresas alemanas tratando de identificar la relación entre exportaciones y beneficios económicos. Al contrario que otros estudios, no encuentran evidencia clara de la relación establecida. En el mismo trabajo, realizan un nuevo contraste relacionando beneficio con el ratio de exportaciones sobre el total de la facturación, llegando a la conclusión de que tan solo las empresas que generan el 90% de sus ventas en el exterior, es decir, las que tienen en su gran mayoría las ventas en el extranjero, obtienen rendimiento en términos del ratio de beneficios. Ello puede ser debido a que habitualmente los costes extra de exportación no son cubiertos por la mayor intensidad exportadora.

Por último, Hagemeyer y Kolasa (2011) utilizan un panel de datos de empresas medianas y grandes polacas durante el periodo 1996-2005. Distinguen entre tres modos de internacionalización; inversión directa en el extranjero, exportaciones e importaciones de bienes. Los resultados, entre otros, confirman una relación positiva entre la actividad importadora y exportadora y el aumento del rendimiento empresarial.

4.1.3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL INNOVADORA

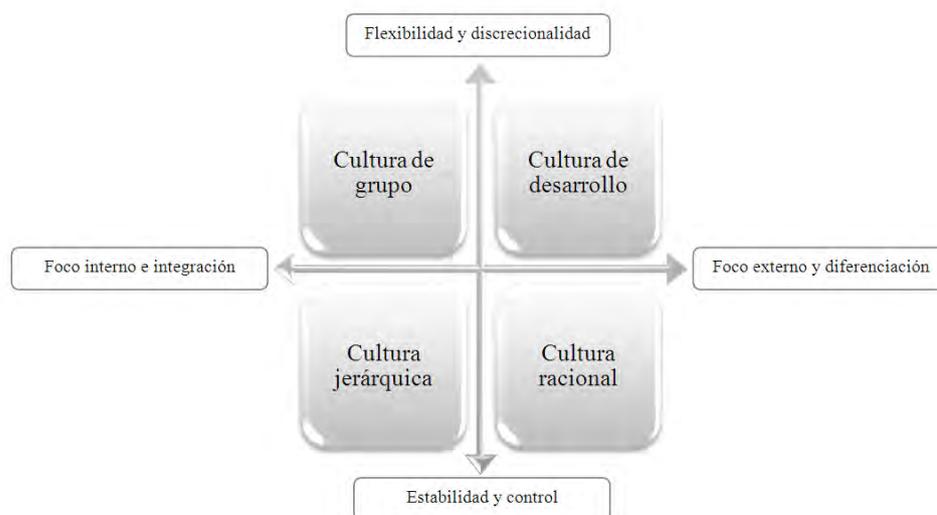
A pesar del frecuente uso del concepto de cultura organizacional en la literatura, todavía no se ha llegado a consenso sobre su definición (Henri, 2006b). Schein (1983; 1985) realiza una primera aproximación entendiéndola como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización. Estos valores intrínsecos tienen influencia en el comportamiento de todos los miembros de la empresa, por lo que los empleados se apoyarán en estos valores para guiar sus decisiones y comportamientos (Gregory *et al.*, 2009).

Con el fin de delimitar este concepto, Cameron y Quinn (1999) desarrollan el *Competing Values Model* (en adelante CVM), quizás la tipología de cultura organizacional más utilizada en la literatura. En este modelo se definen cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad versus flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discreción (flexibilidad). Es decir, si se cree que es más eficaz cuando es cambiante, adaptable y orgánica o cuando es estable, predecible y mecanicista.

La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos, que la entidad tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas y procesos, o bien que tenga una orientación externa, es decir, hacia los clientes, competidores y el entorno en general.

Combinando estas dos dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue, como puede observarse en la ilustración 2, cuatro tipos de cultura: de grupo, de desarrollo, jerárquica y racional.

Ilustración 2: Modelo CVM



Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999)

La cultura de grupo da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna. Enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, el papel del líder como tutor y protector de todos, es fundamental.

Por su parte, la cultura racional pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad. Potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna.

La cultura de desarrollo también valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa, es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, son valores importantes en esta cultura la iniciativa, la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos.

Por último, la cultura jerárquica tiene una orientación interna, al igual que la cultura clan pero, al contrario que ésta, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos así como la estabilidad en el empleo.

Si estas cuatro tipologías de cultura se presentasen en un continuo, la jerárquica sería la considerada como la más tradicional o conservadora, mientras que, en contraposición, la de desarrollo se entendería como la más emprendedora (Pizarro Moreno, Real y de Rosa, 2011).

En este sentido, la cultura jerárquica se caracteriza por tener un clima y un sistema de recompensas que favorece las decisiones de tipo más conservador, mientras que, en contraposición, la de desarrollo es aquella que propicia un lugar dinámico y creativo para trabajar (Cameron y Quinn, 1999). Según estos autores, esta última se sostiene por el compromiso hacia la experimentación y la innovación. En esta línea se centra este trabajo, ya que se pretende evaluar el grado de compromiso que la empresa tiene con la innovación, en función de los recursos que pone a disposición de sus empleados para que éstos generen nuevas ideas que estén en disposición de convertirse en fuentes de ventajas competitivas. Camarero y Lázaro (1995) citan algunos de los mecanismos o actividades que inducen a la innovación y facilitan el acceso a los beneficios que de ésta se derivan. Entre otros destacan la cooperación con otras empresas en este ámbito, así como con universidades u otros organismos públicos, la captación de ayudas públicas o la presencia en la empresa de personal cualificado.

Numerosos trabajos han propuesto la existencia de una relación entre cultura organizacional innovadora y rendimiento de las empresas. Algunas investigaciones han sugerido que determinadas tipologías de cultura organizacional pueden ser fuente de ventaja competitiva (Gregory *et al.*, 2009; Young, 2000), puesto que generan un know-how intangible e inimitable (Prahalad y Hamel, 1990).

Lloréns Montes, Ruiz Moreno y García Morales (2005) contrastan esta relación con los datos de 202 grandes empresas españolas. Los resultados obtenidos la confirman. También Stock, McFadden y Gowen III (2007) confirman la relación sobre una muestra de más de 500 hospitales de EE. UU.

Por su parte, Gregory *et al.* (2009) tratan de validar la relación entre la cultura organizacional y el grado de cumplimiento de los objetivos. Para ello realizan un estudio con una muestra de 99 hospitales privados de EE. UU., en la que observan una relación positiva entre ambos constructos.

Por último, Terziovski (2010) en su trabajo pretende descubrir los inductores de la innovación y su influencia en el rendimiento empresarial. Sobre una muestra de 600 pymes australianas afirman que la estrategia seguida para la innovación, así como la estructura formal y la cultura organizacional son determinantes en el rendimiento.

4.1.3.5 CALIDAD

Las distintas definiciones existentes de calidad cambian según se trate de un contexto orientado hacia la producción u orientado al cliente. En los últimos años la literatura en materia de calidad ha puesto de manifiesto que la naturaleza de la competencia en los mercados internacionales y las percepciones de los clientes en torno a la calidad del producto han cambiado por lo que en la actualidad se concibe la calidad como parte de la estrategia.

Feigenbaum (1991) introduce el concepto de calidad total, el cual engloba a toda la organización y puede ser entendido como una filosofía que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. En general, cada uno de los principios es implementado gracias a una serie de prácticas y éstas a su vez parten de la aplicación de determinadas técnicas.

Con frecuencia se utilizan tres términos genéricos asociados a la calidad total: control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad. Si bien los dos primeros ponen énfasis en que los productos, procesos y servicios se adecuen a los requerimientos y estándares establecidos, la gestión de la calidad total incorpora además una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalcando que la responsabilidad en esta materia recae principalmente en la dirección y señalando una clara orientación al cliente (Herrera, Moreno y Martínez, 1998).

Por su parte, Belohlav (1993) afirma que la calidad debe ser enfocada desde dos perspectivas, la externa y la interna, bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de este término. La primera de ellas consiste en considerar la calidad como algo que proporciona valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisface todas sus expectativas, así como supone una buena gestión de

las relaciones de la empresa con su entorno. Con el fin de mejorar la calidad en las organizaciones, estas deben llegar a comprender las necesidades de los clientes y sus procesos internos. La segunda de las perspectivas se fundamenta en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización con el fin de alcanzar la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y las transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una ventaja competitiva.

Existen distintas vías que sirven para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad, pero quizás la más utilizada hasta la fecha sea la implantación de una serie de orientaciones proporcionadas por las normas ISO, principalmente las de la serie 9000, aunque bien es cierto que se pueden seguir otras normativas de carácter sectorial o regulatorio² (Heras Saizarbitoria, 2011). Estas ISO 9000 son las normas internacionales con mayor relevancia y sirven de base para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en la organización. Además permiten la certificación del sistema de calidad de la empresa lo que supone la obtención de un reconocimiento externo de la capacidad acumulada en este ámbito (Mantura, 2008).

No obstante y pese a las ventajas proporcionadas por la implantación de estos sistemas, no todos los investigadores están a favor de los mismos. Algunos ponen de manifiesto ciertas desventajas como su coste tanto económico como de tiempo o su baja adaptación a pequeñas y medianas empresas. En este sentido Seddon (1997) destaca que estas normas no satisfacen al cliente dado que están basadas en la inspección y que además, en general, suponen costes añadidos, desmotivan a los empleados e impiden a la empresa aprovechar oportunidades para la mejora de sus resultados.

Sin embargo, otros autores afirman que esta certificación proporciona reducciones de costes derivados de mejoras de la eficiencia en las operaciones, además de la motivación del personal debido a un mayor conocimiento de aspectos relacionados con la calidad (Bansal y Hunter, 2003).

En la tabla 2 se puede observar un resumen de las principales ventajas e inconvenientes de la aplicación de normativas ISO.

² Se puede hablar a este respecto de sistemas de gestión de la trazabilidad obligatoria en entidades agroindustriales o bien de empresas organismos reguladores como Denominaciones de Origen o Indicaciones Geográficas Protegidas.

Tabla 2: Ventajas e inconvenientes de aplicación de normativas ISO

VENTAJAS		INCONVENIENTES
INTERNAS	EXTERNAS	
Mejora de la organización interna	Apertura de nuevos mercados	Incremento de la burocracia
Mejora de la eficiencia operacional	Incremento de la satisfacción de los clientes	Autocomplacencia
Incremento del compromiso con la calidad	Fidelización de los clientes	Dificultad de adaptación a cambios rápidos en entorno
Incremento de la motivación de los empleados	Mejora de la imagen de la empresa	Excesivo consumo de tiempo directivo
Mejora del rendimiento		Exigencia de gran compromiso de empleados
Reducción de costes a largo plazo		Énfasis en procesos frente a resultados
Mayor productividad		Incremento de costes a corto plazo
Mejora de la calidad de productos y servicios		
Mejora de la comunicación interna		

Fuente: Cruz Ros (2001)

También la orientación al cliente se considera como uno de los principios fundamentales de la calidad total. Ésta se asienta en la creencia de que la satisfacción del consumidor es el requisito más importante para la organización a fin de conseguir ventajas competitivas a largo plazo. La gestión de la calidad total necesita un esfuerzo por parte de toda la empresa, desde los empleados hasta la dirección, para operar a favor de la misión de la organización y de los objetivos estratégicos definidos (Lascelles y Dale, 1998).

La ausencia de un consenso generalizado sobre el concepto de calidad podría ser considerada como la principal causa de resultados contradictorios e inconsistentes en estudios empíricos sobre su relación con el rendimiento. Reeves y Bednar (1994) afirman que las relaciones de la calidad con variables de rendimiento como pueden ser el beneficio, la cuota de mercado o la productividad, varían en función de la definición empleada en el estudio.

Los trabajos empíricos más recientes se han centrado en conocer si los esfuerzos en calidad realizados por la organización se pueden considerar como uno de los factores generadores de ventaja competitiva y, a su vez, de rendimientos superiores. En este sentido, múltiples trabajos indican que los resultados obtenidos con las acciones de calidad establecen, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales se sustenta la mejora de la posición competitiva de la organización (Cruz Ros, 2001).

En esta línea, Cho y Pucik (2005) examinan la relación entre innovación, calidad, crecimiento y beneficios. Utilizando una muestra de 488 empresas obtienen como resultados: (1) la innovación mediatiza la relación entre calidad y crecimiento, (2) la calidad mediatiza la relación entre innovación y beneficios, (3) tanto la innovación como la calidad intervienen en la relación con el valor de mercado de la empresa.

Siguiendo esta estructura, Zhou *et al.*(2008) analizan la influencia de la calidad del producto sobre el rendimiento empresarial en 180 empresas chinas, obteniendo una relación indirecta entre ambas variables, pero positiva.

También Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2008) estudian seis factores estratégicos que en la literatura han sido catalogados como claves en el éxito competitivo y entre los cuales se encuentra la calidad. Para ello utilizan una muestra de 541 pymes, de ellas 315 industriales y 226 de servicios. Los resultados obtenidos indican que la calidad se posiciona como uno de los factores que explica el éxito competitivo al obtener relación positiva con el rendimiento empresarial.

4.2 EL EFECTO NO DIRECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO

Pocos son los autores que han analizado la influencia sobre el *fit* formado por el capital humano y el rendimiento. Nevis, Dibella y Gould (1995) señalan como facilitadores de este factor los siguientes: disponer de información sobre tareas fuera del propio departamento y tener información y conocimiento sobre el entorno externo. Ambas son características del uso interactivo de los SCG. Baker y Sinkula (1999) señalan que las organizaciones necesitan un capital humano que

constantemente cuestione normas organizacionales, lo que implica disponer de información amplia y variada (financiera y no financiera).

En cuanto a trabajos empíricos, Henri (2006a) analiza la influencia del uso otorgado a los SCG, ya sea diagnóstico, interactivo o un punto intermedio entre ambos, sobre el aprendizaje organizacional, en el que los recursos humanos son la pieza angular. Los resultados obtenidos indican que un uso interactivo de estas herramientas mediatiza la relación con el aprendizaje organizacional y, a su vez, está ligado a rendimientos elevados. Por su parte, Ballvé y Amat Salas (2006) analizan el *Balanced Scorecard* (en adelante BSC) como una de las herramientas clave en el proceso de formulación estratégica, siendo el personal de la empresa una de las bases en el mapa estratégico de la organización. Además, afirman que un uso interactivo estimula y motiva al capital humano de la organización para que crezcan y busquen nuevas oportunidades. En este sentido, la formación y especialización de estos recursos humanos se establece como clave para la consecución de los objetivos propuestos en la estrategia y materializados en el BSC. Por último, cabe mencionar que en esta línea también se encuentran los resultados de Gómez-Conde *et al.* (2012). Concretamente, estos autores sugieren que los SCG muestran un papel moderador en la relación entre el capital humano y el rendimiento.

Al igual que la relación entre los SCG y el capital humano, tampoco ha sido muy estudiada en la literatura la influencia de estas herramientas en la relación entre los recursos comerciales de la empresa y el rendimiento organizacional (Lamberti y Noci, 2010). Uno de los recursos comerciales considerados en este trabajo es el análisis entre el acceso a canales de distribución ventajosos y el rendimiento organizacional. Löning y Besson (2002) aseguran que la utilización de los SCG de forma interactiva (de forma continua, con datos relevantes y con implicaciones en la estrategia) media sobre la relación entre ambos constructos de forma positiva. Henri (2006a) asegura que aquellas empresas con un uso interactivo de los SCG están relacionadas con políticas de fidelización y orientación al consumidor, lo que le permite alcanzar rendimientos elevados. También Lamberti y Noci (2010) realizan un estudio empírico basándose en el marco conceptual aportado por Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993), obteniendo resultados positivos en la relación

entre los factores estudiados, asegurando que un uso interactivo de los SCG favorece las políticas comerciales orientadas hacia el cliente y la obtención de un mayor índice de reputación. Esta interacción proporciona a su vez un rendimiento organizacional más alto. En esta misma línea, Gómez-Conde *et al.* (2012) encuentran que los SCG moderan en la relación entre los recursos comerciales y el rendimiento. Estos resultados se explican por el papel jugado por los SCG de asistencia a los directivos, proporcionando información importante sobre el mercado que les permita actuar en respuesta a la evolución de las variables contextuales.

De forma similar a las dos relaciones anteriores, la influencia que tienen los SCG sobre la orientación a la internacionalización y el rendimiento también ha sido un aspecto vagamente analizado. Chenhall (2003) asegura que las organizaciones con carácter emprendedor -entendiendo la internacionalización como una forma de emprendimiento dado que es una forma de acudir a nuevos mercados en búsqueda de clientes-, requieren procesos de toma de decisión y de comunicación abiertos y participativos. En este sentido, quizás sean Neimark y Tinker (1986) los que realicen el primer trabajo empírico con un estudio del caso de General Motors. En concreto, analizan si la posesión de mayor información, mediatiza la decisión de la empresa de internacionalizarse, tanto de importar como de exportar. Los resultados obtenidos indican que los SCG no son la causa principal que motiva a las empresas a acceder a mercados exteriores, si bien es uno de los agentes que lo provoca, lo que confirma la hipótesis propuesta. También en el trabajo de Henri (2006a) se analiza la influencia del uso interactivo de los SCG sobre, entre otros, el emprendedurismo. En este sentido, la internacionalización se puede entender como una variante de este concepto, ya que, según se ha comentado con anterioridad, supone una forma de acceso a nuevos mercados y la asunción de riesgos derivados del acceso a nuevos segmentos de ventas. Los resultados obtenidos indican que un uso interactivo de estas herramientas de gestión favorece esta capacidad y, a su vez, proporciona mayores índices de rendimiento. En esta misma línea Gómez-Conde *et al.* (2013b) también encontraron que los SCG desarrollan capacidades relacionadas con la promoción de la internacionalización.

Numerosos autores analizan la influencia de la cultura innovadora sobre el rendimiento empresarial (Gregory *et al.*, 2009; Stock, McFadden y Gowen III, 2007;

Terziovski, 2010; Hung *et al.*, 2010) pero pocos han tratado de observar la influencia no directa de los SCG en esta relación. Hurley y Hult (1998) destacan que determinadas estructuras y procesos organizativos apoyan y potencian el compromiso con la innovación de la empresa. En este sentido, el uso interactivo de los SCG genera información con un enfoque al exterior, de horizonte temporal largo y con datos tanto financieros como no financieros. Bisbe y Otley (2004) se apoyan en el marco conceptual propuesto por Simons (1995a) del que se deduce que el uso interactivo de los SCG contribuye a la consecución de procesos de innovación exitosos. Sin embargo, indican que el uso de estas herramientas no tiene una influencia directa sobre la innovación, sino que un uso interactivo, junto con orientación empresarial a la innovación, desemboca en rendimientos superiores. También Dunk (2011), siguiendo la metodología propuesta por Bisbe y Otley (2004), valida la hipótesis de que el uso interactivo de algunas herramientas de los SCG proporciona mayores cotas de innovación y, a su vez, aumenta el rendimiento. Ello es debido a que este uso estimula la aportación de nuevas ideas por parte de todos los miembros de la organización (Dunk, 2011). Por último Gómez-Conde *et al.* (2013c) obtienen unos resultados que ponen de manifiesto la ausencia de una relación directa entre el uso interactivo del conjunto de herramientas de SCG y el compromiso con la innovación.

Tampoco la relación no directa de los SCG en el rendimiento a través de la calidad ha sido extensamente analizada. Pearson, McCahon y Hightower (1995) se preguntan en su trabajo si los SCG están preparados para soportar las condiciones de los sistemas de calidad que se están implementando. La respuesta a su pregunta es afirmativa, ya que a través de un análisis ANOVA concluyen que estas herramientas de gestión son capaces de apalancar la calidad con el objetivo de obtener mayores rendimientos. Gomez-Conde, Lopez-Valeiras y Gonzalez-Sanchez (2014) sugieren que la certificación en ISO se establece como un potenciador del rendimiento innovador a través del uso interactivo de los SCG.

También Henri (2006a) analiza la influencia del uso interactivo de los SCG sobre el aprendizaje organizacional, el cual define como el desarrollo de normas internas, conocimiento y reglas no escritas en base a acciones pasadas. En este sentido, la asunción de cualquier política de calidad que la dirección quiera implantar

en la organización supone la aceptación por parte de todos los miembros de la empresa de estas normas, lo que se deriva del aprendizaje organizacional propuesto por el autor. Parece entonces lógico analizar que un uso interactivo de los SCG, junto con el seguimiento de políticas de calidad, favorecerán conjuntamente rendimientos organizacionales superiores.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de años de investigación se han desarrollado distintas corrientes que intentaron explicar las diferencias en el rendimiento de las empresas. Por un lado, las perspectivas más clásicas justifican estas divergencias en factores macroeconómicos, mientras que en las últimas décadas, corrientes de pensamiento más actuales, resaltan los factores de carácter empresarial.

En este trabajo se ha pretendido poner de manifiesto cuáles son las variables propiamente empresariales que son relevantes en la explicación de los resultados organizacionales. Ello permite eliminar la influencia que sobre las diferencias de resultados puedan ejercer el conjunto de variables externas a las empresas.

Las competitividad de una empresa, por tanto, no está determinada únicamente por las características del entorno en el que actúe, sino que la capacidad de una empresa de tener éxito en el mercado depende, sobre todo, de sí misma (Barney, 1991; Tarafdar y Gordon, 2007).

En definitiva, lograr el mayor rendimiento posible de una organización es la principal motivación de sus gerentes. Analizar los factores que pueden incidir en este rendimiento se constituye como una línea de investigación de máxima relevancia. En este contexto, los SCG pueden convertirse en factores clave con un efecto directo sobre el rendimiento, pero también tienen potencial de hacerlo no directamente, es decir, a través de otros factores clave de éxito. En este trabajo se han expuesto recursos tanto de naturaleza tangible (tamaño o estructura financiera), como de naturaleza intangible (capital humano, recursos comerciales, internacionalización, cultura innovadora, calidad, sistemas de control).

BIBLIOGRAFÍA

- Abernethy, M.A. y Brownell, P., (1999): "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.24, N. 3, pp. 189-204.
- Abernethy, M.A. y Lillis, A. M., (2001): "Interdependencies in Organization Design: A Test in Hospitals", *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, pp. 107-129.
- Acosta Molina, M. y Medina Hernández, U., (1999): "Función financiera y estrategia competitiva de la empresa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa*, Vol.5(2), pp. 55-68.
- Aiken, M. y Hage, J., (1971): "The Organic Organization and Innovation", *Sociology*, Vol.5, N. 1, pp. 63-82.
- Álvarez, L. I., Santos, M. L. y Vázquez, R., (2003): "La Orientación al Mercado Cultural en el Contexto de las Organizaciones Privadas No-Lucrativas: Propuesta y Evaluación de una Escala de Medida", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12 (1), pp. 177-188.
- Álvarez, J.C. y García Erquiaga, E., (1996): "Factores de éxito y riesgo en la PYME. Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, Vol.310, pp. 149-161.
- Anthony, R.M., (1988): *The Management Control Function*, Boston: Harvard Business School Press.
- Atuahene-Gima, K. y Li, H., (2002): "When Does Trust Matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States", *Journal of Marketing*, Vol.66, N. 3, pp. 61-81.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M., (1999): "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, N. 4, pp. 411-427.

- Ballot, G., Fakhfakh, F. y Taymaz, E., (2001): "Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms", *Labour Economics*, Vol.8, N. 4, pp. 443-462.
- Ballvé, A.B. y Amat Salas, O., (2006): "Los cuadros de mando como sistemas interactivos", *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol.IV (8), pp. 1-16.
- Bansal, P. y Hunter, T., (2003): "Strategic Explanations for the Early Adoption of ISO 14001", *Journal of Business Ethics*, Vol.46, N. 3, pp. 289-299.
- Barney, J. (2001): "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol.26, N. 1, pp. 41.
- (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, N. 1, pp. 99.
- Becker, G.S., (1967): *Human capital and the personal distribution of income*, Michigan: University of Michigan Press.
- Belohlav, J.A., (1993): "Quality, Strategy and Competitiveness", *California Management Review*, Vol.35 (3), pp. 55-67.
- Berle, A.A. y Means, G.C., (1932): *The modern corporation and private property*, Nueva York: Macmillan.
- Bisbe, J. y Otley, D., (2004): "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29, N. 8, pp. 709-737.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. y Almeida, J.G., (1996): "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.20, , pp. 61-76.
- Burton, R.M., Minton, J.W. y Obel, B., (1991): "Organizational size and efficiency: An information processing view", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.7, N. 2, pp. 79-93.
- Camarero, M. y Lázaro, P., (1995): *La opinión de cien PYME españolas preocupadas por la innovación*, Madrid: COTEC.

- Cameron, K. y Quinn, R., (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading*, Reino Unido: Addison-Wesley.
- Camisón, C. y Villar-López, A., (2010): "Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy", *Journal of Small Business Management*, Vol.48, N. 2, pp. 116-151.
- Capon, N., Farley, J.U. y Hoenig, S., (1990): "Determinants of Financial Performance: a Meta-Analysis", *Management Science*, Vol.36, N. 10, pp. 1143-1159.
- Carmeli, A. y Schaubroeck, J., (2005): "How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations", *Human Resource Management*, Vol.44, N. 4, pp. 391-412.
- Carr, C., (1993): "Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry", *Strategic Management Journal*, Vol.14, N. 7, pp. 551-567.
- Chapman, C.S. y Kihn, L., (2009): "Information system integration, enabling control and performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.34, N. 2, pp. 151-169.
- Chenhall, R.H. y Langfield-Smith, K., (1998): "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.23, N. 3, pp. 243-264.
- Chenhall, R.H., (2003): "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, N. 2-3, pp. 127-168.
- Chenhall, R.H. y Langfield-Smith, K., (2007): "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, Vol.25, N. 4, pp. 266-282.
- Cho, H. y Pucik, V., (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal*, Vol.26, N. 6, pp. 555-575.

- Choe, J., (2004): "The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.13, N. 1, pp. 61-85.
- Collado Agudo, J., Rodríguez del Bosque, I.A. y Vázquez Casielles, R., (2006): "La estructura de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: propuesta de un modelo integrador desde la perspectiva del distribuidor", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.15(1), pp. 143-162.
- Cruz Ros, S., (2001): *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo*, Universidad de Valencia: Tesis doctoral dirigida por Dr. D. César Camisón Zornoza.
- Davila, T., (2000): "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, N. 4-5, pp. 383-409.
- De la Fuente Sabaté, J.M., Galán Zazo, J.I. y Suárez González, I., (1999): "La internacionalización de la empresa castellano-leonesa", *Boletín Económico de ICE*, Vol.2629, pp. 11-20.
- Dierickx, I. y Cool, K., (1989): "Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply", *Management Science*, Vol.35, N. 12, pp. 1514.
- Douma, S., George, R. y Kabir, R., (2006): "Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: evidence from a large emerging market", *Strategic Management Journal*, Vol.27, N. 7, pp. 637-657.
- Driffield, N., Mahambare, V. y Pal, S., (2007): "How does ownership structure affect capital structure and firm value? Recent evidence from East Asia1", *Economics of Transition*, Vol.15, N. 3, pp. 535-573.
- Dunk, A.S., (2011): "Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms", *The British Accounting Review*, Vol. 43, N. 2, pp. 102-111.
- Dunne, P. y Hughes, A., (1994): "Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s", *The Journal of Industrial Economics*, Vol.42, N. 2, pp. 115-140.

- Feigenbaum, A.V., (1991): *Control total de la calidad*, México: Continental, 8ª imp.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. J., (2000): "Typology and strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach", *Technovation*, Vol. 20 (2), pp. 81-92.
- Fryges, H. y Wagner, J., (2010): "Exports and Profitability: First Evidence for German Manufacturing Firms", *World Economy*, Vol.33, N. 3, pp. 399-423.
- Galbreath, J.T., (2005): "Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory", *Technovation*, Vol.25, N. 9, pp. 979-987.
- Galbreath, J.T. y Galvin, P., (2008): "Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate", *Journal of Business Research*, Vol.61, N. 2, pp. 109-117.
- Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E. y Gonzalez-Sanchez, M.B. (2014): "Sistemas de control de gestión, rendimiento de la capacidad innovadora y certificaciones ISO: Modelando sus efectos sobre el rendimiento organizacional". *Revista Gallega de Economía*. Aceptado para publicación
- Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E.; Gonzalez-Sanchez, M.B. y Alguacil, M. (2013a): "El ajuste contingente entre los sistemas contables de gestión y la estrategia. Un análisis empírico en el sector enoturístico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 22(2), pp. 89-96.
- Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E.; Ripoll-Feliu, V. y Gonzalez-Sanchez, M.B. (2013b): "Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance". *Agribusiness*, 29(3), pp. 392-405.
- Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E.; Ripoll-Feliu, V. y Gonzalez-Sanchez, M.B. (2013c): "El efecto mediador y moderador de la internacionalización en la relación entre los sistemas de control de gestión y el compromiso con la innovación". *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 16(1), pp. 53-65.

- Gomez-Conde, J.; Lopez-Valeiras, E.; Gonzalez-Sanchez, M.B. y Rodriguez-Gonzalez, E. (2012): "Sistemas contables de gestión, Recursos comerciales y capital humano. Un análisis en el sector agroalimentario español". *Agrociencia*, 47(1), pp. 87-99.
- González Gómez, J.I., Hernández García, M.C. y Rodríguez Ferrer, T., (2000): "Contribución del tamaño y el sector en la explicación de la rentabilidad empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXIX(106), pp. 903-930.
- González Pernía, J.L., Navarro Aranzegui, M. y Peña Legazkue, I., (2010): "Internacionalización de empresas jóvenes innovadores en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19 (2), pp. 61-82.
- Grant, R.M., (1996): "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, Vol.7, N. 4, pp. 375.
- (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol.33, N. 3, pp. 114.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. y Shook, C.L., (2009): "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes", *Journal of Business Research*, Vol.62, N. 7, pp. 673-679.
- Hagemeyer, J. y Kolasa, M., (2011): "Internationalisation and Economic Performance of Enterprises: Evidence from Polish Firm-level Data", *The World Economy*, Vol.34, N. 1, pp. 74-100.
- Hall, R., (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol.13, N. 2, pp. 135-144.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B., (1989): "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 399-411.

- Hatch, N.W. y Dyer, J.H., (2004): "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.25, N. 12, pp. 1155-1178.
- Henri, J., (2006a): "Management control systems and strategy: A resource-based perspective", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, pp. 529-558.
- , (2006b): "Organizational culture and performance measurement systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, pp. 77-103.
- Heras Saizarbitoria, I., (2011): "¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva", *Universia Business Review*, Vol. Primer trimestre, pp. 66-79.
- Herrera, J., Moreno, M.D. y Martínez, C., (1998): "La gestión de la calidad en las empresas españolas: resultados de un estudio empírico de ámbito europeo", *Revista de Economía y Empresa*, Vol.12 (32), pp. 83-115.
- Hung, R.Y.Y., Yang, B., Lien, B.Y., McLean, G.N. y Kuo, Y., (2010): "Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance", *Journal of World Business*, Vol.45, N. 3, pp. 285-294.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M., (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.42-54, July 1998.
- Itami, H. y Roehl, T., (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V. y Krishnan, H.S., (1993): "Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence", *Journal of Marketing*, Vol.57, N. 1, pp. 57-69.
- Jermias, J. y Gani, L., (2004): "Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach", *Management Accounting Research*, Vol.15, pp. 179-200.
- Johnson, H.T. y Kaplan, R.S., (1988): *Contabilidad de costes: Auge y caída de la contabilidad de gestión*, Barcelona: Plaza y Janés.

- Johnson, H.T. y Kaplan, R.S., (1987): *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kalleberg, A. y Moody, J.W., (1994): "Human Resource Management and Organizational Performance", *American Behavioral Scientist*, Vol.37(7), pp. 948-962.
- Kallunki, J., Laitinen, E.K. y Silvola, H., (2011): "Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.12, N. 1, pp. 20-39.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P., (1996): "Using the scorecard as a strategic management system", *Harvard-Deusto Business Review*, Vol. January-February, pp. 75-85.
- Kara, A., Spillan, J.E. y DeShields, O.W., (2005): "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, N. 2, pp. 105-118.
- Kim, K., (2000): "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28 (3), N. 3, pp. 388-405.
- Kotha, R., Zheng, Y. y George, G., (2011): "Entry into new niches: the effects of firm age and the expansion of technological capabilities on innovative output and impact", *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1011- 1024.
- Kumar, V. y Singh, N., (2008): "Internationalization and performance of Indian pharmaceutical firms", *Thunderbird International Business Review*, Vol.50, N. 5, pp. 321-330.
- Lamberti, L. y Noci, G., (2010): "Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship", *European Management Journal*, Vol.28, N. 2, pp. 139-152.
- Lascelles, D.M. y Dale, B.G., (1998): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.5 (5), pp. 76-94.
- Lev, B., (2004): *Medición, control y gestión de los intangibles*, Barcelona: Deusto.

- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno,A. y García Morales,V., (2005): "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination", *Technovation*, Vol.25, N. 10, pp. 1159-1172.
- Löning, H. y Besson,M., (2002): "Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems?", *European Management Journal*, Vol.20, N. 6, pp. 597-609.
- Lu, J.W. y Beamish,P.W., (2001): "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol.22, N. 6-7, pp. 565-586.
- Mahama, H., (2006): "Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines", *Management Accounting Research*, Vol.17, N. 3, pp. 315-339.
- Makhija, M., (2003): "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, Vol.24, N. 5, pp. 433-451.
- Marín Armario, E. y Cossío Silva,F.J., (2001): "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de Gestión*, Vol.1 (1), pp. 33-64.
- Martín Armario, J., (2003): *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*, Universidad de Málaga: Tesis doctoral, dirigida por Dra.Doña Francisca Parra Guerrero y Dr.D. Enrique Martín Armario.
- Mia, L. y Patiar,A., (2001): "The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.20, N. 2, pp. 111-128.
- Michalisin, M.D., Smith,R.D. y Kline,D.M., (1997): "In search of strategic assets", *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, Vol.5, N. 4, pp. 360-387.
- Miles, R.E. y Snow,C.C., (1978): *Organisational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill Book Company.

- Naranjo-Gil, D. y Hartmann,F., (2007): "Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.32, N. 7-8, pp. 735-756.
- Narver, J.C. y Slater,S.F., (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, N. 4, pp. 20-35.
- Neimark, M. y Tinker,T., (1986): "The social construction of management control systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.11, N. 4-5, pp. 369-395.
- Nelson, R., (1992): "Recent writings on competitiveness: boxing the compass", *California Management Review*, Vol.Invierno, pp. 127-136.
- Nevis, E.C., Dibella,A.J. y Gould,J.M., (1995): "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, Vol.36 (2), pp. 73-85.
- Pearson, J.M., McCahon,C.S. y Hightower,R.T., (1995): "Total Quality Management. Are information systems managers ready?" *Information & Management*, Vol.29, N. 5, pp. 251-263.
- Penrose, E.T. 1959. "The Theory of the growth of the firm". In "The Theory of the growth of the firm". Oxford: Basil Blackwell.
- Peteraf, M.A., (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, N. 3, pp. 179-191.
- Pierce, J.L. y Delbecq,A.L., (1977): "Organization structure, individual attitudes and innovation", *Academy of Management Review*, Vol.2(1), pp. 27-37.
- Pizarro Moreno, I., Real,J.C. y de Rosa,M.D., (2011): "La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol.14 (3), pp. 139-150.
- Polo Redondo, Y. y Cambra Fierro,J.J., (2006): "Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores: un análisis empírico en el contexto del sector vinícola español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.15(1), pp. 11-26.
- Porter, M.E. y Kramer,M.R., (2011): "Creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol.January–February, pp. 62-77.

- Porter, M.E. (1990): "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?", *Harvard-Deusto Business Review*, Vol.44, pp. 3-26.
- Prahalad, C.K. y Hamel,G., (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.33, pp. 79-91.
- Ramanujam, V. y Varadarajan,P., (1989): "Research on corporate diversification: A synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol.10, N. 6, pp. 523-551.
- Reeves, C.A. y Bednar,D.A., (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, Vol.19(3), pp. 419-445.
- Roberts, P.W. y Dowling,G.R., (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.23, N. 12, pp. 7077-1093.
- Rose, C. y Thomsen,S., (2004): "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, Vol.22, N. 2, pp. 201-210.
- Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez,A., (2008): "Recursos estratégicos en las PYMES", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.17 (1), pp. 103-126.
- Rumelt, R.P., (1991): "How does industry matter?" *Strategic Management Journal*, Vol.12, N. 3, pp. 167-185.
- Saá Pérez, P. y García Falcón,J.M., (2002): "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13(1), pp. 123-140.
- Sáinz Ochoa, A. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la Denominación de Origen Calificada Rioja*. Tesis doctoral dirigida por Dr. D. Luis Ángel Martín
- Sanchis Palacio, J.R. y Campos Climent,V., (2010): "Las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas", *Dirección y Organización*, Vol.4, pp. 67-77.

- Sanders, W.G. y Boivie,S., (2004): "Sorting things out: valuation of new firms in uncertain markets", *Strategic Management Journal*, Vol.25, N. 2, pp. 167-186.
- Schein, E.H., (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H., (1983): "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Vol.12, N. 1, pp. 13-28.
- Simons, R., (1995a): *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*,Harvard Business School Press.
- (1995b): *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- (1987): "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, N. 4, pp. pp. 357-374.
- Skaggs, B.C. y Youndt,M., (2004): "Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach", *Strategic Management Journal*, Vol.25, N. 1, pp. 85-99.
- Smith, C.W. y Watts,R.L., (1992): "The investment opportunity set and corporate financing, dividend, and compensation policies", *Journal of Financial Economics*, Vol.32, N. 3, pp. 263-292.
- Sraer, D. y Thesmar,D., (2007): "Performance and behavior of family firms: evidence from the French stock market", *Journal of the European Economic Association*, Vol.5, N. 4, pp. 709-751.
- Stock, G.N., McFadden,K.L. y Gowen III,C.R., (2007): "Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors", *International Journal of Production Economics*, Vol.106, N. 2, pp. 368-392.
- Stoeberl, P.A., Parker,G.E. y Joo,S., (1998): "Relationship between Organizational Change and Failure in the Wine Industry: An Event History Analysis", *Journal of Management Studies*, Vol.35, N. 4, pp. 537-555.

- Tarafdar, M. y Gordon, S.R., (2007): "Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.16, pp. 353-392.
- Terziovski, M., (2010): "Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.31, N. 8, pp. 892-902.
- Warren, L. y Hutchinson, W., (2000): "Success factors for hightechnology SMEs: A case Study from Australia", *Journal of Small Business Management*, Vol. July, pp. 86-91.
- Wernerfelt, B., (1984): "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, N. 2, pp. 171-180.
- Young, D.W., (2000): "The six levers for managing organizational culture", *Business Horizons*, Vol.43, N. 5, pp. 19-28.
- Yudaeva, K., Kozlov, K., Melentieva, N. y Ponomareva, N., (2003): "Does foreign ownership matter?", *Economics of Transition*, Vol.11, N. 3, pp. 383-409.
- Zhang, Y., (2006): "The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal", *Strategic Management Journal*, Vol.27, N. 3, pp. 283-300.
- Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N. y Su, C., (2008): "Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China", *Strategic Management Journal*, Vol.29, N. 9, pp. 985-1000.