



Investigaciones Europeas de Dirección y
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía
de la Empresa
España

Araújo Pinzón, P.; Sánchez Vázquez, J.M.; Vélez Elorza, M.L.; Álvarez-Dardet Espejo, M.C.
**INTERNACIONALIZACIÓN Y CONTROL INTERORGANIZATIVO: REVISIÓN TEÓRICA Y
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 16, núm. 1, enero-abril, 2010,
pp. 165-180

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120089008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

INTERNACIONALIZACIÓN Y CONTROL INTERORGANIZATIVO: REVISIÓN TEÓRICA Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

Araújo Pinzón, P.
Sánchez Vázquez, J.M.
Vélez Elorza, M.L.
Universidad de Cádiz
Álvarez-Dardet Espejo, M.C.
Universidad Pablo de Olavide

Recibido: 27 de enero de 2009

Aceptado: 21 de diciembre de 2009

RESUMEN: Dentro de los desafíos que los procesos de internacionalización presentan a las empresas, la gestión de los canales de exportación externalizados ha ido adquiriendo una mayor relevancia. Analizando las conclusiones de los trabajos que han estudiado el papel del Control Interorganizativo (CI) en el contexto de las relaciones interorganizativas, este trabajo argumenta que el CI podría permitir una mayor integración y coordinación de las relaciones entre socios domésticos e internacionales, diferente a la propiedad. Como aproximación exploratoria a ambos tópicos de investigación, este trabajo realiza una revisión de la literatura con un enfoque meta-analítico. Sobre esta revisión de la literatura, se han evaluado los principales autores y trabajos, sugiriendo nuevas vías en la investigación del papel del CI en la internacionalización de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Control Interorganizativo, Internacionalización, Canales de Exportación, Enfoque Meta-analítico

CLASIFICACIÓN JEL: M40, M30.

INTERNATIONALIZATION AND INTERORGANIZATIONAL CONTROL: A REVIEW AND FUTURE DIRECTIONS

ABSTRACT: Export channel management has gained a greater relevance as one of the challenges related to internationalization processes. Analyzing the conclusions of the articles that have studied the control systems role in the context of the interorganizational relationships (Interorganisational Control, IC), this work argues that IC could allow a better integration and coordination of the relationships among domestic and international partners, different to ownership. As an exploratory study of both topics, we carry out a literature review with a meta-analysis approach. Our results show the main authors and works, suggesting new research avenues to shed light on the role of IC in the internationalization processes.

KEY WORDS: Interorganizational Control Systems, Internationalization, Export Channels, Meta-analysis Approach

JEL CLASSIFICATION: M40, M30.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno dinámico y globalizado, cada vez son más numerosas las empresas que optan por penetrar en los mercados internacionales, considerándolos como pilares básicos para su supervivencia (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002). Un objetivo básico de cualquier empresa es colocar sus productos y servicios en el mercado final, en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus consumidores. Para alcanzar estos importantes propósitos, la empresa puede decidir afrontarlos con sus propios medios, llegando por sí misma a todos los espacios geográficos y temporales, con las cantidades y formatos adecuados. Pero, en ocasiones, las empresas que están iniciando o desarrollando su internacionalización se enfrentan a una serie de problemas que no pueden resolver por sí



mismas (Fayos y Calderón, 2004). Por carecer de medios, o suponer un coste elevado, la empresa puede buscar crear relaciones con empresas extranjeras independientes para desarrollar todas las actividades necesarias que le sirvan como puente para alcanzar su mercado final. En este sentido, un canal de exportación se puede configurar como un grupo de organizaciones interdependientes, como alianzas contractuales no equitativas, que no suponen compartir ni crear una entidad nueva. Los miembros del canal de exportación intervienen en los procesos para la consecución de un fin común, a través de la ejecución de una serie de funciones, actividades y procesos por los que un producto o servicio llega a estar disponible para el cliente final, aumentando la demanda de los productos distribuidos, y creando valor.

Actualmente se puede ver cómo los negocios de muchas empresas están basados en objetivos comunes, estrategias y trabajo en equipo con otras, reconociéndose la necesidad de gestionar y coordinar estas relaciones interorganizativas. Las empresas están siendo cada vez más conscientes de las consecuencias que las distancias físicas, sociales y culturales tienen sobre la organización y eficiencia de los canales de exportación (Anderson y Gatignon, 1986, Samie, 2006), aumentando la importancia de su gestión en un contexto global. Así, en la literatura de marketing ha emergido una fuerte corriente investigadora orientada hacia un proceso de construcción de relaciones a largo plazo (Leonidou, Barnes y Talia, 2006), donde se aprecia la importancia de establecer y mantener relaciones de negocios cercanas y duraderas. Esto ha hecho aumentar la relevancia de factores como la confianza, el compromiso en la relación, la necesidad de compartir información (Sahin y Robison, 2002; Chen, 2003; Fiala, 2005) y el rendimiento del canal (Chen, 2003; Li et al., 2006). Asimismo, la mayor distancia entre la empresa y sus clientes extranjeros podría implicar la necesidad de desarrollar mecanismos que le permitan mejorar la gestión y el control de su rendimiento (Bello y Gilliland, 1997), además de aumentar el intercambio de información sobre los mercados potenciales, sin el cual la aventura difícilmente resultaría exitosa (Belich y Dubinsky, 1995; Asakawa, 2001; Bello, Chelariu y Zhang, 2003). En este sentido, los sistemas de control interorganizativos (CI)¹ se pueden erigir en una variable fundamental que determine el éxito de estas actividades.

En los últimos tiempos, en el ámbito de la literatura de control, su definición ha evolucionado desde una perspectiva centrada en procesos y técnicas que garantizaran la provisión de información formal y cuantificable financieramente hacia una perspectiva mucho más amplia, que abarca también información externa relacionada con mercados, clientes, competidores, no restringida a términos financieros, y que comprende una extensa colección de mecanismos incluyendo controles sociales e informales (Chenhall, 2003). Junto a esto, desde que distintos autores, como Hopwood (1996), observaron que el ámbito de la actividad del control ya no está confinado al interior de los límites organizativos, han aparecido numerosos estudios que bajo diferentes perspectivas exploran el papel del control en el contexto de las relaciones entre empresas: p.e. Seal et al. (1999); Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000); Tomkins (2001); Dekker (2004); Vélez et al. (2008). Además de establecer modelos de CI (Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000), estos estudios investigan su rol en distintos tipos de relaciones entre empresas –en las relaciones de externalización, en las cadenas de suministros, entre socios de una *joint venture*, redes de empresa, etc. Los trabajos de esta reciente corriente de investigación han puesto de manifiesto que el CI puede jugar un papel crucial, no sólo en el establecimiento de relaciones, decisión clásica -“hacer vs. comprar”- sino también en la gestión continuada de las relaciones entre socios de negocio y en el establecimiento de las responsabilidades entre ellos (Seal et al., 1999). Algunos de los autores (Tomkins, 2001, Dekker, 2004, Vélez et al., 2008) destacan que el CI desempeña tanto una

función de supervisión -estructurando, limitando y regulando la conducta de las partes- como de coordinación de las actividades interdependientes. Existen evidencias empíricas de que el CI moviliza y promueve la cooperación y que esto afecta positivamente al rendimiento (Mahama, 2006). Existe también evidencias de que el CI, a través de la cooperación que genera, incrementa la confianza entre los socios (Coletti et al., 2006). En este sentido, Tomkins (2001) contempla la necesidad del intercambio de información a través del CI para incrementar la confianza en las fases tempranas de una relación, y evidencia su papel en la evolución de las mismas, aspecto también destacado por Inkpen y Currall (2006) quienes estudian la coevolución de los sistemas de control, la confianza y el aprendizaje.

De las conclusiones de los trabajos que han comenzado a estudiar el papel del CI en las relaciones entre empresas, se deriva que los sistemas de control pueden ser relevantes para permitir una mayor integración de las relaciones entre socios domésticos e internacionales, diferente a la propiedad, en la línea de la filosofía de la gestión internacional de las cadenas de suministro. La contribución potencial del CI en el establecimiento, gestión y mantenimiento de relaciones entre empresas con el objetivo de introducir y comercializar productos en países extranjeros está condicionada por las características propias de estos tipos de relaciones derivadas de la distancia física, social y cultural. Sin embargo, hasta el momento, el conocimiento sobre el papel que el CI desarrolla en el proceso de internacionalización de las empresas es relativamente escaso (Quinn y Doherty, 2000; Whitley, Morgan, Nelly y Sharpe, 2003; Katsikea y Morgan, 2003; Houghton y Winklhofer, 2004; Pangarkar y Klein, 2004; Doherty y Alexander, 2006).

Este trabajo contribuye a la literatura existente tratando de cubrir esta laguna investigadora. Como aproximación exploratoria a ambos tópicos de investigación, internacionalización y CI, este trabajo realiza una revisión de la literatura con un enfoque meta-analítico, empleando la propuesta realizada por Ramírez y García (2004). De este modo, se han identificado 203 artículos publicados en revistas JCR, a través de cuyo análisis se han identificado, organizado y evaluado los principales autores y trabajos. Sobre esta revisión y síntesis de la literatura, se concluye sugiriendo nuevas vías en la investigación del papel del CI en la internacionalización de las empresas.

2. INTERNACIONALIZACIÓN Y CONTROL INTERORGANIZATIVO: ANÁLISIS A TRAVÉS DE UN ENFOQUE META-ANALÍTICO (ISI WEB OF SCIENCE)

Para desarrollar nuestra revisión de la literatura hemos empleado la propuesta de enfoque meta-analítico de Ramírez y García (2004), estructurándola en cinco fases: Población de la base de datos de artículos; Evolución del número de artículos publicados; Establecimiento de las revistas más relevantes; Análisis de autores y artículos; y Análisis de palabras claves. Respecto a la primera fase, básicamente, se han tomado los datos ofrecidos por el Instituto para la Información Científica (*Institute for Scientific Information*, ISI) que ofrece servicios de bibliografía (recogiendo artículos publicados desde 1945 hasta la actualidad), especializándose en el análisis de citación. De acuerdo con Ramírez y García (2004), el argumento es el siguiente: los artículos más veces citados impulsarán tanto la nueva investigación como los futuros esfuerzos de publicación. En este sentido, una revista que es citada un mayor número de veces, se empleará más por la comunidad académica, y tendrá un mayor atractivo para enviar nuevos trabajos.

En primer lugar, se realizó una búsqueda de artículos en la Web of Science, dentro de las categorías de *business*, *management*, *economics* y *business-finance*, con los siguientes criterios básicos: *internationalization*, *export*, *entry mode*, y *foreign market*. Y dentro de estos criterios se ha refinado la búsqueda con las siguientes palabras claves: *control*, *control system*, *accounting*, *cost*, *performance*, *performance measure**, y *governance*. Aunque es conocido que estas búsquedas pueden resultar en artículos repetidos, con ello hemos tratado de asegurar la representatividad y el carácter completo de la base de datos. Como resultado de este proceso, se obtuvieron 2.358 artículos, mostrados en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la búsqueda en la Web of Science: Internationalization, Export, Entry mode y Foreign market.

	Business	Management	Economics	Business, finance	Total
Control	116	73	123	40	280
Control system	3	8	21	2	33
Accounting	16	14	58	31	96
Cost	191	117	344	45	589
Performance	555	392	504	95	1.209
Performance measure*	15	7	6	6	28
Governance	51	46	50	19	123
Total	947	657	1.106	238	2.358

Fuente: elaboración propia

A continuación, y para la comprobación de los resultados obtenidos, se procedió a realizar otra búsqueda en la base de datos ABI-Proquest que recoge artículos de más de 1.000 de revistas de gestión y dirección de empresas. Utilizando los mismos criterios de la anterior búsqueda se hallaron 3.829 artículos académicos desde el año 1980, mostrados en la Tabla 2. Analizando esta diferencia, se encontró que el mayor número de artículos encontrados es consecuencia de una doble causa: a) los resultados de la búsqueda en la base de datos ABI no depuran las repeticiones, por lo que aparecen varios artículos de forma repetida; y b) son relativamente escasas las revistas de contabilidad y control de gestión que han sido incluidas en la Web of Science.

Tomando como base los 2.358 artículos obtenidos en la primera búsqueda, se eliminaron los artículos que aparecían repetidos (693 artículos) y en los que su idioma no era el inglés (128 artículos). A continuación, se procedió a la lectura de los títulos, palabras clave y resumen (abstract), eliminando 1.334 artículos por no ajustarse al objetivo de este trabajo. Tras esta depuración, quedaron 203 artículos a analizar.

Tabla 2. Resultados por años de la búsqueda: Internationalization, Export, Entry mode y Foreign market.

	Web of Science (ISI)				ABI ^a		
	Business	Management	Economics	Business, finance	Total	SCG ^b	Total
1980	17	5	30	2	47	64	192
1981	14	9	34	6	53	106	290
1982	11	6	35	3	48	78	277
1983	7	2	45	2	53	90	323
1984	15	6	41	8	62	108	316
1985	13	5	32	7	49	130	366
1986	18	9	48	9	70	139	420
1987	13	7	53	9	67	141	468
1988	11	5	34	4	44	138	420
1989	12	7	44	8	57	146	444
1990	16	11	54	9	75	143	459
1991	12	11	67	19	94	138	499
1992	25	18	187	38	236	143	556
1993	36	30	165	38	229	156	583
1994	47	35	172	30	231	163	567
1995	40	34	199	33	271	130	536
1996	53	48	196	37	287	136	533
1997	48	40	196	31	278	133	490
1998	63	59	193	34	300	145	530
1999	44	52	234	45	328	124	593
2000	79	55	225	60	367	123	509
2001	77	65	223	46	351	136	501
2002	78	79	232	41	370	160	637
2003	74	62	247	42	369	179	662
2004	91	67	283	53	422	252	812
2005	85	71	249	64	398	211	796
2006	119	71	280	73	462	217	751
Total	1.118	869	3.798	751	5.618	3.829	13.530

^a Búsqueda en la base de datos *Business -ABI Inform* únicamente en revistas científicas con los criterios (internationalization OR export OR entry mode OR foreign market) en el campo “Citas y resumen”.

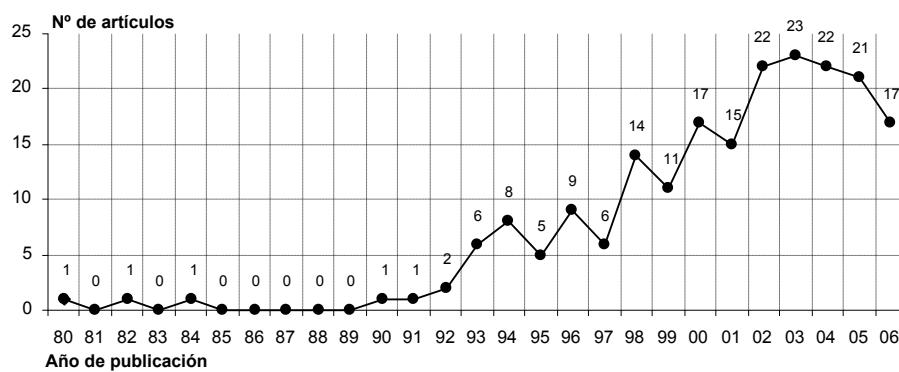
^b Búsqueda en la base de datos *Business -ABI Inform* únicamente en revistas científicas con los criterios (internationalization OR export OR entry mode OR foreign market) AND (accounting OR control OR cost OR performance OR performance measure OR governance) en el campo “Citas y resumen”.

Fuente: elaboración propia

Para conocer la relevancia actual del tema, se estudió la evolución de la publicación de artículos, recogida en la Figura 1, encontrando que el primer trabajo aparece en 1980, aunque no es hasta mediados de la década de los noventa cuando despega la producción científica, siguiendo desde entonces una tendencia de crecimiento. Por consiguiente, encontramos que desde el punto de vista de la producción científica es un tópico de interés creciente y relativamente reciente.

A continuación, se identificaron las principales revistas que habían abordado el papel del CI en las actividades internacionales de las empresas, contemplando el número de artículos de cada revista. En la Tabla 3 se muestran los resultados de este análisis, destacando las revistas centradas en el análisis de las actividades de marketing internacional y la ausencia notoria de revistas contables o de control de gestión.

Figura 1. Evolución del número de artículos por años



Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Revistas con más artículos publicados (período 1980-2006)

Revista	Nº de artículos
Journal of International Business Studies	31
Journal of International Marketing	24
International Marketing Review	16
Journal of Business Research	17
Industrial Marketing Management	13
Journal of Management Studies	9
Journal of World Business	8
Strategic Management Journal	6
International Business Review	5
International Journal of Human Resource Management	5
Organization Science	5
Journal of Business Venturing	5
Journal of Marketing	4
Organization Studies	4
Otras revistas	51
Total	203

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se identificaron los autores más prolíficos. Los resultados se muestran en la Tabla 4, por orden descendente, destacando Keith Brouthers (Profesor de Dirección Estratégica de la Universidad de Londres) y Adamantios Diamantopoulos (Profesor de Marketing Internacional de la Universidad de Viena), junto a los profesores Paul W. Beamish (Universidad Western Ontario), Cristiana R. Lages (Universidad de Warwick), y Mike W. Peng (Universidad de Texas). Este resultado pone de manifiesto el interés tanto europeo como norte-americano por el estudio del CI en las actividades de internacionalización de las empresas.

Tabla 4. Principales autores

Autores	Nº de artículos
Brouthers, K.D.	6
Diamantopoulos, A.	6
Beamish, P.W	5
Lages, C.R.	5
Peng, M.W.	5
Bello, D.C.	4
Cadogan, J.W.	4
Katsikeas, C.S.	4
Leonidou, L.C.	4
Makino, S.	4
Winklhofer, H.	4
Brouthers, L.E.	3
Cavusgil, S.T.	3
Gilliland, D.I.	3
Katsikeas, E,	3
Lages, L.F.	3
Morgan, R.E.	3
Roth, K.	3
Samiee, S.	3
Shoham, A.	3
Souchon, A.L.	3
Zou, S.M.	3
Otros	122
Total	203

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de identificar los principales artículos, en la Tabla 5 se analizan aquellos que han recibido un mayor número de citas.

Tabla 5. Principales artículos (1980-2006)

Autores	Año	Título	Revista	Citas
Oviatt, B.M. y McDougall, P.P.	1994	Toward a theory of international new ventures	Journal of International Business Studies	121
Erramilli, M.K. y Rao, C.P.	1993	Service firms international entry-mode choice -a modified transaction-cost analysis approach	Journal of Marketing	120
Agarwal, S. y Ramaswami, S.N.	1992	Choice of foreign-market entry mode - impact of ownership, location and internalization factors	Journal of International Business Studies	104
Sullivan, D.	1994	Measuring the degree of internationalization of a firm	Journal of International Business Studies	75
Woodcock, C.P.; Beamish, P.W. y Makino, S.	1994	Ownership-based entry mode strategies and international performance	Journal of International Business Studies	74
Roth, K. y O'Donnell, S.	1996	Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective	Academy of Management Journal	62
Hennart, J.F. y Park, Y.R.	1994	Location, governance, and strategic determinants of Japanese manufacturing investment in the United States	Strategic Management Journal	57
Bello, D.I. y Gilliland, D.C.	1997	The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance	Journal of Marketing	55
Welsh, D.H.B; Luthans, F. y Sommer, S.M.	1993	Managing Russian factory-workers - the impact of United States - based behavioral and participative techniques	Academy of Management Journal	46
Gassmann, O. y Von Zedtwitz, M.	1999	New concepts and trends in international R&D organization	Research Policy	43
Isobe, T.; Makino, S. y Montgomery, D.B.	2000	Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China	Academy of Management Journal	39
Martin, X.; Swaminathan, A y Mitchell, W.	1998	Organizational evolution in the interorganizational environment: incentives and constraints on international expansion strategy	Administrative Science Quarterly	39
Ethier, W.J. y Markusen, J.R.	1996	Multinational firms, technology diffusion and trade	Journal of International Economics	36
Aulakh, P.S. y Kotabe, M.	1997	Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets	Journal of International Business Studies	35
Das, T.K. y Teng, B.S.	1996	Risk types and inter-firm alliance structures	Journal of Management Studies	35
Gerybadze, A. y Reger, G.	1999	Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations	Research Policy	35
Sohn, J.H.D.	1994	Social knowledge as a control system: a proposition and evidence from the Japanese FDI behavior	Journal of International Business Studies	35
Fladmoe-Lindquist, K. y Jacque, L.L.	1995	Control modes in international service operations -the propensity to franchise	Management Science	32
Rosson, P.J. y Ford, I.D.	1982	Manufacturer overseas distributor relations and export performance	Journal of International Business Studies	32
Westhead, P.; Wright, M. y Ucbasearan, D.	2001	The internationalization of new and small firms: a resource-based view	Journal of Business Venturing	31

Fuente: elaboración propia

Para evitar que, por el simple transcurrir del tiempo, sólo aparezcan como más relevantes los artículos más antiguos, se ha repetido este análisis con los artículos publicados desde el año 2000, los cuales se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Principales artículos (2000-2006)

Autores	Año	Título	Revista	Citas
Isobe, T.; Makino, S. y Montgomery, D.B.	2000	Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China	Academy of Management Journal	39
Westhead, P; Wright, M. y Ucbasaran, D.	2001	The internationalization of new and small firms: a resource-based view	Journal of Business Venturing	31
Peng, M.W.	2001	The resource-based view and international business	Journal of Management	25
Leonidou, L.C; Katsikeas, C.S. y Samiee, S.	2002	Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis	Journal of Business Research	21
Asakawa, K.	2001	Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms	Research Policy	19
Davis, P.S.; Desai, A.B. y Francis, J.D.	2000	Mode of international entry: an isomorphism perspective	Journal of International Business Studies	18
Brouthers, K.D. y Brouthers, L.E.	2000	Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences	Strategic Management Journal	16
Harzing, A.W. y Sorge, A.	2003	The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives	Organization Studies	16
Covin, J.G; Slevin, D.P. y Heeley, M.B.	2000	Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth	Journal of Business Venturing	15
Yeoh, P.L.	2000	Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies	Journal of International Marketing	15
Dhanaraj, C. y Beamish, P.W.	2003	A resource-based approach to the study of export performance	Journal of Small Business Management	14
Luo, Y.D.	2001	Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach	Journal of Management Studies	14
Brouthers, K.D.	2002	Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance	Journal of International Business Studies	12
Cadogan, J.W; Paul, N.J.; Salminen, R.T.; Puurmalainen, K. y Sundqvist, S.	2001	Key antecedents to "export" market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination	International Journal of Research In Marketing	12
Seth, A.; Song, K.P. y Pettit, R.	2000	Synergy, managerialism or hubris? An empirical examination of motives for foreign acquisitions of U.S. firms	Journal of International Business Studies	12
Yiu, D. y Makino, S.	2002	The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective	Organization Science	12
Baldwin, J.R.y Gu, W.L.	2003	Export-market participation and productivity performance in Canadian manufacturing	Canadian Journal of Economics-Revue Canadienne d'Economique	11
Coviello, N.E. y Jones, M.V.	2004	Methodological issues in international entrepreneurship research	Journal of Business Venturing	11
Peng, M.W. y York, A.S.	2001	Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources	Journal of International Business Studies	11
Brouthers, K.D. y Brouthers, L.E.	2003	Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk and trust	Journal of Management Studies	10

Fuente: elaboración propia

De la lectura de estos artículos se extraen algunos puntos comunes que pueden servir de base para posteriores investigaciones. El análisis de los artículos seleccionados confirma que desde el punto de vista de los enfoques teóricos aplicados, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Internacionalización han sido las empleadas con mayor

frecuencia. Sin embargo, se observa que, más recientemente, aparece el uso de otras teorías de forma importante, como la teoría de agencia, la basada en los recursos y la institucional.

Centrados en el objetivo de nuestro trabajo, el término control aparece como antecedente clave en la importante elección del modo de entrada, asociándolo ampliamente al término propiedad. En este sentido, la literatura de marketing internacional acepta que el establecimiento de subsidiarias, fábricas o centros de trabajo en el extranjero se interpreta como un modo de entrada de control pleno (*full-control mode*), mientras que el establecimiento de relaciones con socios extranjeros se contempla como control compartido (*shared-control mode*) o bien como control bajo (*low-control mode*) (Erramilli y Rao, 1993). Varios estudios analizan los distintos factores que van a determinar esta elección del modo de entrada, por ejemplo, mostrando el efecto de la especificidad de los activos, la intensidad de capital, el grado de separabilidad de los servicios, la distancia cultural, el riesgo del país, o el tamaño de la empresa (Erramilli y Rao, 1993), la distancia geográfica, la especificidad de la marca, la incertidumbre contextual (Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995), la experiencia internacional de la empresa, la posición, la integración y la diferenciación estratégica (Aulakh y Kotabe, 1997). Avanzando en la línea de los efectos del grado de control, Isobe, Makino y Montgomery (2000) analizan en su estudio cómo el grado de control sobre los socios afecta al nivel de compromiso para transferir tecnología y a la entrada temprana en los mercados exteriores. Por otro lado, Aulakh y Kotabe (1997) ofrecen evidencia empírica que muestra cómo el grado de integración (asociado al nivel de control) del canal de exportación no está relacionado con el rendimiento. Esto implica que las empresas deberán buscar el equilibrio entre el nivel de integración y las condiciones específicas de las transacciones, sus capacidades organizativas y sus objetivos estratégicos.

Otra interesante corriente de investigación contempla la dependencia de los sistemas de control de la elección del modo de entrada. En este sentido, destaca el artículo de Woodcock, Beamish y Makino (1994), quienes, definiendo mecanismos de control como la gestión eficiente y efectiva de la relación entre la firma matriz y la entidad de entrada que facilita alcanzar los objetivos, defienden que los sistemas de control son dependientes del modo de entrada seleccionado. En este sentido, estos autores se basan en anteriores estudios (Anderson y Gatignon, 1986; Calvet, 1984; Caves, 1982; Davidson, 1982; Gatignon y Anderson, 1988; Root, 1987) para establecer la asociación entre el modo de entrada y las capacidades de control de las empresas.

A pesar de la importancia reconocida a los sistemas de control, los artículos que se centran en el papel del CI para la gestión de las actividades de externalización son escasos. A este respecto, destaca el trabajo de Schaan y Beamish (1988) quienes analizan veinticuatro mecanismos de control usados para la gestión de las *joint ventures*. Como indican Woodcock et al (1994), este gran número de mecanismos alternativos parece motivado por la falta de control de propiedad directa, defendiendo que los mecanismos de control de no-propiedad son menos eficientes, más costosos que los de propiedad, requiriendo otros mecanismos basados en valores de conducta, como la confianza. Sin embargo, hacemos especial mención del trabajo de Bello y Gilliland (1997) para defender que, sin propiedad, sí puede haber un adecuado nivel de control. Bello y Gilliland (1997) examinan los mecanismos de control que gobiernan la relación entre productores y distribuidores en los canales de distribución internacional, argumentando que los primeros pueden reforzar su rendimiento mediante la utilización de mecanismos de control adecuados. Estos autores desarrollan un modelo que examina los antecedentes contextuales y las consecuencias en el rendimiento, concluyendo que los sistemas de control de resultado (unilaterales) y los sistemas compartidos relationales (bilaterales) mejoran el rendimiento del canal de exportación, no hallando efecto de los sistemas de control de proceso. En este sentido, defienden que, gracias al CI, afortunadamente, los canales de exportación no necesariamente están caracterizados por pobres niveles de coordinación y

rendimiento, pues el CI permite la evolución de las relaciones inter-organizativas desde relaciones de tipo *arms'-length* hacia relaciones altamente coordinadas, a largo plazo, de tipo *partnership*. Por consiguiente, esta investigación argumenta que las empresas productoras no necesitan integrar verticalmente, mediante oficinas de ventas y/o subsidiarias, las actividades internacionales para ser capaces de coordinar sus operaciones. La evidencia muestra que estas empresas pueden usar CIs unilaterales y bilaterales demostrando la utilidad del uso de múltiples mecanismos de gobierno para la mejora del rendimiento.

Por último, con el objetivo de identificar tópicos concretos que indiquen futuras líneas de investigación, se han analizado las palabras clave, *keywords*, asociadas a los artículos identificados. La revisión de estos indicadores, mostrados en la Tabla 7, nos proporciona elementos para entender los tópicos de investigación y qué temas son más importantes para abordar en el futuro.

Tabla 7. Principales palabras clave

Palabras clave	Nº de artículos
Strategic management, marketing strategy, diversification strategy, global strategy	74
IORs: joint ventures, partnerships, business relationships, strategic alliances, buyer-seller (supplier) relationships, franchise systems	62
MNC-MNE: multinational companies, subsidiaries	58
Entry mode	52
SCM, distribution channel, marketing channel, channel and channel integration	44
Choice and decision-making	31
Investment, direct-investment, acquisition	25
Market and market orientation	24
Behavior	23
Ownership	22
Knowledge	20
Management	20
Culture	20
Trust	18
Commitment	15
Competitive advantage	15
Bargaining power, interfirm power	15
Integration	12
Governance	11
Small and medium enterprises	8
Competition	8
Information and information use	7
Advantage	6
Conflict	6
Cooperation	6
Success	6
Developing-countries	5
Human-resource management	5
Opportunism	5
Capabilities	4
Communication	4
Coordination	4
Accuracy	3

Fuente: elaboración propia

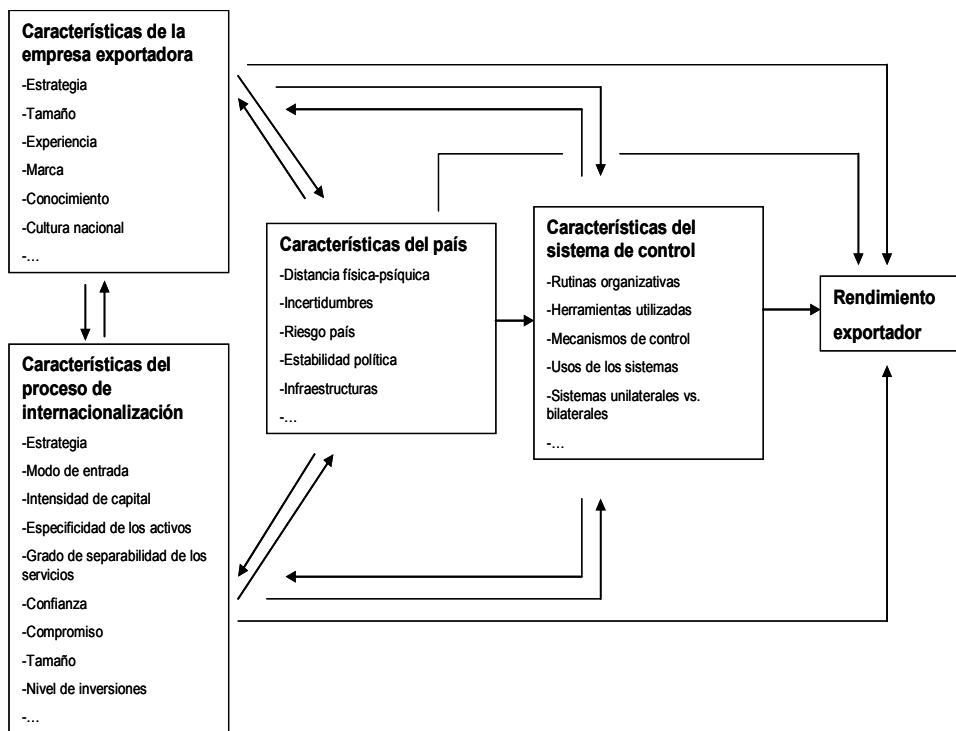
En este sentido, el papel del CI en las actividades de los mercados internacionales aparece como un tópico de gran interés, por las múltiples conexiones que tiene con el resto de elementos estratégicos (*strategy*), así como en los procesos de toma de decisiones (p.e., *entry mode* o *choice and decision making*). Analizando estas palabras clave, se observa que los trabajos publicados tienden a especializarse en un tipo concreto de internacionalización. Concretamente, en aquellos modos que suponen un mayor compromiso de recursos: empresas conjuntas e inversión directa (*joint ventures, ownership, foreign direct-investment, investment*). Estos coinciden con ser modos de entrada normalmente empleados por empresas de mayor tamaño, multinacionales (*MNCs, multinationals, MNEs*). Asimismo se observa que hay un importante grupo de trabajos centrados en las relaciones inter-organizativas, que han emergido en la última década como una nueva forma organizativa (*IORs* y *SCM-Distribution channels*) y que, como se ha señalado, están recibiendo un gran interés por parte de la literatura contable y de control de gestión. Igualmente, aparecen otros tópicos de importancia por su efecto y consecuencia, como, por ejemplo, la cultura (*culture*), el conocimiento (*knowledge*), la confianza (*trust*) o el compromiso (*commitment*).

3. REFLEXIONES SOBRE FUTURAS INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO DEL CONTROL INTERORGANIZATIVO

Para concluir queremos recoger algunas reflexiones finales a partir del enfoque empleado para futuras investigaciones en el ámbito del CI. Mediante el análisis efectuado, hemos registrado la existencia de una competitividad mundial marcadamente dinámica, que hace que, principalmente desde los años noventa, los investigadores busquen respuestas ante los nuevos desafíos de la internacionalización de las empresas. Así, hemos identificado la existencia de diversas variables que podrían afectar al rendimiento exportador de las empresas y que influyen en el diseño y uso de los CIs.

Por tanto, creemos que sería relevante para analizar el papel del CI en este contexto un modelo integrado, como el propuesto en la Figura 2, en el que se recojan todas las variables relacionadas (por ejemplo, estrategia exportadora, incertidumbre, tamaño, confianza, cultura nacional y organizativa, compromiso, conocimiento, o nivel de inversiones) y los vínculos entre éstas, el CI y el rendimiento. Por un lado, la mayor distancia, física y psíquica, entre la empresa y sus clientes potenciales en mercados extranjeros, con diversos entornos culturales, puede afectar al diseño y desarrollo en la empresa origen de una serie de nuevas, o adaptadas, rutinas organizativas que mitiguen los conflictos entre las partes y que permitan el control del mercado final. Por otro lado, y de acuerdo con la emergente literatura de CI, se destaca el análisis de sus propósitos y usos, como posibles claves que permitan mejorar la coordinación de las actividades, una mejor integración de las tareas desde relaciones de no-propiedad, un intercambio de información y conocimientos –comunicación-, que permitan establecer un clima en la relación que, a su vez, fomente la cooperación, la confianza y el compromiso. Otras lagunas importantes se encuentran en el estudio del CI utilizado por las pequeñas y medianas empresas en estos escenarios. La exportación suele ser la vía por la que muchas PYMEs dan sus primeros pasos en el proceso de internacionalización, y el establecimiento de un adecuado CI puede ayudar en una apropiada gestión que les permita alcanzar el éxito de estas nuevas aventuras. En este sentido, como indican Losada et al. (2006), aunque el estudio del rendimiento exportador es una prolífica línea de investigación, es necesario profundizar sobre la definición de un constructo que recoja la multidimensionalidad del rendimiento exportador de las empresas que permita la operatividad de dicho modelo.

Figura 2. Modelo teórico propuesto



Fuente: elaboración propia

El análisis presentado en este trabajo es un primer paso necesario para la definición, desarrollo y contrastación empírica de un posible modelo integrado. Nos ha permitido identificar la literatura más relevante para poder extraer de la actual evidencia empírica las variables y relaciones de interés para la construcción de dicho modelo. Futuras investigaciones pueden validar las relaciones planteadas en cuanto a vínculos causales directos e indirectos entre las variables consideradas.

NOTAS

* Esta investigación está parcialmente financiada por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior – EXTENDA-, y por los proyectos de investigación SEJ-111, SEJ-366, SEJ-449, SEJ2005-06652/ECON y ECO2008-05550.

¹ El control ha sido definido de muy diferentes maneras, lo que ha llevado también a diferentes definiciones de CI. A pesar de esto, Merchant y Simon (1986) advierten que la mayoría de las definiciones incluye dos conceptos claves: un enfoque sobre la conducta de los participantes de la organización y el reconocimiento de un efecto de esa conducta sobre la consecución de los objetivos o los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992): "Choice of foreign-market entry mode – impact of ownership, location and internalization factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-27.
- ANDERSEN, O. (1997): "Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2, pp. 27-42.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
- ASAOKAWA, K. (2001): "Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms", *Research Policy*, Vol. 30, pp. 735-757.
- AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 145-175.
- BALDWIN, J.R. y GU, W.L. (2003): "Export-market participation and productivity performance in Canadian manufacturing", *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique*, Vol. 36, No. 3, pp. 634-657.
- BELICH, T.J. y DUBINSKY, A.J. (1995): "Factors related to information acquisition in exporting organizations", *Journal of Business Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 1-11.
- BELLO, D.C. y GILLILAND, D.L. (1997): "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 22-38.
- BELLO, D.C.; CHELARIU, C. y ZHANG, L. (2003): "The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels", *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 1, pp. 1-16.
- BROUTHERS, K.D. (2002): "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 203-221.
- BROUTHERS, K.D. y BROUTHERS, L.E. (2003): "Why service and manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 5, pp. 1179-1204.
- BROUTHERS, K.D. y BROUTHERS, L.E. (2000): "Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 89-97.
- CADOGAN, J.W.; PAUL, N.J.; SALMINEN, R.T.; PUUMALAINEN, K. y SUNDQVIST, S. (2001): "Key antecedents to 'export' market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 261-282.
- CHEN, F. (2003): "Information sharing and Supply Chain coordination", en De Kok, A.G.; Graves, S.C. (Ed.), *Handbooks in Operations Research and Management Science*, Vol. 11, Supply Chain Management: Design, Coordination, and Operation. Elsevier, Amsterdam.
- COLETTI, A.L.; SEDATOLE, K.L. y TOWRY, K.L. (2005): "The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments", *The Accounting Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 477-500.
- COOPER, M.C. y ELLRAM, L.M. (1993): "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", *International Journal of Logistics and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 13-23.
- COVIELLO, N.E. y JONES, M.V. (2004): "Methodological issues in international entrepreneurship research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 485-508.
- COVIN, J.G.; SLEVINB, D.P. y HEELEY, M.B. (2000): "Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 2, pp. 175-210.
- DAS, T.K. y TENG, S.B. (1996): "Risk, types and inter-firm alliance structures", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 6, pp. 827-843.
- DAVIS, P.S.; DESAI, A.B. y FRANCIS, J.D. (2000): "Mode of international entry: an isomorphism perspective", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 239-258.
- DEKKER, H. (2004): "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, No. 1, pp. 27-49.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P.W. (2003): "A resource based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 242-261.
- DOHERTY, A.M. y ALEXANDER, N. (2006): "Power and control in international retail franchising", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 11/12, pp. 1292-1316.
- DUNNING, J.H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.
- ERRAMILLI, M.K. y RAO, C.P. (1993): "Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 19-38.
- ETHIER, W.J. y MARKUSEN, J.R. (1996): "Multinational firms, technology diffusion and trade", *Journal of International Economics*, Vol. 41, No. 1/2, pp. 1-28.
- FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2004): "Análisis de la relación entre el compromiso exportador y las ayudas a la internacionalización de las empresas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 2, pp. 201-220.
- FIALA, P. (2005): "Information sharing in supply chains", *Omega*, Vol. 33, No. 5, pp. 419-423.
- FLADMÖE-LINDQUIST, K. y JACQUE, L.L. (1995): "Control modes in international service operations: the propensity to franchise", *Management Science*, Vol. 41, No. 7, pp. 1238-1249.

- GASSMANN, O. y VON ZEDTWITZ, M. (1999): "New concepts and trends in international R&D organization", *Research Policy*, Vol. 28, No. 2/3, pp. 231–250.
- GERYBADZE, A. y REGER, G. (1999): "Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations", *Research Policy*, Vol. 28, No. 2/3, pp. 251–274.
- HAKANSSON, H. y LIND, J. (2004): "Accounting and network coordination", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 51-72.
- HARZING, A.W. y SORGE, A. (2003): "The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 187–214.
- HENNART, J.F. y PARK, Y.R. (1994): "Location, governance, and strategic determinants of Japanese manufacturing investment in the United States", *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 6, pp. 419-436.
- HOPWOOD, A.G. (1996): "Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21, No. 6, pp. 589-590.
- HOUGHTON, K.S. y WINKLHOFER, H. (2004): "The effect of Website and E-commerce adoption on the relationship between SMEs and their export intermediaries", *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 4, pp. 369-388.
- INKPEN, A.C. y CURRELL, S.C. (2004): "The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures", *Organization Science*, Vol. 15, No. 5, pp. 586-589.
- ISOBE, T.; MAKINO, S. y MONTGOMERY, D.B. (2000): "Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 468-484.
- KATSIKEA, E. y MORGAN, R.E. (2003): "Exploring export sales management practices in small- and medium-sized firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 467-480.
- KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S. y BEARDEN, W.O. (2005): "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 24-41.
- LEONIDOU, L.C.; BARNES, B.R. y TALIAS, M.A. (2006): "Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 576-588.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; y SAMIEE, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 1, pp. 51- 67.
- LI, S.; RAGU-NATHAN, B.; RAGU-NATHAN, T.S. y SUBBA, S. (2006): "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", *Omega*, Vol. 34, pp. 107-124.
- LOSADA, F.; NAVARRO, A; RUZO, E. y BARREIRO J.M. (2006): "La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, No. 1, pp. 85-106.
- LUO, Y.D. (2001): "Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 51–67.
- MADHOK, A. (1997): "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-61.
- MAHAMIA, H. (2006): "Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines", *Management Accounting Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 315-339.
- MARTIN, J.; SWAMINATHAN, A. y MITCHELL, W. (1998): "Organizational evolution in the interorganizational environment: incentives and constraints on international expansion strategy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, pp. 566-601.
- OVIATT, B.M. y McDougall, P.P. (1994): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-64.
- PANGARKAR, N. y KLEIN, S. (2004): "The impact of control on international joint venture performance: a contingency approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 86-107.
- PENG, M.W. (2001): "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 803–829.
- PENG, M.W. y YORK, A.S. (2001): "Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, pp. 327-346.
- QUINN, B. y DOHERTY, A.M. (2000): "Power and control in international retail franchising -Evidence from theory and practice", *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp. 354-372.
- RAMIREZ, P. y GARCÍA, R. (2004): "El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto de estudio", *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante.
- RASHEED, H.S. (2005): "Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environment", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 41-54.
- ROSSON, P.J. y FORD, I.D. (1982): "Manufacturer-overseas distributor relations and export performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 57-72.
- ROTH, K. y O'DONNELL, S. (1996): "Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 678-703.
- SAHIN, F. y ROBINSON, E.P. (2002): "Flow coordination and information sharing in supply chains: Review, implications, and directions for future research", *Decisions Sciences*, Vol. 33, No. 4, pp. 505–36.

- SAMIEE, S. y WALTERS P.G.P. (2006): "Supplier and customer exchange in international industrial markets: An integrative perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 5, pp. 589-599.
- SCHAAN, JL y BEAMISH PW (1988): Joint venture general managers in developing countries. En Farok Contractor & Peter Lorange (Ed.), *Cooperative strategies in international business*. 1^a Ed., Lexington, Mass.: Lexington Books, D.C. Heath & Co.
- SEAL, W.; CULLEN, J.; DUNLOP, A.; BERRY, T. y AHMED, M. (1999): "Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 303-322.
- SETH, A.; SONG, K.P. y PETTIT, R. (2000): "Synergy, managerialism or hubris? An empirical examination of motives for foreign acquisitions of U.S. firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 3, pp. 387-405.
- SOHN, J.H.D. (1994): "Social knowledge as a control-system: a proposition and evidence from the Japanese FDI behaviour", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 295-324.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A. y COUGHLAN, A. (1996): *Marketing channels*, 5^a ed., Prentice Hall, New Jersey.
- SULLIVAN D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 325-342.
- TOMKINS, C. (2001): "Interdependences, trust and information in relationships, alliances and networks", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp. 161-191.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. y VOSSELMAN, G.J. (2000): "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 51-77.
- VÉLEZ, M.; SÁNCHEZ, J. y ÁLVAREZ-DARDET, C. (2008): "Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, pp. 968-994.
- WELSH, D.H B; FRED, L. y SOMMER, S.M. (1993): "Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp. 58-79.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. y UCBASARN, D. (2001): "The internationalization of new and small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 333-358.
- WHITLEY, R.; MORGAN, G.; KELLY, W. y SHARPE, D. (2003): "The changing Japanese multinational: application, adaptation and learning in car manufacturing and financial services", *The Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 3, pp. 643-672.
- WOODCOCK, C.P.; BEAMISH, P.W. y MAKINO, S. (1994): "Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 253-273.
- YEOH, P.L. (2000): "Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp. 36-60.
- YIU, D. y MAKINO, S. (2002): "The choice between Joint Venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective", *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, pp. 667-683.