

Sonia Dasí Rodríguez*
Juan Francisco Martínez Pérez*

TEORÍAS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

El propósito del presente trabajo es exponer las diferentes teorías desde las cuales la administración de empresas ha abordado el crecimiento de la empresa, presentando sus características básicas y su aportación al estudio del crecimiento de la empresa. Para ello, distinguimos las aportaciones que proceden de la teoría de la organización, de la economía y del enfoque estratégico. El trabajo se completa con algunos de los estudios más recientes que han utilizado estas teorías para su desarrollo.

Palabras clave: teorías, crecimiento, enfoques, empresa.

Clasificación JEL: D21, L20.

1. Introducción

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los años cincuenta (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959 y Marrs, 1964) y ha estado activo desde entonces (Evans, 1987; Chandler, 1990; Ghosal *et al.*, 1997 y Hite y Hesterly, 2001), permaneciendo vigente hasta la actualidad. Esta dilatación en el tiempo ha ido pareja a la evolución de la literatura, de hecho, diferentes escuelas de pensamiento que realizan aportaciones a la administración de empresas se han preocupado de esta temática.

La disciplina de la administración de empresas ha sufrido diferentes aportaciones, que se concretan en teorías y/o enfoques y que han ido configurando su estado actual. Como afirman Menguzzato y Renau (1991), en muchos casos es difícil situar un conjunto de aportaciones dentro de un solo grupo, ya que pueden tener elementos que les caractericen pertenecientes a dos o más de los establecidos; además, la propia evolución de los autores puede hacer que éstos realicen aportaciones en más de un enfoque.

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado fundamentalmente por la teoría de la organización, pero no debemos olvidar las significativas contribuciones de otras áreas de conocimiento. La mayor parte de las aportaciones procedentes de la sociología y la psicología suelen quedar englobadas dentro de las teorías de la organización pero no sucede lo mismo con las que han tenido un origen económico. También, desde el enfoque estratégico, convertido en el paradigma domi-

* Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universitat de València.

nante para la comprensión del desarrollo de la actividad empresarial en el entorno actual, se hacen contribuciones al respecto.

De este modo, en nuestro trabajo tendremos en cuenta todas estas contribuciones. Comenzamos con las aportaciones realizadas desde la teoría de la organización, para, a continuación, exponer las derivadas de la economía, así como las provenientes del enfoque estratégico. Cerramos nuestro trabajo con un apartado de conclusiones.

2. Aportaciones procedentes de la teoría de la organización al estudio del crecimiento de la empresa

De las distintas teorías de la organización, es el *enfoque contingente*, cuyos máximos exponentes son Lawrence y Lorsch (1967), el que ofrece claramente argumentos que explican el crecimiento de la empresa. Este enfoque, que enfatiza la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo, considera que: *i)* no existe una forma óptima de organizar; *ii)* cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente; y *iii)* la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la naturaleza interactúa (Menguzzato y Renau, 1991¹). De acuerdo con estas premisas, no serían válidos los planteamientos universalistas defendidos por muchos autores, aptos para cualquier situación de la organización y de su entorno.

Así pues, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Losch, 1976).

Bajo estas premisas, tal y como afirma Chandler (1962), la estructura de la organización sigue a la estra-

tegia, y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica. Esta afirmación constituye el punto de partida de numerosos trabajos que intentan modelizar la relación entre la estrategia de crecimiento de producto y/o mercado de la empresa y la estructura organizativa.

Aunque siguen publicándose trabajos vinculados con el enfoque contingente, como el de Galán y Sánchez (2004), en la actualidad, esta teoría suele utilizarse junto a otras de desarrollo posterior, como es el caso de Pertusa-Ortega *et al.* (2010), que analizan la relación estructura-estrategia-resultado, comparando la teoría contingente con el enfoque basado en los recursos.

Por otra parte, podemos referirnos a los modelos sociales de comportamiento, de difícil adscripción, que proceden de la sociología y completan la teoría de la organización. Estos enfoques, muy considerados en la actualidad, nacen en los años setenta y su premisa básica es que el contexto social se convierte en factor explicativo del comportamiento individual, grupal y, también, organizativo. Dentro de estos modelos, la *teoría de la dependencia de recursos* (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978) también defiende la importancia del entorno como fuente de limitaciones, incertidumbres y contingencias, y apunta la dependencia del comportamiento organizativo del mismo. Concretamente, la teoría de la dependencia de recursos asume como hipótesis básica la dependencia de la organización de los recursos externos, en tanto que ésta no puede generarlos totalmente de forma autónoma. Esto implicaría que las organizaciones reaccionarían más decididamente ante las demandas de las organizaciones o grupos de su entorno que controlan recursos decisivos.

Un elemento clave de esta teoría es el de la opción estratégica (Pfeffer, 1982). La opción estratégica parte del supuesto de que el entorno no fuerza a la organización a una situación en la cual no haya elección o el resultado sea inevitable. Las organizaciones podrían tomar, de entre distintas opciones, decisiones estratégicas para conseguir su adaptación, tratando incluso de cambiar el entorno para su propia conveniencia. Aún

¹ Siguiendo a GALBRAITH (1973) y SCOTT (1992).

más, no existiría una opción óptima para todo tipo de organizaciones.

Alguna de las predicciones de la teoría es que en niveles medios de concentración de la industria, donde la incertidumbre es máxima, las organizaciones tienden a influir en mayor medida en la interdependencia, por ejemplo, a través de integraciones verticales, fusiones y adquisiciones o *joint ventures* (Hillman *et al.*, 2009). Así lo constata el trabajo de Xia (2010).

3. Aportaciones procedentes de la economía al estudio del crecimiento de la empresa

Las aportaciones procedentes de la economía al campo de la administración tienen un gran poder explicativo sobre el crecimiento de las empresas.

La primera de las aportaciones a señalar es la de la *teoría de la agencia*. Esta teoría proporciona una explicación a la existencia de las empresas, que son identificadas como nexo de contratos entre los factores de producción. De esta forma, se consigue sustituir los contratos multilaterales entre todos los propietarios de factores por diferentes contratos bilaterales con el empresario. Tal y como afirma Arruñada (1996), la construcción teórica del enfoque se debe a las fundamentales aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976).

Su valor para la investigación estratégica es defendido por Seth y Thomas (1994), puesto que esta teoría resalta los aspectos políticos y de negociación entre los participantes de la empresa con conflicto de intereses, pudiéndose aplicar al estudio de estrategias de adquisición, cooperación empresarial (incluyendo las franquicias) y diversificación.

Recientemente, esta teoría es utilizada por los investigadores, de forma mayoritaria, en lo concerniente a las alianzas estratégicas. Algunas publicaciones recientes se refieren a las franquicias, ya sea a las características de los contratos (Hendrikse y Windsperger, 2010) como a las razones de su fracaso (Alon *et al.*, 2010). Otras lo hacen respecto a las estrategias de *outsourcing* (Gottschalk

y Solli-Sæther, 2005 y López, 2003); también respecto a las alianzas estratégicas en general (Contractor y Sumit, 1998; Vidal y García-Canal, 2003).

En segundo lugar, hacemos referencia a la *teoría de los costes de transacción* que explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión, y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna. Los orígenes de esta teoría se encuentran en el año 1937, en el trabajo seminal de R. M. Coase, *The Nature of The Firm*. No obstante, el desarrollo y refinamiento de esta teoría se debe, de forma sobresaliente, a los trabajos de Williamson (1975). También recibe las aportaciones de Arrow (1969), Ouchi (1980) e Imai e Itami (1984).

Es obvio que cuando se procura producir un conjunto de bienes o servicios se deben realizar una serie de actividades interconectadas que provocan intercambios de recursos entre las partes del proceso de producción. Según la teoría de los costes de transacción, existen mecanismos alternativos para realizar estas transacciones: mercado o empresa, o un conjunto de formas intermedias o híbridas. Los costes de transacción son aquellos en los que se incurre al planificar, adaptar y supervisar la realización de las tareas bajo las estructuras de gobierno alternativas (Williamson, 1985). Estos incluirían, además de los costes de producción, costes relacionados con el acceso a la información y la posibilidad de comportamiento oportunista en los agentes (Cuervo, 1994).

La existencia de la empresa es debida al menor coste que supone el organizar ciertas actividades económicas en su seno, es decir, la empresa existirá siempre que los costes de organizar los intercambios dentro de ella sean menores que los costes derivados de la utilización del mercado (Coase, 1937). La organización reduciría costes de transacción internalizando actividades, consiguiendo que el comportamiento sea supervisado, auditado y controlado. La consecuencia lógica es que la organización crece. Aunque también es posible que las actividades vuelvan a los mercados donde se realicen con o sin la ayuda de subcontrataciones (Lindberg *et al.*, 1991).

Así pues, los principios de la teoría de los costes de transacción han sido aplicados para explicar las decisiones de crecimiento. La integración vertical, las fusiones o adquisiciones, las alianzas estratégicas o la internacionalización han sido explicadas según sus planteamientos.

Algunos de los desarrollos más recientes que utilizan esta teoría se enfocan en las estrategias de *outsourcing* y, concretamente, en la toma de decisiones vinculadas con el establecimiento del proceso (López *et al.*, 2002; Caniëls y Roeleveld, 2009; Chen, 2009; Lamminmaki, 2009; Bhagat *et al.*, 2010 y Schoenherr, 2010) y en la integración vertical (Joskow, 2010 y Bucheli *et al.* 2010). En el ámbito español, esta teoría ha sido utilizada de forma mayoritaria en trabajos vinculados con los acuerdos de cooperación y, concretamente, con decisiones relacionadas al establecimiento de diferentes acuerdos de cooperación (López Duarte y García Canal, 2001; Rialp y Salas, 2002; Ferro y Guisado, 2006; Baena y Cerviño, 2009)

Otra teoría de carácter económico que permite explicar el crecimiento de la empresa es el *enfoque de recursos y capacidades*. El nacimiento de la *teoría de recursos y capacidades de la empresa* se suele situar en 1984, con el trabajo de Wernerfelt: *A Resource - Based View of the Firm*. En la década de los noventa ha sido el enfoque económico más influyente en la dirección de empresas y ha suscitado un profundo interés en el ámbito estratégico (Grant, 1991; Prahalad y Hamel, 1991; Peteraf, 1993; Suárez, 1994 y Fernández y Suárez, 1996).

El enfoque de recursos considera que cada empresa es heterogénea en función de su dotación de recursos, y sobre éstos puede sostener una ventaja competitiva; la heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo, lo que hará que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1991 y Fernández y Suárez, 1996). La constitución y sostenibilidad de ventajas competitivas en el largo plazo por la empresa se centra en el interior de las empresas, y las ventajas competitivas dependen de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único

de recursos difícilmente imitables por los competidores. Esta consideración hace girar la mirada de los economistas desde los mercados hacia la empresa, para conocer cuáles son los recursos clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Grant (1996) señala que los recursos no son productivos por sí mismos, ya que las tareas productivas requieren la combinación de varios de ellos. Mediante el concepto de «capacidades organizativas» se recogería la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta, yendo más allá de una mera combinación de recursos. Ventura (1994: 263-264) habla de ellas como un «concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser».

Suárez (1994) reconoce que este enfoque permite explicar porqué la empresa inicia procesos de crecimiento y su dirección hacia nuevos productos y/o nuevos mercados, basándose en la utilización de los recursos ociosos. Son muchos los trabajos recientes que utilizan este enfoque para analizar diferentes estrategias de crecimiento. Así, se comprueba cómo este enfoque es capaz de justificar la oportunidad de la diversificación empresarial (Huerta *et al.*, 2004 y Díez, 2006). También es utilizado para explicar el uso de estrategias de internacionalización; tanto por la acumulación de recursos (Valenzuela, 2000; Flor *et al.*, 2004 y Fernández y Nieto, 2005) como por la creación de diferentes capacidades (Valenzuela, 2000; Blesa *et al.*, 2009). Este enfoque, combinado con el de los costes de transacción y la teoría de la agencia, también ha sido utilizado para explicar la selección del mecanismo de gobierno (Fernández y González, 2008). Los trabajos en alianzas estratégicas también usan este enfoque para, entre otros temas, analizar las actividades de cooperación que permiten desarrollar capacidades que mejoran los procesos de innovación (Quintana y Benavides, 2007), y/o nuevos productos (Martínez y Pérez, 2003), conectando así con el enfoque de capacidades dinámicas e, incluso, con la mejora de los resultados empresariales (Surroca y Sánchez, 2007; Jiang *et al.*, 2010). Este en-

foque también ha sido utilizado en trabajos sobre franquicias, para analizar los recursos y las capacidades que permiten establecer el precio del canon (Bordona *et al.*, 2006) y la selección correcta de los franquiciados (Ramírez *et al.*, 2007).

La visión dinámica de este enfoque (el *enfoque de las capacidades dinámicas* de Teece *et al.*, 1997) es más cercana a los estudios sobre aprendizaje organizativo y comportamiento organizativo. Su mayor preocupación está en los aspectos dinámicos de los procesos de acumulación de recursos y de desarrollo de capacidades. Destacamos en esta corriente los trabajos de Nelson (1991), Prahalad y Hamel (1991) y Kogut y Zander (1992).

El enfoque de las capacidades dinámicas se centra en la capacidad para integrar, desarrollar y adaptar las competencias internas y externas a los cambios del entorno, en los procesos actuales y en las rutas o alternativas estratégicas futuras, también en las de crecimiento. Siguiendo este enfoque se sitúa el trabajo de Prange y Verdier (2011), que tratan de explicar el resultado vinculado a los procesos de internacionalización.

Otra extensión de este enfoque es el de la *perspectiva basada en el conocimiento*. Martín *et al.* (2009) hacen uso del mismo: las autoras presentan la contribución de la gestión del conocimiento en la obtención de mejores resultados en mercados exteriores. En trabajos previos, Guadamillas y Forcadell (2002) también utilizan la gestión del conocimiento, en esta ocasión, relacionado con la gestión de acuerdos de cooperación entre empresas. También Guadamillas *et al.* (2008) trabajan esta perspectiva, vinculada con el emprendurismo y el crecimiento en acuerdos de cooperación.

4. Aportaciones procedentes del enfoque estratégico al estudio del crecimiento de la empresa

La influencia del enfoque estratégico también queda patente en las aportaciones realizadas al campo del crecimiento empresarial.

La *escuela de la planificación* es una escuela de carácter prescriptivo y, como tal, analiza la forma en que deberían formularse las estrategias. Ansoff (1965) es uno de sus máximos exponentes, y en su libro *Corporate Strategy*, publicado en 1965, describe lo que, a su juicio, son los cuatro componentes de la estrategia, a saber: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. A través del segundo de los componentes, el vector de crecimiento, realiza la aportación de lo que hoy son conocidas como estrategias de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del producto o del mercado, y diversificación estratégica.

Respecto a la denominada *escuela cultural*, el eje central de esta escuela es el uso de la cultura como argumento base para la formación de la estrategia.

Un aspecto básico enmarcado dentro de esta corriente ha sido el estudio de la influencia de la cultura en los cambios organizativos. De este modo, Schein (1985) relacionó la evolución de la cultura organizativa con las tres etapas de crecimiento de una organización (nacimiento y crecimiento inicial, adolescencia y madurez organizativa), proponiendo distintas funciones de la cultura y distintos mecanismos de cambio en cada una de ellas. La defensa de que la cultura influye en las estrategias desarrolladas lleva a la necesidad de estudiarla, tanto para promover el cambio (Lorsch, 1986) como para evitar conflictos en el proceso de internacionalización, y en fusiones, adquisiciones y cooperación (Mintzberg *et al.*, 1998).

Hemos de señalar que esta corriente profundiza en aspectos antes tratados parcialmente, esenciales para la correcta formulación e implementación de la estrategia. La cultura limita las opciones estratégicas de las empresas (Lee, Roehl y Choe, 2000) e incide claramente en la formulación e implementación de la estrategia. Esto es, los principales valores y creencias que guían la organización son los preceptos culturales sobre los cuales las estrategias son formuladas (Davis, 1985), además de que las estrategias no pueden ser implementadas si van en contra de poderosas asunciones culturales (Schein, 1985). Así podemos indicar que la cultura

es, en cierta medida, dueña de las estrategias de la empresa y de su funcionamiento, es una variable que permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor (Thévenet, 1986). Es por lo que debemos incidir en la importancia de asumir el problema cultural por parte de las empresas, especialmente en el entorno en el que nos movemos, caracterizado por una creciente internacionalización y en el que se dan gran cantidad de estrategias de fusiones y adquisiciones, así como de cooperación empresarial, donde la cultura va a jugar un papel destacado. Es el caso de los trabajos de Dong y Glaister (2009) y de Bhaskaran y Gligorovska (2009) centrados en la problemática de las diferencias culturales en los acuerdos de cooperación.

En lo que se refiere a la *escuela de configuración*, esta escuela pretende integrar los planteamientos de todas las escuelas pertenecientes al enfoque estratégico, en una perspectiva única. Una de sus premisas (Mintzberg, 1990 y Mintzberg *et al.*, 1998) sería que la empresa, aunque trata de mantener la estabilidad o como mínimo la adaptación al cambio estratégico, también intenta reconocer la necesidad de transformación y dirigir los procesos sin los cuales podría ponerse en peligro la continuidad de la organización. El crecimiento es justificado bajo esta premisa de la necesaria adaptación y/o transformación. En este enfoque, Galbraith y Nathanson (1978) construyen un modelo de crecimiento en el que se especifica cómo una empresa, partiendo de una estructura simple, en función de las alteraciones en la estrategia de crecimiento, va introduciendo cambios en sus planteamientos organizativos hasta convertirse en una multinacional global.

Quizá el mayor desarrollo en el estudio del crecimiento de la empresa venga desde el ámbito del *enfoque estratégico*. Presentamos aquí algunos trabajos realizados por autores españoles, sin distinguir entre sus escuelas. Así, encontramos algunos que analizan la diversificación (Menéndez y Gómez, 2000; Ramírez y Espitia, 2000; Sánchez y Menguzzato, 2006). El ámbito de la cooperación empresarial tiene una gran presencia en la literatura, una veces relacionado con sus motiva-

ciones (Santamaría y Rialp, 2007), otras con los condicionantes de su éxito (Escribá, 2002 y Sánchez-Lorda y García-Canal, 2006). Desde este ámbito también se analizan las estrategias de internacionalización, como el estudio del compromiso de las empresas sobre las actividades internacionales (es el caso de Suárez *et al.*, 2002 y Claver *et al.*, 2008) o de los factores que influyen en su intensidad (Eusebio y Llonch, 2006).

5. Conclusiones

Con este trabajo hemos pretendido analizar las teorías y/o enfoques vinculados al crecimiento de la empresa. Así, hemos observado, tras el análisis de los mismos, que no todas las teorías que realizan sus aportaciones a la administración de empresas tratan el tema del crecimiento de la empresa. De este modo, las teorías que intentan explicar el crecimiento de la empresa lo hacen desde diferentes puntos de vista.

Encontramos un grupo de teorías que lo hacen en búsqueda de la adaptación de la empresa, bien hacia el entorno, como es el caso del enfoque contingente —que también tiene en cuenta la relación con la estructura de la empresa— o la teoría de la dependencia de recursos; bien al cambio estratégico, como es la escuela de configuración.

Otras, como la teoría de la agencia y la de los costes de transacción, lo justifican por la reducción de los costes, en el primero de los casos, vinculados a los acuerdos contractuales, en el segundo, desde un punto de vista más amplio, teniendo en cuenta todos los costes que supone una transacción.

También encontramos aportaciones basadas en el crecimiento como respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas. Así, el enfoque de recursos y capacidades considera el crecimiento como el medio para la utilización de sus recursos ociosos. Este es uno de los enfoques más utilizados en la actualidad, combinado en diferentes ocasiones con la teoría de la agencia y la de los costes de transacción. En este grupo también encontramos el enfoque de las capacidades dinámicas y la pers-

pectiva basada en el conocimiento, que, en la línea del enfoque anterior, busca la ventaja competitiva, en este caso, renovando competencias y alcanzando congruencia con el entorno. Para este caso, los procesos de crecimiento empresarial son pieza clave en el proceso de renovación de competencias.

Los enfoques estratégicos se centran en la causa de las estrategias de crecimiento. De este modo, la escuela de la planificación analiza la formulación de las estrategias, siendo la misma la precursora de lo que hoy se conocen como estrategias de crecimiento. Mientras, la escuela cultural señala a la cultura de la empresa y, concretamente, a su interés por el crecimiento como argumento base para la formación de las estrategias de crecimiento.

Referencias bibliográficas

- [1] ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972): «Production, Information Cost and Economic Organization», *American Economic Review*, volumen 62, número 5, páginas 777-795.
- [2] ALDRICH, H. E. y PFEFFER, J. (1976): «Environments of organizations», *Annual Review of Sociology*, número 2, páginas 79-105.
- [3] ALON, I.; BOULANGER, M. y MISATI, E. (2010): *Can Signalling Theory Help Agency and Resource Scarcity Theories Explain Franchisee Failure? Predicting SBA-Backed Loan Defaults*, SSRN Working Paper Series, Rochester.
- [4] ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Nueva York.
- [5] ARROW, K. (1969): «The Organizations of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non-market Allocation», en *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure*, The PPB System, U.S. Joint Economic Committee, volumen 1.
- [6] ARRUÑADA SÁNCHEZ, B. (1996): «Análisis contractual de la empresa: una introducción aplicada», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 3, páginas 41-56.
- [7] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009): «La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 40, páginas 47-82.
- [8] BAUMOL, W. J. (1959): *Business Behaviour, Value and Growth*, Harcourt, Brace and world, Nueva York.
- [9] BHAGAT, P.; BYRAMJEE, F. y TAIANI, V. (2010): «A framework of total value orientation for strategic outsourcing decisions», *Competitiveness Review*, volumen 20, número 4, página 305.
- [10] BHASKARAN, S. y GLIGOROVSKA, E. (2009): «Influence of National Culture on Trans-national Alliance Relationships», *Cross Cultural Management*, volumen 16, número 1, página 44.
- [11] BLES, A.; RIPOLLÉS, M. y MONFERRER, D. (2009): «Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales», *Investigaciones Económicas*, número 33 (2), páginas 233-270.
- [12] BORDONABA, V.; PALACIOS, L. y POLO, Y. (2006): «Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 829, páginas 177-188.
- [13] BUCHELI, M.; MAHONEY, J. T. y VAALER, P. M. (2010): «Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century America Viewed Under a Twenty-First Century Transaction Costs Economics Lens», *The Journal of Management Studies*, volumen 47, número 5, páginas 859.
- [14] CANIËLS, M. C. J. y ROELEVELD, A. (2009): «Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions», *European Management Journal*, volumen 27, número 6, páginas 402.
- [15] CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- [16] CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge Mass, Harvard/Belknap.
- [17] CHEN, S. F. (2009): *Transaction Cost Rationale for Private Branding and its Implications for the Choice of Domestic vs Offshore Outsourcing*, volumen 40, número 1, páginas 156-176.
- [18] CLAVER, E.; RIENDA, L. y QUER, D. (2008): «Factores familiares y compromiso internacional: evidencia empírica en las empresas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 35, páginas 7-25.
- [19] COASE, R. H. (1937): «La naturaleza de la empresa», en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M. y SUÁREZ, A. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Ediciones Pirámide, Madrid, páginas 15-30.
- [20] CONTRACTOR, F. J. y SUMIT, K. K. (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector», *Journal of International Business Studies*, volumen 29, número 2, páginas 325-357.
- [21] CUERVO, A. (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Civitas, Madrid.
- [22] DAVIS, S. M. (1985): «Culture Is Not Just an Internal Affair», en KILMANN et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, páginas 137-147.

- [23] DÍEZ, I. (2006): «Poder de mercado, atributos de la transacción y recursos de la empresa. ¿Qué induce a las empresas a integrarse verticalmente?», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 27, páginas 115-136.
- [24] DONG, L. y GLAISTER, K. W. (2009): «Antecedents of Perceived National and Corporate Culture Differences: Evidence from Chinese International Strategic Alliances», *Asia Pacific Business Review*, volumen 15, número 2, página 217.
- [25] ESCRIBÁ, A. (2002): «Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 13, páginas 469-497.
- [26] EUSEBIO, R. y LLONCH, J. (2006): «Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italiana del sector textil-confección», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 26, páginas 95-122.
- [27] EVANS, D. (1987): «Tests of Alternative Theories of Firm Growth», *Journal of Political Economy*, volumen 95, número 4, páginas 657-674.
- [28] FERNÁNDEZ, M. y GONZÁLEZ, M. (2008): «¿Cómo organizar una cadena hotelera?: la elección de la forma de gobierno», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 37, páginas 67-95.
- [29] FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 22, páginas 107-125.
- [30] FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 3, páginas 73-92.
- [31] FERRO, C. y GUIADO, M. (2006): «Factores determinantes de los procesos de decisión institucional en el sector de construcción naval», *Investigaciones Económicas*, número 30 (3), páginas 503-537.
- [32] FLOR, M. L.; CAMISÓN, C. y OLTRA, M. J. (2004): «El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 20, páginas 151-174.
- [33] GALÁN, J. I. y SÁNCHEZ, M. J. (2004): «Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 10, páginas 141-175.
- [34] GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- [35] GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, Nueva York.
- [36] GOTTSCHALK, P. y SOLLI-SÆTHER, H. (2005): «Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study», *Industrial Management + Data Systems*, volumen 105, número 5/6, páginas 685-703.
- [37] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, primavera, páginas 114-135.
- [38] GRANT, R. M. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 109-122.
- [39] GUADAMILLAS, F. y FORCADELL, F. J. (2002): «Implicaciones estratégicas y organizativas de la implantación de la gestión del conocimiento en la empresa», *Esic-Market*, número 111, páginas 55-73.
- [40] GUADAMILLAS, F.; DONATE, M. J. y SÁNCHEZ DE PABLO, J. D. (2008): «Knowledge Management for Corporate Entrepreneurship and Growth: A Case Study», *Knowledge and Process Management*, volumen 15, número 1, página 32.
- [41] HENDRIKSE, G. W. J. y WINDSPERGER, J. (2010): *Determinants of Contractual Completeness in Franchising*, SSRN Working Paper Series, Rochester.
- [42] HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C. y COLLINS, B. J. (2009): «Resource Dependence Theory: A Review», *Journal of Management*, volumen 35, número 6, página 1404.
- [43] HITE, J. M. y HESTERLY, W. S. (2001): «The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 22, número 3, páginas 275-286.
- [44] HUERTA, P.; NAVAS, J. E. y ALMODÓVAR, P. (2004): «La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, número 14, páginas 87-104.
- [45] IMAI, K. e ITAMI, H. (1989): «Interpenetration of Organization and Market», *International Journal of Industrial Organization*, volumen 2.
- [46] JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure», *Journal of Financial Economics*, volumen 3, número 4, páginas 305-360.
- [47] JIANG, R. J.; TAO, Q. T. y SANTORO, M. D. (2010): «Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 31, número 10, página 1136.
- [48] JOSKOW, P. L. (2010): «Vertical Integration», *Antitrust Bulletin*, volumen 55, número 3, páginas 545-587.
- [49] KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1974): *Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw Hill, Nueva York.
- [50] KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, número 3, páginas 383-97.

- [51] LAMMINMAKI, D. (2009): «An Investigation of the Role Played by Frequency and Uncertainty in Hotel Outsourcing Decisions», *International Journal of Services Technology and Management*, volumen 11, número 2, página 182.
- [52] LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- [53] LEE, J.; ROHEL, T. W. y CHOE, S. (2000): «What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 31, número 4, páginas 631-652.
- [54] LINDBERG, L. N.; CAMPBELL, J. L. y HOLLINGSWORTH, J. R. (1991): «Economic Governance and The Analysis of Structural Change in the American Economy», en *Governance of The American Economy*, J. L. CAMPBELL, J. R. HOLLINGSWORTH y L. N. LINDBERG (ed.) Cambridge University Press.
- [55] LÓPEZ, S. (2003): «El empleo de controles jerárquicos en las relaciones de subcontratación», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 15, páginas 43-66.
- [56] LÓPEZ, S.; VENTURA, J. y GONZÁLEZ, M. (2002): «La formalización de los acuerdos de subcontratación: El caso de la industria electrónica española», *Investigaciones Económicas*, volumen 26, número 1, páginas 87-111.
- [57] LÓPEZ-DUARTE, C. y GARCÍA-CANAL, E. (2001): «Empresas conjuntas o adquisiciones en el proceso de inversión exterior», *Revista de Economía Aplicada*, número 9 (26), páginas 5-28.
- [58] LORSCH, J. W. (1986): «Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change», *California Management Review*, volumen 28, número 2, páginas 95-109.
- [59] MARRIS, R. (1964). *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, The Free Press of Glencox, Nueva York.
- [60] MARTÍN, J.; RASTROLLO, M. A. y GONZÁLEZ, E. M. (2009): «La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante de los resultados en mercados exteriores», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 39, páginas 123-149.
- [61] MARTÍNEZ, A. y PÉREZ, M. (2003): «La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 16, páginas 57-84.
- [62] MENÉNDEZ, E. y GÓMEZ, S. (2000): «La estrategia de diversificación empresarial: creación o destrucción de riqueza», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, número 7, páginas 383-400.
- [63] MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Editorial Ariel, Barcelona.
- [64] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, N.Y.
- [65] NELSON, R. R. (1991): «Why do Firm Differ, and More Does it Matter?», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 61-74.
- [66] OUCHI, W. G. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, número 25, páginas 129-142.
- [67] PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Nueva York.
- [68] PERTUSA-ORTEGA, E. M.; ZARAGOZA-SÁEZ, P. y CLAVER-CORTÉS, E. (2010): «Can Formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance?», *Journal of Business Research*, volumen 63, páginas 310-320.
- [69] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 179-191.
- [70] PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*, Pitman, Marshfield, Massachusetts.
- [71] PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row Publishers, Nueva York.
- [72] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, volumen 68, número 3, páginas 79-91.
- [73] PRANGE, C. y VERDIER, S. (2011): «Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance», *Journal of World Business*, volumen 46, número 1, página 126.
- [74] QUINTANA, C. y BENAVIDES, C. A. (2007): «Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 30, páginas 5-38.
- [75] RAMÍREZ, M. L. y ESPITIA, M. A. (2000): «El impacto de la diversificación de producto e internacional sobre los resultados corporativos de las grandes empresas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 5, páginas 111-131.
- [76] RAMÍREZ, J. M.; RONDÁN, F. J. y GUERRERO, F. M. (2007): «Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 31, páginas 171-202.
- [77] RIALP, J. y SALAS, V. (2002): «La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad», *Investigaciones Económicas*, volumen 26, número 1, páginas 113-144.
- [78] SÁNCHEZ LORDA, P. y GARCÍA CANAL, E. (2006): «Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 28, páginas 27-53.
- [79] SÁNCHEZ, L. y MENGUZZATO, M. (2006): «Un modelo simultáneo para las decisiones clave de la diversificación

empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 29, páginas 161-192.

[80] SANTAMARÍA, L. y RIALP, J. (2007): «La elección del socio en las cooperaciones tecnológicas: un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 31, páginas 67-96.

[81] SCHEIN, E. (1985): *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[82] SCHOENHERR, T. (2010): «Outsourcing Decisions in Global Supply Chains: An Exploratory Multi-country Survey», *International Journal of Production Research*, volumen 48, número 2, página 343.

[83] SCOTT, W. R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

[84] SETH, A. y THOMAS, H. (1994): «Theories of the Firm: Implications for Strategy Research», *Journal of Management Studies*, volumen 31, número 2, páginas 165-191.

[85] SUÁREZ, I. (1994): «El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 3, número 1, páginas 25-36.

[86] SUÁREZ, S. M.; ALAMO, F. R. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2002): «Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 13, páginas 519-543.

[87] SURROCA, J. y SÁNCHEZ, L. (2007): «La cooperación tecnológica como determinante de los resultados empre-

sariales», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 33, páginas 31-62.

[88] TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, número 18 (7), páginas 509-533.

[89] THÉVENT, M. (1986): *Audit de la Culture D'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation.

[90] VALENZUELA, A. (2000): «Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 5, páginas 91-109.

[91] VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

[92] VIDAL, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2003): «Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales par la internacionalización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 16, páginas 85-104.

[93] WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 5, número 2, páginas 171-178.

[94] WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, Nueva York.

[95] WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, Nueva York.

[96] XIA, J. (2010): «Resource Dependence and Cross-border Constraint-absorption: A Study of Market Entry Strategies», *Management International Review*, volumen 50, número 2, páginas 155-184.