

ÉXITO EMPRESARIAL EN ENTORNOS TURBULENTOS: EL ROL DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Marcela Porporato
York University (Canadá)

RESUMEN:

El objetivo de este estudio es analizar como la información generada por el sistema contable, lo que ayuda a reducir la incertidumbre percibida, afecta el desempeño organizacional. Este trabajo explora el efecto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de las organizaciones que operan en entornos turbulentos. El estudio exploratorio de este fenómeno se efectuó mediante casos en tres joint ventures (JVs) de la industria autopartista, lo que es una buena caracterización de entorno turbulento. Se encuentra que las diferencias excesivas entre las preferencias y orientaciones hacia el control influyen en las pautas de comunicación de los miembros de la organización. Estas pautas cuando son muy rígidas y formales, fomentan actitudes negativas, sospechas, y disociación entre grupos ya que la información de la contabilidad de gestión no se usa o se usa muy poco, lo que finalmente impacta negativamente en el desempeño organizacional. Por el contrario, cuando la información es empleada para coordinar, se observa una reducción de la incertidumbre, vía incremento de la confianza entre los miembros de la organización, lo que a su vez impacta positivamente en el desempeño organizacional.

PALABRAS CLAVE: Contabilidad de gestión; Joint ventures; Desempeño organizacional; Casos.

ABSTRACT

This study aim at analyzing the impact on organizational performance the different ways in which companies use the information generated by the accounting system as a way to reduce perceived uncertainty. Here is explored the effect on organizational performance of management accounting systems in organizations operating in turbulent environments. Scant literature on the topic justifies an exploratory case method study of three joint ventures (JVs) in the auto parts industry, which is a good characterization of a turbulent environment. The differences between the preferences and orientations towards uses of information for controlling or coordinating influence the patterns of organizational members' communications. These exploratory cases found that when the use of management accounting is rigid and very formalized, they promote negative attitudes, suspicion, and dissociation among groups because the information is barely used to make decisions and that in turn negatively affects performance. On the contrary, when the information is used to coordinate, it is observed that uncertainty is reduced because organizational members trust other groups that the data shared will not be used against them in the future, which in turn positively affects organizational performance.

KEY WORDS: Management accounting; Joint ventures; Organizational performance; Cases.

1. INTRODUCCIÓN

Las joint ventures (JVs) representan un entorno de negocios altamente turbulento debido a su naturaleza que se refleja en las estadísticas de creación, supervivencia y éxito. Por ejemplo IBM participó en más de 400 alianzas estratégicas y en Europa los acuerdos cooperativos se multiplicaron por diez entre 1980 y 1985 (Badaracco, 1992). La tasa de la formación de JV entre firmas de EEUU e internacionales creció un 27% por año entre 1985-1991 (Sherman, 1992). Un tercio de las 49 alianzas estratégicas rastreadas por McKinsey fueron fracasos (Sherman, 1992), el 55% se disolvió dentro de los tres primeros años y sólo el 23% recuperaron los costos (Segil, 1999, 2004). A pesar del auge de las alianzas estratégicas y JVs hay indicadores que tales operaciones no son muy exitosas (Financial Executive, 2004; Gary, 2004), sin embargo vale aclarar que la tasa de supervivencia mejoró desde el 51% al 55% en una década (Bamford et al., 2004). Entre las causas de estos fracasos la prensa, citando a los directivos involucrados, menciona la falta de una cultura común, comunicación abierta y personalidad de los directivos. Un estudio hecho por la consultora McKinsey encontró que los sistemas de gestión (contabilidad de gestión) son un factor comúnmente citado como importante (Sherman, 1992). Una encuesta llevada a cabo por Watson Wyatt Internacional (2000) mostró que las dos causas fundamentales de fracaso son la incompatibilidad de culturas (42% de los casos), seguido por el sistema de gestión (22% de los casos).

Estudios previos sobre el rol de los sistemas de gestión en el desempeño de las JVs muestran que se puede encontrar una relación positiva, negativa o ninguna relación. Este trabajo sugiere que un buen sistema de gestión contribuye al éxito pero no puede prevenir el fracaso. Las razones principales mencionadas como explicativas del éxito o fracaso son el entorno macroeconómico, la confianza, la dependencia entre socios y entre ellos y el equipo directivo, y la concordancia estratégica. Los sistemas de la contabilidad de gestión contribuyen al éxito si son diseñados bien y sostenidos por la confianza entre los socios y el equipo directivo. Contrariamente, los sistemas de la contabilidad de gestión contribuyen al fracaso si son implementados sin contar con la confianza entre los socios y sólo se enfocan en proporcionar datos para propósitos de control (controles posteriores a la ejecución); en semejante contexto, estos sistemas son inútiles porque ni los gerentes ni los socios los utilizan para tomar decisiones y siempre buscan otras fuentes de información, aumentando así el nivel de desconfianza.

Para entender como los gerentes emplean la contabilidad de gestión en entornos turbulentos se han estudiado tres JVs. Este trabajo está orientado a buscar explicaciones para la pregunta de investigación que hasta ahora ha generado resultados ambivalentes: la contabilidad de gestión mejora o empeora el desempeño de las JV? Debido al hecho de que la literatura sobre el impacto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de organizaciones en entornos turbulentos es todavía escasa y poco consistente (Kattan et al., 2007; Porporato y Garcia, 2011), es que se ha decidido por un estudio exploratorio de casos ya que es la metodología más adecuada para encontrar patrones que puedan explicar el fenómeno objeto de este estudio (Yin, 1994).

Este trabajo se estructura en tres grandes bloques más una introducción y conclusión generales. El primer bloque comienza con una revisión de la literatura en general que permite ubicar este estudio dentro de la literatura existente. Se presentan los resultados de estudios anteriores que han argumentado que los sistemas de gestión impactan en el desempeño de las JV de manera positiva, negativa o que son neutrales. El segundo bloque explica la metodología empleada en la porción empírica del estudio. Se ofrece una descripción detallada del estudio exploratorio de casos, en donde las particularidades de cada una de las tres JV son claramente presentadas. El tercer bloque ofrece un análisis cruzado de los casos que permiten generar una proposición que intenta explicar los resultados dispares de la literatura sobre el tema así como extender los resultados de los casos a entornos turbulentos en general.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las revisiones de la literatura sobre la medición del desempeño en JVs muestran que este ha sido utilizado como variable dependiente en la que cualquier otra impacta (Mjoen y Tallman, 1997; Wang et al., 1998; Geringer y Hebert, 1989; Demirbag y Mirza, 2000; Yan y Gray, 2001; Lee et al., 2003). A pesar de la gran cantidad de estudios que analizan el impacto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de las JVs, los resultados no son convergentes ya que algunos de ellos concluyen que existe una relación positiva (Killing, 1983; Lecraw, 1984, Mjoen and Tallman, 1997, Pangakar y Klein, 2004), otros muestran una relación negativa (Beamish, 1985; Blodgett, 1991; Boateng y Glaister, 2002), y un tercer grupo ofrece una mezcla de resultados mediante el empleo de relaciones cuadráticas (Beamish y Banks, 1987; Ramaswany et al., 1998; Porporato, 2009).

Hay muchas maneras de definir y medir una variable tan borrosa, más aun cuando no se distingue bien entre un indicador de desempeño (resultado) y un determinante del desempeño (requisito de entrada) (Anderson, 1990). Las medidas del desempeño organizacional, y de JVs en particular, incluyen una variedad de indicadores financieros típicos como la capacidad de generar ganancia, crecimiento y costos (Tomlinson, 1970; Lecraw, 1983); objetivos como la supervivencia (Franko, 1971; Stopford y Wells, 1972; Killing, 1983; Geringer, 1990), duración (Harrigan, 1986; Kogut, 1988), inestabilidad de la forma de propiedad (Franko, 1971; Gomes-Caceres, 1987), y re-negociaciones del contrato inicial (Blodgett, 1987). Una buena operacionalización de esta variable se podría hacer siguiendo a Geringer y Hebert (1991), que midieron la capacidad de generar ganancia, supervivencia, duración, inestabilidad y re-negociaciones; este trabajo empleará una versión simplificada ya que valorará el desempeño de esos cinco factores basándose en la opinión de los socios y percepciones de los directivos.

Una vez identificado el nivel de desempeño de cada JV, el próximo paso será identificar el papel que juegan los sistemas de la contabilidad de gestión (Birnberg, 1998; Callahan y Mackenzie, 1999). Las ideas de la teoría de la base de recursos (resource-based view) y la de la base de conocimientos (knowledge-based view), permite investigar el rol de algunos recursos sin delineaciones claras como la experiencia y la confianza en las relaciones (Killing, 1983; Harrigan, 1986). La construcción de capital relacional se basa en la confianza y en la interacción mutua que crea una base para aprender y transferir conocimientos (Khana et al., 1998; Gulati y Westphal, 1999; Prashant et al., 2000; Johnson et al., 2002; Yan y Child, 2004). Las consideraciones de la confianza (trust) permiten ir más allá de factores fácilmente capturados por otros enfoques (Yan y Gray, 2001). Tradicionalmente, la confianza y el control se vieron como mecanismos opuestos, pero la perspectiva de Madhok (1995) complementa ambos, por lo tanto, la confianza se utiliza para reducir la complejidad de los acontecimientos, permitiendo una relación complementaria con los sistemas de la contabilidad de gestión (Das y Teng, 1998). Adicionalmente, la confianza y el control se ven como dos rutas separadas para reducir el riesgo (Das y Teng, 2001), mientras que el uso de los sistemas de gestión ayuda a reducir la incertidumbre tal como fue definida por Galbraith (1973) y como se ha sugerido en análisis de casos previos (Groot y Merchant, 2000; Porporato, 2012).

Las teorías de administración y de costos de transacción aplicadas a la contabilidad de gestión explican que hay dos maneras de entender el uso y rol de los sistemas de la contabilidad de gestión. El primer propósito de los sistemas de gestión es el de proteger los activos específicos invertidos en la organización (Williamson, 1985), mientras que el segundo es el de ayudar a coordinar tareas complejas (Thompson, 1967; Galbraith, 1977). Si al concepto anterior se lo vincula con la idea de incertidumbre de Galbraith (1973), vemos que los sistemas de la contabilidad de gestión pueden ser a la vez instrumentos de control para reducir la divergencia de los intereses entre los miembros de la organización (control), y proveer la información que los miembros de la organización emplean para solucionar la incertidumbre que enfrentan en sus decisiones (coordinación) (Davila, 2000). Estudios previos han sugerido que ambos usos de la información, reducción de la incertidumbre vía facilitar la coordinación y el control vía reducción de la divergencia de intereses, dependen de factores externos e

institucionales (Whitley, 1999) y de acuerdo a la preferencia que se le dé a cada uso será necesario diseñar diferentes sistemas. La literatura preexistente sobre este aún no ha establecido de un modo unívoco si un mejor desempeño organizacional está relacionado de modo preferencial con uno de los dos usos o roles de los sistemas de gestión.

Este trabajo parte de la premisa de la existencia de efectos de los sistemas de la contabilidad de gestión sobre las personas y en los efectos de las personas sobre los sistemas de gestión. Los estudios del comportamiento humano aplicado a los sistemas contables se enfocan en el efecto de la conducta humana sobre el diseño, construcción, y uso de los sistemas de contabilidad; en el efecto de los sistemas de contabilidad sobre la conducta humana; y en los métodos para predecir y las estrategias para cambiar la conducta humana (Siegel y Ramanuskas, 1989). La aceptación de esta premisa es lo que permite que todas las variables de este estudio sean medidas mediante entrevistas y encuestas a las personas involucradas en el uso de los sistemas de la contabilidad de gestión.

3. EL ESTUDIO DE LOS CASOS: UNA EXPLORACIÓN DEL FENÓMENO

Para arrojar un poco de luz sobre este fenómeno se han estudiado tres JVs. La literatura sobre el impacto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de organizaciones en entornos turbulentos es todavía escasa y poco consistente, por ello es que este trabajo desarrolla un estudio exploratorio de casos (Yin, 1994). En cada una de las empresas estudiadas se ha entrevistado directa o indirectamente al gerente general y algún otro directivo. Las entrevistas se estructuraron alrededor de una serie de preguntas sobre los sistemas de gestión que usan regularmente los entrevistados. Las preguntas eran abiertas lo que permitió adaptar la entrevista semi-estructurada a la experiencia e intereses de cada gerente sin perder el foco del objetivo final de este estudio.

Esta sección presenta los resultados de los casos exploratorios siguiendo los lineamientos de Wolcott (1990). Primero se explica la base utilizada para escoger los casos (sección 3.1.); segundo se describen los métodos de recogida de datos (sección 3.2.) y tercero se presentan los casos estudiados (sección 3.3.). El capítulo siguiente ofrece una interpretación cruzada de los casos destacándose los puntos importantes que permiten elaborar la conclusión de esta investigación (sección 4).

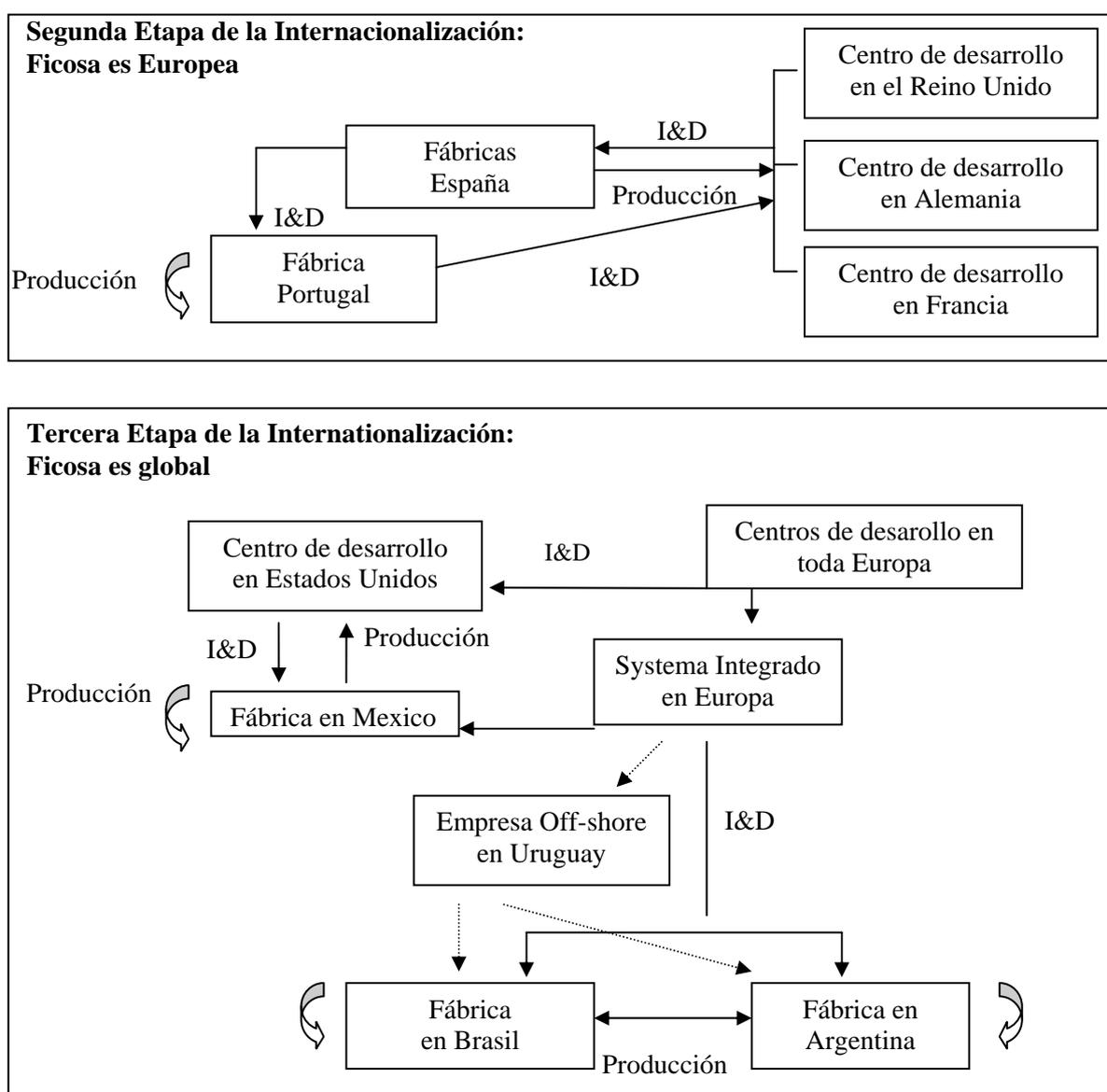
3.1. Organizaciones Objeto del Estudio

Para limitar la variabilidad se escogieron JVs dentro de una misma industria, se seleccionó la industria autopartista por su globalización y escasos márgenes, lo que genera gran turbulencia para las empresas del sector, así como por la disponibilidad de estudios (Nohria y Garcia-Pont, 1991; Dyer, 1996; Dyer y Singh, 1998; Dyer y Nobekoa, 2000). Siguiendo el diseño del estudio de Groot y Merchant (2000) se buscaron JVs con al menos un socio europeo. Finalmente las tres compañías de origen Español más importantes en la industria autopartista en el año 2005 fueron consideradas para este estudio: Ficosa Internacional, Antolin-Irausa y Mondragón Corporación Cooperativa. Todas tienen sus sedes centrales en España, hacen negocios en la misma industria y dos de ellas han experimentado un proceso de internacionalización mediante JVs. Ficosa Internacional fue escogida por tres razones: 1) la concentración del negocio (Ficosa tiene un 96% de la actividad concentrada en componentes para la industria de automóvil, mientras Antolin-Irausa y Mondragón Corporación Cooperativa están mucho más diversificadas); 2) el proceso de internacionalización mediante JVs (Ficosa participa en varias, Antolin-Irausa ha desarrollado solo una y Mondragon ninguna); y 3) clara diferenciación de las etapas en la evolución de la organización. Otra razón de peso ha sido el acceso a los registros de Ficosa poseídos por otros investigadores, permitiendo un análisis histórico así como la triangulación de datos.

Ficosa es una compañía española fundada en 1949 por dos familias que aún mantienen la mayoría del capital, el resto está en manos de bancos y entidades que han financiado su expansión a partir de la década de 1990. El proceso de internacionalización de Ficosa ha sucedido en tres etapas

muy diferentes. El primero se extiende hasta 1986 y muestra una compañía enfocada a vender en España, donde la producción satisface los requisitos de los fabricantes de automóviles locales, formando algunas alianzas con compañías no españolas que necesitaban un socio local debido a las restricciones legales. La segunda etapa empieza cuando España se une a la Comunidad Europea y va desde 1987 hasta 1995. En esta década el mercado se extendió más allá de España a otros países de Europa occidental, por ello las alianzas fueron en su mayor parte con otros socios europeos y se localizaban en otros países europeos. El inicio de la tercera etapa coincide con la globalización de la industria automotriz durante la década de los 90. En 1996 Ficosa empezó a extender sus actividades más allá de Europa, formando alianzas en Ibero América y Asia, cambiando efectivamente el papel de Ficosa porque en estas alianzas, Ficosa proporciona la tecnología, conocimientos y clientes, mientras los socios locales proporcionan el conocimiento del mercado local (la Figura 1 ilustra las dos últimas etapas de la evolución de Ficosa).

Figura 1. Las Etapas en la Internacionalización de Ficosa Internacional S.A.¹



Los criterios para escoger los casos a ser estudiados siguen las tres etapas de la internacionalización de Ficosa. Las tres JVs analizadas difieren en historia, estilo y tamaño aunque las tres sean 50/50, es decir que cada socio tenía el 50% de la propiedad al momento de inicio, lo que hace

¹ Adaptado de Duran Herrera, J.J. (1999), página 283.

que sean el tipo de JV mas turbulenta. Huf España operaba como una compañía independiente de ambos socios y se consideraba que era un negocio consolidado. La JV Fico Cipa fue un fracaso principalmente debido a factores estratégicos, pero sus resultados financieros muestran que el negocio no era malo. Finalmente, la JV Tata Ficosa era pequeña pero prometía ser rentable (lo que no ha sido el caso en los primeros años de operaciones aquí presentados), consumió recursos como una manera de reforzar el compromiso entre ambos socios. Los datos pertinentes se incluyen en los Cuadros 1 y 2; estos eran los disponibles al momento del estudio y son exhibidos dentro de las restricciones fijadas por el acuerdo de confidencialidad suscripto con la organización.

Cuadro 1. Los Resultados Financieros de las JVs de Ficosa Internacional

Indicadores Financieros (en millones de Euros)	Huf España		Fico Cipa		Tata Ficosa	
	Año 0	Año 1	Año 0	Año 1	Año 0	Año 1
Activos	\$51,00	\$ 54,00	\$10,41	\$12,44	\$ 1,69	\$ 2,73
Pasivos	\$23,00	\$ 24,00	\$ 5,44	\$ 6,23	\$ 0,90	\$ 1,43
Ingresos por Ventas	\$88,90	\$101,70	\$21,73	\$20,69	\$ 0,28	\$ 1,19
Resultado Operativo	\$ 5,87	\$ 6,21	\$ 4,56	\$ 2,06	\$ 0,42	\$ 1,51
Resultado Neto	\$16,80	\$ 3,90	\$ 2,45	\$ 1,31	\$-0,13	\$-0,45
Patrimonio Neto	\$28,00	\$ 30,00	\$ 4,98	\$ 6,21	\$ 0,87	\$ 1,41
Empleados		458		163		96
Ventas por Empleado		\$0,222052		\$0,126944		\$0,012353
Rendimiento de la Inversión (ROI)	60,00%	13,00%	49,23%	21,01%	-15,25%	- 32,20 %
Crecimiento del ROI		-78%		-57%		111%
Rendimientos de los Activos (ROA)	32,94%	7,22%	23,54%	10,50%	- 7,91%	-16,63%
Crecimiento del ROA		-78%		-55%		110%
Margen de Ganancia (MG)	6,60%	6,11%	20,98%	9,96%	147,25%	127,06%
Crecimiento del MG		-8%		-53%		-14%
Rentabilidad Residual (RI)	15,40	2,40	2,20	0,99	- 0,18	- 0,52
Crecimiento del RI		-84%		-55%		196%

Cuadro 2. Las Medidas no Financieras de las JVs de Ficosa Internacional

Indicadores no financieros	Huf España	FicoCipa	TataFicosa
Diversidad Cultural de los Socios:	Baja	Baja	Alta
Contribución de Ficosa:	Gerenciamiento y conocimiento del Mercado	Gerenciamiento, clientes y tecnología	Tecnología, 'know how' y clientes internacionales
Contribución del Socio:	Tecnología y primeros clientes	Conocimiento del Mercado e instalaciones	Gerenciamiento y conocimiento del mercado
Especialización de Ficosa:	Administrativa / comercial	Técnica / comercial	Soporte tecnológico
Especialización del Socio:	Técnica	Legal / administrativa	Todas la áreas / funciones
Propósito de Ficosa:	Acceso a la tecnología	Obtener acceso al mercado	Obtener acceso al mercado
Propósito del Socio:	Obtener acceso al mercado	Acceso a la tecnología	Acceso a la tecnología
Auditor Externo Socio local de:	Cortes, Perez & Cia Ernst & Young	SA Batt Audit & Assoc. Ernst & Young	S.B.Billimoria & Co. Ernst & Young
Inicio de la JV:	1982	1991	1997
Cambios operados	Internacionalización	Ficosa compró el 100%	Ninguno
Activa a la fecha del estudio:	Si	No, finalizó en 7/2000	Si

3.2. Triangulación en la Recogida de Datos

Para alcanzar resultados confiables ha sido esencial construir una base de datos completa y consistente de cada JV estudiada. Mucha atención se le prestó a la triangulación ya que la validez puede ser mejorada al contar con múltiples fuentes de evidencia que proporcionan varias medidas del mismo fenómeno (Yin, 1994). Los estudios se basan en datos de archivo y en entrevistas a gerentes y directores de cada JV. En una primera etapa se recogieron los datos públicos en Internet, revistas y periódicos especializados en la industria. Algunos datos de archivo se obtuvieron de registros de estudios previos (IESE 1993, 1996, 1999, 2001 y 2002). También se estudiaron documentos privados de las tres JVs, tales como los informes anuales, presupuestos y procedimientos, acuerdos iniciales de los socios de la JV, reglamentos, precios de transferencia para la tecnología y servicios proporcionados a la JV, etc. Aunque no fue posible realizar visitas a cada una de las JVs debido a su localización geográfica, una idea del estilo gerencial y de la cultura se obtuvo al visitar en repetidas ocasiones la sede de Ficosa Internacional SA en la ciudad de Barcelona, España.

Las entrevistas se diseñaron para valorar la estructura de la contabilidad de gestión y su funcionamiento en las JVs. Este estudio dependió de las entrevistas enfocadas, de corta duración (1 hora aproximadamente) y preguntas estructuradas. Los entrevistados fueron el CFO de Ficosa, el “controller” de Ficosa, un miembro de la Junta directiva de Huf España y otro de Tata Ficosa, y un miembro de la antigua Junta directiva de FicoCipa. Después de haber completado las entrevistas con los directores de Ficosa Internacional, cuestionarios con el mismo formato fueron enviados al gerente general y al “controller” de cada JV con el propósito de corroborar los datos obtenidos de las entrevistas. El Cuadro 3 presenta el protocolo usado para las entrevistas en JVs.

Cuadro 3. Protocolo Base de las Entrevistas Realizadas

1. Cómo se escogen y designan los gerentes?
2. El planeamiento y la fijación de objetivos están separados del presupuesto?
3. El presupuesto es normalmente cumplido? Hay desviaciones?
4. Es el presupuesto un proceso útil para tomar decisiones?
5. Existe un sistema de medición del desempeño para algunos empleados?
6. El desempeño medido genera sanciones o premios?, de que tipo?
7. Considera Ud. que el resultado neto reportado por (la JV) refleja la realidad?
8. Existe una regla clara y compartida sobre el cálculo del pago de royalties tecnológicos a (socio internacional de la JV) y de servicios corporativos a Ficosa?
9. Dentro del esquema de Ficosa, (la JV) está considerada como un centro de beneficios?
Cuántos centros de beneficios / costes hay dentro de (la JV)?
10. Nivel de satisfacción de Ficosa con (la JV)?
11. Emplean indicadores de performance operativos? Cuáles? Cómo han evolucionado?
12. Emplean indicadores de performance subjetivos? Cuáles? Cómo han evolucionado?
13. La estructura de (la JV) depende del departamento de producción?
14. Tipo de producción: proceso continuo, pequeños o grandes lotes?
15. Como se acuerdan las cantidades y precios de las transferencias de componentes que (la JV) recibe o envía a otras empresas de Ficosa o (socio internacional de la JV)?
16. Grado de centralización en la toma de decisiones y autoridad
17. Que información se usa para tomar decisiones de inversiones, nuevas líneas de producción, y nuevos proveedores (mencione el tipo de informes y quien los elabora).
18. Poseen manuales de procedimientos?
19. Frecuencia de reuniones de los consejos de Administración y de Dirección.
20. Importancia dada a la reducción de costos, innovación y estandarización de productos?

21. La misión declarada hoy por (la JV) es la misma que la inicial en (año de firma del memorándum de entendimiento)? Es o ha sido (la JV) una unidad estratégica autónoma para Ficosa?
- 22.Cuál es la perspectiva de Ficosa respecto (la JV) para los próximos 5 años: potenciar su crecimiento, invertir un poco y mantenerla funcionando, no más inversiones, o liquidarla?
23. Existe un código de conducta escrito?
24. Cuantos grupos con poder conviven en (la JV)? Existe algún grupo dominante?
25. Volatilidad del entorno e intensidad de competencia.
26. Grado en que son previsibles los movimientos de la industria / competidores.
27. Mencione los competidores directos más relevantes de (la JV).

3.3. Perfil de los Casos Estudiados: las Tres JVs

En los próximos párrafos se presenta un análisis crítico de cada JV, permitiendo que emerjan las pautas de cada caso antes de avanzar en la generalización de pautas comparativas o equivalentes en los tres casos. No se busca hacer un estudio detallado de cada caso individual, sino que se ofrecen las descripciones enfocadas en datos de superficie en vez de indagar en la dinámica social corporativa (Dyer y Wilkins, 1991). Si estas descripciones se limitaran a aplicar el paradigma de probar hipótesis (Eisenhardt, 1989) sin la meta de contar una buena historia, es muy probable que se perdería calidad y cantidad de la teoría a elaborar en base a estos casos (Dyer y Wilkins, 1991). Primero, se introduce el contexto del socio común y luego se describe cada JV.

Ficosa: el Socio Común

La investigación empezó averiguando sobre Ficosa, su historia, el negocio y las JVs. Después de dos meses de estudiar los datos públicos, se concertaron las dos primeras entrevistas con el CFO y el gerente financiero para ver si ellos diferencian JVs de compañías enteramente poseídas para los propósitos de los sistemas de gestión. Las primeras entrevistas fueron abiertas para poder aprender acerca de sus perspectivas. A ambas personas se les preguntó por la dinámica de una JV desde el principio de la idea hasta sus operaciones actuales. En estas reuniones fueron identificadas las JVs que se podría estudiar y se acordó cuales serían estudiadas efectivamente.

Para propósitos del sistema de la contabilidad de gestión en uso ninguno de los entrevistados reconoció diferencias entre subsidiarias y JVs. Esta observación es explicada por el hecho que Ficosa es el socio principal, en términos gerenciales, en todas excepto una JV, Tata Ficosa. Los sistemas de la contabilidad de gestión de cada compañía, JV o no, se fusionan en los propios sistemas de Ficosa, excepto en el caso de Tata Ficosa, donde ellos reciben un reporte final que se integra en el sistema de Ficosa. Los resultados relevantes de la primera entrevista abierta y una segunda entrevista más enfocada y siguiendo el protocolo de la sección anterior fueron:

- 1) Sólo el CFO mencionó algunos mecanismos de gobierno como eficientes y críticos para el control. Por mecanismos de gobierno él entendió todas las decisiones permanentes que afectan la estructura de propiedad tales como la composición de la Junta directiva, los directores y auditores externos e internos. Han reconocido que estos tipos de controles son esenciales sólo en el caso de JVs porque ellos incluyen la discusión de la distribución de poder y la asignación de derechos de decisión entre los socios.
- 2) Ambos entrevistados explicaron que cada compañía es un centro de resultados con presupuestos y planes de inversión a cinco años. El presupuesto es un proceso muy claro que se utiliza para coordinar, con un manual de procedimientos compartido por todas las firmas, siendo reconocido como el mecanismo de control más complejo y que consume más tiempo.

- 3) La medición del desempeño estaba todavía en la fase de implementación bajo la responsabilidad del director de recursos humanos, e implicaba al momento del estudio entre 200 y 400 personas en toda la compañía. Aunque se ha concebido como un mecanismo de coordinación, cada vez es más claro su perfil como un sistema puro de control. La evaluación es individual y toma en cuenta objetivos financieros, operativos y de desarrollo humano.
- 4) Los precios de transferencia son vistos por ambos entrevistados como información crítica y confidencial debido a implicaciones impositivas. Un componente importante de los precios de transferencia es el diseño de las reglas de asignación de costos, aunque no son percibidos como un sistema de control *per sé*, pero muy útil para coordinar y controlar. Contratos o acuerdos escritos contienen las reglas para determinar y negociar los precios internos o externos; siendo los precios internos la suma del costo del producto, las cargas fijas del costo y el margen de beneficio, mientras que el precio de transferencia de servicios corporativos hacia las JVs es un porcentaje variable que depende del volumen de ventas de cada unidad.

El gerente explica que el presupuesto y la medición del desempeño se aplican en las JV cuando empiezan a operar, siguiendo las pautas y los manuales de cualquiera de los dos socios, aunque normalmente se emplean los del socio más desarrollado o del que se hace cargo de la administración. Las reglas para precios de transferencia y asignaciones de costo se consideran dadas porque provienen de los documentos iniciales de la JV.

El CFO ofreció una perspectiva más completa, indicando que el primer elemento a discutir es la asignación de derechos de decisión y distribución de poder debido a la incertidumbre del entorno, particularidades estratégicas, y cultura de los socios. Los precios de transferencia de tecnología y servicios corporativos se consideran un punto clave que se debe negociar al principio, mientras los precios de transferencia de componentes fabricados por la JV y vendidos a los socios o viceversa son de naturaleza operativa y puede esperar hasta que la JV comience a operar ya que *“la incertidumbre generada por la tecnología del proceso productivo y del producto en si mismo es controlable si se cuenta con buenos ingenieros”*.

HUF España SA

Huf España es una JV del tipo 50/50 acordada en 1982 entre Huf GmbH Internacional, el socio alemán, y Ficosa Internacional. Con décadas de operaciones conjuntas, esta JV funcionaba al momento de este estudio con las mismas reglas de cuando fue establecida. El socio alemán contribuyó con la tecnología y los clientes, mientras que Ficosa proporcionó el conocimiento local del país anfitrión.

Esta JV pertenece a la primera ola de alianzas cuando Ficosa tenía el 60% del mercado español y sólo el 5% de su producción se exportaba. Las firmas internacionales buscaban a Ficosa como su socio español. Al negociar esta JV los presidentes acordaron que Ficosa proporcionaría la administración y Huf la tecnología, estableciendo una definición clara de responsabilidades, ello permitió que las operaciones rutinarias sean independientes de ambos socios.

Para obtener una evaluación de los sistemas de la contabilidad de gestión, un miembro de la Junta directiva fue entrevistado, triangulando estos datos con una entrevista hecha a la misma persona en 1996, otra entrevista realizada con el presidente de Ficosa en 1996 y los cuestionarios enviados al gerente general de Huf España y su “controller”. Los siguientes resultados se destacan:

- 1) Con respecto a los mecanismos de gobierno, el presidente y el miembro de la Junta directiva reconocen que los siguientes mecanismos se utilizan para controlar la JV: la composición del Directorio, con cuatro miembros, dos de cada socio; y la composición del equipo

directivo, con dos directores generales, uno de cada socio, con clara definición de competencias no-superpuestas.

- 2) El presupuesto y planificación siguen las pautas del socio español, porque ellos se encargan de la administración de la JV. Los presupuestos abarcan cinco años, con un detalle del mes por mes para el año próximo, lo que es muy útil al proporcionar información para coordinar entre unidades. El presupuesto es flexible durante la preparación (muy dialogado) pero una vez que ha sido aprobado es fijo. El presupuesto es un documento transparente que no puede esconder mucho “slack”. El proceso, que insume por lo menos tres meses, empieza en julio y converge en una cuenta de pérdidas y ganancias y en un balance.
- 3) El sistema de medición del desempeño se tomó del socio alemán y fue orientado en su mayor parte hacia controlar el desempeño y el esfuerzo. Los directores son evaluados en función a las ganancias antes de impuestos (EBIT), mientras el resto de las personas son evaluadas según el grado de logro de las meta. Los objetivos son para la JV y son comunes para ambos directores generales de la JV como una manera de reforzar la perspectiva de unidad. Este sistema está integrado con otros sistemas de control mediante un cuadro de mando estratégico elaborado y adaptado por el socio alemán.
- 4) Los precios de transferencia son transparentes, con procedimientos escritos para las transferencias de tecnología y servicios corporativos. No se alteran por propósitos impositivos. Huf España es un centro de resultados para ambos socios y ambos buscan evitar cualquier clase de subvención a cualquier otra actividad del socio. Las asignaciones de costos son mecanismos críticos de coordinación útil para determinar los precios de transferencia y para presupuestar, por ello son regularmente revisados dentro de los procedimientos del presupuesto.

Esta JV se estableció como un acuerdo entre caballeros entre los dos presidentes. El presidente de Ficosa recuerda que ellos estaban más preocupados por otras cosas tales como las tendencias en la industria automotriz, las regulaciones de la Unión Europea, el poder de negociación de los sindicatos y los requerimiento de las terminales autopartistas, etc., que en definir sistemas de la contabilidad de gestión. La premisa básica era que ambos eran hombres de honorables que gerenciaban compañías con valores similares y que trabajarían para alcanzar la meta común de hacer Huf España un proveedor permanente de los fabricantes de automóviles basados en España.

Fico Cipa SA

Fico Cipa era una JV del tipo 50/50 acordada en 1991 entre Industrias Cipa, el socio francés, y Ficosa Internacional. Industrias Cipa es una compañía muy diversificada cuyo único negocio en el sector automotriz era Fico Cipa. La falta de entendimiento estratégico entre los socios llevó a Ficosa a comprar la participación del socio francés en julio del 2000. El socio español proporcionaba la tecnología y los clientes, mientras que el socio francés contribuía con la administración y el conocimiento local.

Esta JV pertenece a la segunda etapa del proceso de internacionalización de Ficosa y forma parte de un plan más ambicioso de crecimiento para Ficosa. En 1988 Ficosa establece un centro de desarrollo en Francia, compra una compañía y establece una JV con Industrias Cipa. En este caso para escoger el socio, Ficosa se enfocó en el acceso al mercado y tecnología. La negociación inicial se reflejó en un breve memorando de entendimiento, con cada socio contribuyendo el 50% del capital, el socio francés administrando la JV, y claros límites de mercado para la JV y para los socios.

Un miembro de la antigua Junta directiva fue entrevistado y cuestionarios fueron enviados al actual gerente y al actual *controller*. Debido al hecho de que ambos se unieron recientemente a la compañía, la mayor parte de los datos se obtuvieron de la entrevista al miembro del Directorio, triangulado con una entrevista al presidente llevada a cabo en 1996. Los comentarios en cada sistema son:

- 1) Con respecto a los mecanismos de gobierno, la JV tenía dos directores, pero el francés era el gerente operativo que vivía en la misma ciudad donde la planta se localizaba, mientras que el otro era el presidente del socio español. Otros medios de control (monitoreo) utilizados por el socio español para valorar la administración de la JV era la información circulada por empleados y clientes; así, por teléfono y otros medios informales se mantenía un control de los indicadores claves.
- 2) En el presupuesto Fico Cipa seguía también las pautas del socio español porque ellas fueron desarrollados especialmente para la industria automotriz mientras que el socio francés carecía este conocimiento específico. La planificación y el presupuesto se hacían con un horizonte de cinco años, con un presupuesto detallado mes por mes para el próximo año; así todos los cuadros y cálculos convergían en un balance y en una cuenta de pérdidas y ganancias, que era muy útiles para propósitos de coordinación. Un conjunto de elementos importante cuya variación impactaba en la planificación y presupuestación eran las reglas de asignación de costos, que se discutían al principio de la fabricación de cada producto y se revisaban cada vez que el proceso de producción cambiaba.
- 3) Con respecto a la medida del desempeño, el socio francés tenía un sistema de medición pero que no era formal. Sin embargo, algunos indicadores formales se comenzaron a requerir y estuvieron definidos por el socio español.
- 4) Aunque no hubo transferencias de componentes manufacturados, si había transferencias para remunerar la tecnología y los servicios corporativos proporcionados por el socio español. Las pautas para éstos precios de transferencia se detallaron por escrito, pero la filosofía detrás de ellos era que la tecnología iba hacia al cliente; por lo tanto el socio francés pagaba un canon por la tecnología de desarrollo de productos y no por la tecnología en general. Las reglas de asignación de costos se acordaron también sobre esos principios y se basaron en su mayor parte en la experiencia del socio español.

El presidente de Ficosa en 1996 declaró que *“la administración era satisfactoria y la JV trabajaba bien, y que era la JV más importante para Ficosa en términos de volumen y estabilidad”*. Sin embargo, la opinión al momento de este estudio es que la administración no era satisfactoria. Según la entrevista hecha al miembro de la Junta directiva, la razón del fracaso era que *“el socio español quería globalizarse, pero el socio francés quería seguir enfocado en el mercado local”*.

Tata Ficosa Automotive Systems Ltd.

Tata Ficosa es una JV del tipo 50/50 establecida en 1997 entre el Grupo Tata y Ficosa Internacional. El Grupo Tata ha desarrollado muchas JVs en la India y ya en 2003 tenía once JVs activas en la industria de componentes del automóvil. Esta es una de las muy pocas alianzas celebradas por Ficosa donde ellos no tienen el control efectivo sobre las operaciones y confían totalmente en el socio. El socio español contribuye con la tecnología de producción y diseño, mientras que el socio indio proporciona los conocimientos locales, la administración y los clientes. En esta JV el socio español juega el papel que el socio alemán jugó en Huf España.

Tata Ficosa es una JV que pertenece a la tercera etapa en la internacionalización de Ficosa y representa una adaptación a las tendencias actuales en la industria que requiere proveedores globales, perfectamente adaptados a las prácticas locales y capaces de satisfacer los requisitos de los fabricantes de autos en términos de tiempo, tecnología y red global. Al escoger a este socio la firma española atendió al acceso al mercado, la cultura corporativa y la perspectiva estratégica, especialmente después de dos ensayos fallidos con otras compañías indias.

Los datos se obtuvieron de una entrevista con uno de los miembros de la Junta directiva de la JV, registros de entrevistas pasadas hechas en 1996 con el presidente de Ficosa y otro gerente

implicado en las negociaciones de la JV y el cuestionario enviado al gerente de la JV², cabe aclarar que al momento del estudio la JV no tenía un *controller* por lo que no se le envió un cuestionario. La negociación inicial se reflejó en un memorando de entendimiento largo, completo y complejo, que establecía que aunque cada socio tenga el 50% del capital, el socio indio controlaría las operaciones diarias de la JV; también definió claramente el mercado de cada uno y el tipo de tecnología a ser proporcionada por el socio español. Los sistemas de gestión relevados fueron:

- 1) En esta JV los mecanismos de gobierno surgieron más claramente que en las otras porque el socio indio contaba con una persona dedicada a la negociación de JVs y que tuvo un rol muy activo durante los primeros tres o cuatro años tratando de obtener el compromiso de los socios y de colocar las bases para una relación confiada, persiguiendo con su rol un doble propósito de controlar y coordinar. Esta JV ha tomado del socio indio un código de conducta que se emplea para resolver conflictos.
- 2) El presupuesto y sus procedimientos siguen las pautas del socio indio y es útil para propósitos de coordinación. Existe un plan quinquenal con el presupuesto detallado por el próximo año. Casi no existen diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado porque no existe incertidumbre respecto de las ventas y costos; sin embargo el presupuesto admite cierta flexibilidad.
- 3) La medición del desempeño es proporcionada por el socio indio y está compuesta por muchos sistemas, con indicadores financieros, operativos y subjetivos de proceso que son muy completos y satisfactorios para el socio español, quien también los utiliza como un dispositivo de control.
- 4) Los precios de transferencia se regularon en un acuerdo de licencias, con porciones desarrolladas para cada producto en el que las reglas de asignación de costos juegan un papel importante. El pago de cánones se hace por "*el desarrollo de productos pero no por los avances de la tecnología que no son aplicados a la producción*". La remuneración de servicios corporativos proporcionados por el socio indio fue determinada también en el acuerdo inicial.

En términos generales la confianza es la llave del éxito de esta JV pero sustentado en un adecuado equilibrio en el uso de los sistemas de gestión tanto para coordinar como para monitorear. La confianza se basa en el compromiso y el mejor compromiso es dedicar tiempo del equipo directivo a la JV. Según el miembro de la Junta directiva de Tata Ficosa, los sistemas de la contabilidad de gestión no deben ser restringidos a los presupuestos, planes, informes, y medidas de desempeño; sino que también deben incluir otros mecanismos menos visibles tales como la definición del Directorio, la selección de gerentes y del auditor externo, y el establecimiento de procedimientos para generar y utilizar la información.

4. INTERPRETACIÓN CRUZADA DE LOS CASOS

La evidencia presentada por los tres casos estudiados permite articular ideas sobre la pregunta de investigación de este estudio. El análisis de datos en estudio de casos exploratorios consiste en examinar, clasificar, tabular, o recombinar la evidencia de un modo que permita reformular y definir más claramente proposiciones en el estudio para así generar una respuesta cabal a la pregunta de investigación (Yin, 1994). Analizar la evidencia siguiendo el método de estudio de casos es particularmente difícil porque las estrategias y las técnicas no están unívocamente definidas y no existe un acuerdo general en la comunidad científica sobre la metodología a emplear.

La evaluación de la contribución de los sistemas de la contabilidad de gestión al éxito de las empresas es difícil de determinar debido a la subjetividad de la dimensión del éxito más aun si hablamos de entornos turbulentos. Para evitar errores, el éxito se definió como la situación en la que

² En 2005 inauguraron una segunda planta y estaba el proyecto para la tercera planta de la JV.

los socios y gerentes están satisfechos con la ganancia o el potencial de crecimiento, mientras que el fracaso ocurre cuando transcurren más de dos años sin generar ganancias, o existe desconfianza entre los socios, o no hay concordancia estratégica o hay diferencias en el concepto del negocio³. Adoptando esa perspectiva este estudio ofrece dos casos exitosos y un fracaso.

Buscando los factores del éxito más allá de los sistemas de la contabilidad de gestión que llevan al éxito o fracaso, se encontraron diversas explicaciones particulares. La razón principal del éxito de Huf España es el buen entendimiento entre las dos compañías socias, reforzado por el hecho que los sistemas de la contabilidad de gestión se utilizan principalmente como proveedores de información para propósitos de coordinación. En Fico Cipa el fracaso se debió a una errónea concepción del negocio ya que ninguno de los dos socios podía alinear este negocio con sus estrategias, finalmente la información proporcionada por los sistemas de la contabilidad de gestión se utilizaba como una manera de controlar la conducta, las acciones y los resultados del otro socio. El éxito de Tata Ficosa depende de la confianza entre los socios, que es reforzada por el funcionamiento económico de la JV y las perspectivas generales de crecimiento, llevando a la implementación y el uso de sistemas de la contabilidad de gestión orientados principalmente a ayudar en la coordinación entre los socios de la JV y entre ellos y el equipo directivo de la JV.

La evidencia pareciera indicar que los sistemas de la contabilidad de gestión no tienen un papel primordial para explicar el éxito o fracaso de una JV. Por el contrario, el éxito de las JV se explica mejor por la calidad de las relaciones entre socios que se refuerzan positivamente cuándo los sistemas de la contabilidad de gestión se utilizan más bien para coordinar y planear para el futuro. Un sistema de contabilidad de gestión que se concibe como un mecanismo de apoyo que otorga transparencia al equipo directivo y a los socios, es decir que provee la información adecuada para reducir la incertidumbre percibida en entornos turbulentos, se considera un factor necesario, pero no suficiente para mejorar el desempeño de una JV.

Los sistemas de la contabilidad de gestión no son una causa directa del éxito o del fracaso de las empresas en entornos turbulentos, como quizás si lo sean la situación macroeconómica, la confianza y concordancia estratégica. La evidencia que surge del análisis de los tres casos (ver cuadro 4) permite afirmar que un buen sistema de contabilidad de gestión se utiliza para dar transparencia a las operaciones y a las decisiones del equipo directivo y los socios, reforzando la etapa inicial de la confianza entre los socios, y entre ellos y el equipo directivo. Sin embargo, se sugiere que estos sistemas pueden contribuir al fracaso si solo se usan como dispositivos para controlar que desatienden cualquier papel de coordinación. Esta diferenciación de impacto en el desempeño organizacional según el propósito de uso de los sistemas de la contabilidad de gestión es concordante con resultados de encuestas en JVs (Porporato 2009).

³ Por ejemplo Ficosa había celebrado el acuerdo inicial por una nueva JV con Fractal llamada A3, cuyo objetivo era adquirir tecnología para ampliar y agregar valor a los productos de Ficosa minimizando la inversión en términos de tiempo y dinero. Concordantemente una vez que A3 se ha posicionado en el mercado con un producto considerado como superior, Ficosa ha adquirido la participación de Fractal pasando a ser la propiedad de A3 el 100% de Ficosa. Por todo ello A3 se definiría como una JV exitosa a pesar que ya ha dejado de existir como una JV.

Cuadro 4. El Impacto de los Sistemas de Contabilidad de Gestión en el Desempeño

Definición del Éxito	La JV genera beneficios monetarios y/o tiene potencial de crecimiento
Medidas financieras empleadas	Rentabilidad, flujo neto de caja, resultado neto (EBIT), valor añadido por empleado. Estado de resultados y sus ratios derivados.
Medidas operativas empleadas	Calidad, certificaciones ISO, partes defectuosas por millón, entregas y reclamos, bajos precios de compra.
Medidas subjetivas empleadas	Satisfacción del cliente. Capacidad, aprendizaje y desarrollo personal.
Razón principal del éxito o fracaso	Dependencia y confianza total entre los socios. Aceptable desempeño económico/financiero y perspectivas de crecimiento.
Rol de los sistemas de control de gestión	Las JVs son como los matrimonios, ya que dependen fundamentalmente en las relaciones personales, por lo tanto el rol de los sistemas de gestión es de apoyo. En términos del CFO <i>‘los controles sirven para proteger tu 40% y para proteger el 40% de tu socio, dejando el remanente 20% como una zona gris que varía entre los dos socios’</i> .
Otros factores	Confianza en los compromisos del socio. Confianza en el equipo gerencial de la JV. Acuerdos y procedimientos escritos. Comunicación clara y transparente. La auditoria externa está realizada por una firma grande y de prestigio.

Los datos analizados y resumidos en el cuadro 4 ofrecen una respuesta concreta a la pregunta de investigación de este estudio ya que proporcionan la base para elaborar la proposición 1 que puede ser expuesta como sigue:

Proposición 1: los sistemas de la contabilidad de gestión que proporcionan información clara y sin ambigüedades para propósitos de coordinación contribuyen al éxito de las organizaciones que operan en entornos turbulentos.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Este trabajo ha explorado el rol de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de organizaciones operando en entornos turbulentos como lo son JVs del tipo 50/50 en la industria autopartista. Estudios previos han argumentado que el impacto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño de las JVs es importante, pero aún no convergen en la explicación de si el impacto es positivo o negativo. Las conclusiones de este estudio son de naturaleza parcial por el método que se emplea para explorar las relaciones entre los sistemas de la contabilidad de gestión y el desempeño de las JVs objeto de estudio.

Los resultados del estudio exploratorio de los tres casos sugieren que los sistemas de la contabilidad de gestión contribuyen al éxito pero no puede prevenir el fracaso. Las razones principales mencionadas como explicativas del éxito o fracaso son el entorno macroeconómico, la confianza, la dependencia entre socios y entre ellos y el equipo directivo, y la concordancia estratégica. Los sistemas de la contabilidad de gestión contribuyen al éxito si son empleados principalmente para coordinar y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones a futuro; si bien los mismos sistemas son útiles para controlar ese no debería ser el rol principal. Por otra parte, los sistemas de gestión ayudan al fracaso de la JV si son implementados sin contar con el respaldo de ambos socios y sólo se enfocan en proporcionar datos para controlar (controles posteriores a la ejecución); en este contexto, los sistemas de gestión son inútiles porque ni los gerentes ni los socios los utilizarán para tomar decisiones y siempre buscarán otras fuentes de información, aumentando así el nivel de desconfianza.

El efecto de los sistemas de la contabilidad de gestión en el desempeño se asemeja a un círculo virtuoso alimentado por la confianza. Si los sistemas de la contabilidad de gestión generan información que reduce la incertidumbre y operan en un marco de administración transparente con libre acceso a la información, ello aumentará la confianza entre todas las partes implicadas, creando un círculo virtuoso

que lleva al buen desempeño o éxito de la JV o cualquier organización operando en entornos turbulentos. En estos casos se observa un entorno relajado en donde se comparten datos (financieros y no financieros) porque el objetivo es mejorar el desempeño organizacional y no protegerse de futuros juicios de valor sobre las decisiones tomadas. Como contraparte, si los sistemas de la contabilidad de gestión producen información que se utiliza para controlar, la constante evaluación de decisiones erosiona la confianza entre todas las partes implicadas, creando un círculo vicioso que lleva al fracaso de la organización. Este efecto negativo surge porque las personas actuarán defensivamente frente a la información tratando de justificar sus decisiones pasadas y evitando compartir información actual o datos muy detallados por temor a que en el futuro sea empleada para juzgar y sancionar sus decisiones. Desde esta perspectiva el uso ideal de los sistemas de la contabilidad gestión en entornos turbulentos deberá ser el de generar y mantener un registro transparente de los eventos económicos resultantes de las decisiones tomadas.

Si bien los resultados sugeridos por este estudio son promisorios y están alineados con la escasa literatura sobre sistemas de contabilidad de gestión en entornos turbulentos, son varias las cuestiones que remanen incompletas. El protocolo de las entrevistas desarrollado y adaptado para capturar el impacto de los sistemas de la contabilidad de gestión en JVs es robusto y puede ser usado en estudios futuros. Futuras investigaciones sobre este fenómeno deben visitar algunos conceptos así como los ítems que se usan para su medición; pero de mayor importancia es idear modelos que puedan ser evaluados empíricamente mediante encuestas y así poder rechazar o no la idea de que los sistemas de gestión usados principalmente para coordinar mejoran el desempeño de JVs y otras organizaciones operando en condiciones y entornos turbulentos.

BIBLIOGRAPHY

- ANDERSON, E. (1990): "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance". *Sloan Management Review*, Vol. 31, n° 2, Winter, pp. 19-30.
- BADARACCO, J. (1992): *The Knowledge Link. How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Harvard Business Press.
- BAMFORD, J.; ERNST, D.; FUBINI, D. (2004): "Launching a World-Class Joint Venture", *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 2, February.
- BEAMISH, P. (1985): "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries". *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, n° 3, Fall, pp 13-19.
- BEAMISH, P.; BANKS, J. (1987). "Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, n° 2, pp 1-16.
- BIRNBERG, J. (1998): "Control in Inter-firm Co-operative Relationships". *Journal of Management Studies*, Vol. 35, n° 4, pp. 421-428.
- BLODGETT, L. (1987): *A Resource-based Study of Bargaining Power in U.S.-foreign Equity Joint Ventures*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- BLODGETT, L. (1991): "Partner Contributions as Predictions of Equity Share in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp 63-78.
- BOATENG, A.; GLAISTER, K.W. (2002): "Performance of International Joint Ventures: Evidence for West Africa". *International Business Review*, Vol. 11, n° 5, October, pp 523-541.
- CALLAHAN, J., MACKENZIE, S. (1999): 'Metrics for Strategic Alliance Control'. *R&D Management*, Vol. 29, n° 4, pp 365-377.
- DAS, T.; TENG, B. (1998): "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 3, pp 491-512.
- DAS, T.; TENG, B.(2001): "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework". *Organization Studies*, Vol. 22, n° 2, pp 251-283.
- DAVILA, A. (2000): "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, n° 4/5, pp 383-409.

- DEMIRBAG, M.; MIRZA H. (2000): "Factors Affecting International Joint Venture Success: an Empirical Analysis of Foreign-local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey". *International Business Review*, Vol. 9, n° 1, February, pp 1-35.
- DURAN HERRERA, J. (1999): *Multinacionales Españolas en Ibero América – Valor Estratégico*. Pirámide: Madrid.
- DYER, J. (1996): "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n° 4, pp 271-291.
- DYER, J.; SINGH, H. (1998): "The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, pp 660-679.
- DYER, J.; NOBEOKA, K. (2000): "Creating and Managing a High Performance-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp 345-367.
- DYER, W.; WILKINS, A. (1991): "Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt". *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, pp 613-619.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, pp 532-550.
- FINANCIAL EXECUTIVE (2004): "Survey Finds Growing Interest in Alliances", Jul/Aug, Vol. 20, n° 5, pp 11.
- FRANKO, L. (1971): *Joint venture survival in multinational corporations*. Praeger, New York.
- GALBRAITH, J. (1973): *Designing Complex Organizations*. Organization Development Series, Addison-Wesley, Reading, MA.
- GALBRAITH, J. (1977): *Organization Design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- GARY, L. (2004): "A Growing Reliance on Alliance", *Harvard Management Update*, April, Vol. 9, n° 4, pp 3-5.
- GERINGER, M. (1990): "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n° 1, First quarter, pp 41-62.
- GERINGER, M.; HEBERT, L. (1989): "Control and Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, n° 2, Summer, pp 235-254.
- GERINGER, M.; HEBERT, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n° 2, 2nd Quarter, pp. 249-263.
- GOMES-CASERES (1987): "Joint Ventures Instability: Is It a Problem?". *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, pp 97-101.
- GROOT, T.; MERCHANT, K. (2000): "Control of International Joint Ventures". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, n° 6, pp 579-607.
- GULATI, R.; WESTPHAL, J. (1999): "Cooperative or Controlling? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp 473-506.
- HARRIGAN, K. (1986): *Managing joint venture success*. Lexington Books, Lexington. MA.
- IESE (1993): "Ficosa International", Case 0-393-167, ASE-305-E, Reviewed 01/1995.
- IESE (1996): Grabaciones de entrevistas al Presidente de Ficosa Internacional y a un Miembro del Directorio de and Huf España S.A.
- IESE (1999): Grabaciones de entrevistas al Presidente de Ficosa Internacional sobre Tata-Ficosa.
- IESE (2001): Video de una conferencia dada en el IESE Business School por uno de los miembros del Directorio de Ficosa Internacional S.A.
- IESE (2002): "Ficosa International", Borrador final de la nueva y revisada versión del caso.
- JOHNSON, J.; KORSGAARD, M.; SAPIENZA, H. (2002): "Perceived Fairness, Decision Control, and Commitment in International Joint Venture Management Teams". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n° 12, December, pp 1141-1160.
- KATTAN, F.; PIKE, R.; TAYLES, M. (2007): "Reliance of management accounting under environmental uncertainty: the case of Palestine", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 3, N° 3, pp 227-249.
- KHANNA, T.R.; GULATI; NOHRIA, N. (1998): "The dynamics of learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 3, pp 193-210.

- KILLING, J. (1983): “*Strategies for Joint Venture Success*”. Praeger, New York.
- KOGUT, B. (1988): “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n° 4, pp 319-332.
- LECRAW, D. (1983): “Performance of Transnational Corporations in LDCs”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, n° 1, pp 15-34.
- LECRAW, D. (1984): “Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, n° 1, pp 27-43.
- LEE, J.; CHEN, W.; KAO, C. (2003): “Determinants and Performance Impact of Asymmetric Governance Structures in International Joint Ventures: an Empirical Investigation”. *Journal of Business Research*, Vol. 56, n° 10, October, pp 815-828.
- MADHOK, A. (1995): “Revisiting Multinational Firm’s Tolerance for Joint Ventures: a Trust-based Approach”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, n° 1, 1st Quarter, pp. 117-137.
- MJOEN, H.; TALLMAN, S. (1997): “Control and Performance in International Joint Ventures”. *Organization Science*, Vol. 8, n° 3, pp. 257-274.
- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. (1991): “Global Strategic Alliances and Industry Structure”, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, pp 105-124.
- PANGARKAR, N.; KLEIN, S. (2004): “The Impact of Control on International Joint Venture Performance: A Contingent Approach”. *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n° 3, pp. 86-107.
- PORPORATO, M. (2009): “Impact of Formal Management Control Systems on International Joint Venture Performance”. *Journal for Global Business Advancement*, special issue on global accounting issues, Vol. 2, n° 1/2, pp. 142- 172.
- PORPORATO, M.; GARCÍA, N. (2011): "Sistemas de Control de Gestión: Un Estudio Exploratorio de su Efecto sobre el Desempeño Organizacional". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 47, pp 61-77.
- PRASHANT, K.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000): “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 3, pp 217-237.
- RAMASWAMY, K.; GOMES, L.; VELIYATH, R. (1998): “The Performance Correlates of Ownership Control: a Study of U.S. and European MNE Joint Ventures in India”. *International Business Review*, Vol. 7, n° 4, pp 423-441.
- SEGIL, L. (1999): “Alliances for the 21st Century”, *Executive Excellence*, Vol. 16, n° 10, October, pp 19.
- SEGIL, L. (2004): “Partnering: Metrics Matter”, *Financial Executive*, December, pp 30-35.
- SHERMAN, S. (1992): “Are Strategic Alliances Working?”, *Fortune*, September 21, pp 77-78.
- SIEGEL, G.; RAMANAUSKAS-MARCONI, H. (1989): *Behavioral Accounting*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- STOPFORD J.; WELLS, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise*. Basic Books, New York.
- THOMPSON, J. (1967): *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- TOMLINSON, J. (1970): *The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- WANG, P.; WEE, C.; KOH, P. (1998): “Control Mechanisms, Key Personnel Appointment, Control and Performance of Sino-Singaporean Joint Ventures”. *International Business Review*, Vol. 7, n° 4, August, pp. 351-375.
- WATSON WYATT (2000): <http://www.watsonwyatt.com/homepage/eu/res/Surveys/MergersandAquisitions/0600/page> Consultado por última vez: 19 Dec. 2000.
- WHITLEY, R. (1999): “Firms, institutions and management control: The comparative analysis of coordination and control systems”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, n° 5/6, July-August, pp. 507-521.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- WOLCOTT, H. (1990): *Writing up Qualitative Research*. Qualitative Research Methods Series n° 20, Sage.

- YAN, A.; GRAY, B. (2001): “Negotiating Control and Achieving Performance in International Joint Ventures: A Conceptual Model”. *Journal of International Management*, Vol. 7, nº 4 , Winter, pp. 295-315.
- YAN, Y.; CHILD, J. (2004): “Investors' Resource Commitments and Information Reporting Systems: Control in International Joint Ventures”. *Journal of Business Research*, Vol. 57, nº 4, pp 361-371.
- YIN, R. (1994): *Case Study Research – Design and Methods - Second edition*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Sage.



Marcela Porporato

Profesora Asociada de Contabilidad en la School of Administrative Studies, York University (Canadá). Su especialización tanto en docencia como en investigación se enfoca en la contabilidad de gestión a nivel internacional. El tema central que investiga son los sistemas de control de gestión que se diseñan e implementan en entornos turbulentos, ya sea en nuevas formas organizativas como joint ventures o en economías emergentes. Otras áreas de interés, en las que ha publicado diversos trabajos, incluyen medición del desempeño, mecanismos de gobierno empresarial, *behavioral accounting*, y casos. Su trabajo se expone en conferencias internacionales y se publica en revistas con referato.