



Munich Personal RePEc Archive

# **The transactional approach in company boundaries**

Chaihuaque, Bruno

Pontificia Universidad Católica del Perú

1 July 2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/41297/>

MPRA Paper No. 41297, posted 14 Sep 2012 04:43 UTC

# El Enfoque Transaccional en los Límites de la Empresa

Bruno Chaihuaque

Departamento Académico de Ciencias Administrativas

**Pontificia Universidad Católica del Perú**

E-mail: [bchaihuaque@pucp.pe](mailto:bchaihuaque@pucp.pe)

(Versión final publicada en Contabilidad y Negocios, 4(8). Noviembre de 2009)

# El Enfoque Transaccional en los Límites de la Empresa

## Resumen

Este artículo muestra la vinculación entre mercado y empresas por medio del enfoque de los costos de transacción, y las relaciones que influyen en la determinación de la estructura y los límites de la empresa. Mediante el uso de los supuestos de la teoría de los costos transaccionales, el artículo propone algunas variables que determinan estructuras organizacionales óptimas y sus respectivos límites.

**Palabras clave:** enfoque de los costos de transacción, racionalidad limitada, límites eficientes de la empresa.

**Clasificación JEL:** L14, L16, L11

## Abstract

This article shows the relationship between market and firms through the theory of transactional cost and the relations that determine the structure and boundaries of the firm. Using the assumptions from the transactional cost approach, this article proposes some variables that determine optimal organizational structures and their boundaries.

**Key words:** transactional cost approach, bounded rationality, efficient firm boundaries.

**JEL Classifications:** L14, L16, L11

## **I. Introducción**

La economía ha aportado algunos de los enfoques más relevantes utilizados por la administración. Uno de los más conocidos y recurridos es el análisis de la dinámica competitiva en los sectores industriales, propuesto por el economista Michael Porter<sup>1</sup> a fines de los años setenta, a partir del enfoque estructura-conducta-desempeño (E-C-D) de la economía industrial. Este enfoque afirma que la estructura de mercado (el número de vendedores en el mercado, el grado de diferenciación de sus productos, la estructura de costos, el grado de integración vertical, entre otros) determina la conducta (precio, investigación y desarrollo, inversión, publicidad, etcétera), y esta deviene en el desempeño en el mercado (eficiencia, variedad de productos, innovación, rentabilidad, y distribución) (Tirole 1993). Más aún, desde la economía organizacional, se han formulado teorías que han contribuido al entendimiento comportamiento de los individuos dentro de la empresa. La teoría de la firma, la teoría de la agencia y la teoría de los equipos han abordado el problema de comprender lo que sucede dentro de la empresa de manera más detallada y prolija que la concepción económica- neoclásica. En sentido contrario, también podemos identificar algunos aportes desde la teoría organizacional que han nutrido el desarrollo del pensamiento económico en sus vertientes industriales y organizacionales, así como en el entendimiento de la conducta humana bajo determinadas circunstancias. Chester Barnard<sup>2</sup> y Herbert Simon,<sup>3</sup> por ejemplo, han profundizado el rol de las personas dentro de las organizaciones, cada uno desde su propia visión, y han marcado el posterior desarrollo de otras propuestas teóricas vinculadas con las organizaciones. En consecuencia, la teoría organizacional y la rama organizacional de la economía concurren en la búsqueda del entendimiento de la empresa y el mercado, y coinciden en resaltar aspectos como la consecución eficiente de los objetivos organizacionales y las relaciones sociales que se

llevan a cabo en las organizaciones mismas. En particular, la teoría de los costos transaccionales ofrece un enfoque para determinar los límites de la empresa, entendiéndose por ello las decisiones de internalización (integración vertical) y tercerización (outsourcing) de actividades. En este sentido, el artículo sintetiza los aspectos sustanciales del enfoque transaccional aplicados a la conformación de estructuras organizacionales, específicamente la forma U y la forma M. Asimismo, analiza la importancia de algunas variables que inciden en la decisión de internalizar las actividades (hacer) o adquirirlas (comprar) mediante el mercado, como la incertidumbre, conocimiento y asimetría en la información, lo que se conoce como límites de la empresa. Finalmente, este enfoque muestra, de manera gráfica, las relaciones internas y externas que emergen en los procesos de producción de bienes y servicios a lo largo de la cadena vertical. Los elementos aquí expuestos son aplicables a empresas con fines de lucro; en ese sentido, no se analizan las relaciones entre empresas públicas o estatales y el mercado. Del mismo modo, no forman parte del análisis las posibilidades de asociación temporal entre empresas como joint ventures, alianzas estratégicas y consorcios. A continuación, se explica en qué consiste la teoría de los costos de transacción, la relación entre esta teoría y la conformación de distintas estructuras organizacionales, y cómo puede esta ayudar a determinar los límites eficientes de la empresa.

## **II. Relaciones entre mercado y empresa mediante el análisis de las transacciones**

El desarrollo de una teoría que explique cuándo y por qué se sustituye al mercado como mecanismo de asignación de recursos por estructuras jerárquicas de gobierno<sup>4</sup> vio la luz a partir de los estudios y propuestas de Ronald Coase (1937: 386-405), los cuales derivaron en el desarrollo de la teoría de la firma. Mientras que, en la economía neoclásica, se enfoca a la empresa como una caja negra en la cual ocurren procesos, básicamente tecnológicos,

los cuales configuran una función de producción determinada, la teoría de la firma trata de explicar lo que sucede en la interfaz mercado-empresa, a partir de las transacciones como unidades de análisis y del estudio de las estructuras de gobernación, además de algunos elementos que definen la conducta de las personas. El enfoque de los costos de transacción tiene su origen en la teoría de la firma y, en esta, se trata de responder a interrogantes como ¿por qué existen empresas si el mercado parece asignar los recursos de manera eficiente?, ¿por qué a veces las empresas deciden realizar algunos procesos por su cuenta? y ¿por qué, en otras ocasiones, recurren al mercado? Coase (como es citado en Williamson 1996: 126) explica los fundamentos del enfoque de costos de transacción de la siguiente manera: Una empresa [...] desempeña un papel en el sistema económico si [...] pueden organizarse las transacciones dentro de la empresa a un costo menor que si las mismas transacciones se realizaran a través del mercado. El límite del tamaño de la empresa [se alcanza] cuando los costos de organización de transacciones dentro de la empresa [superan] a los costos de realización de las mismas transacciones a través del mercado. Los costos de transacción son aquellos que se derivan de la asignación de recursos hacia y desde la empresa, mediante relaciones entre el mercado y esta última. La unidad básica de análisis es la transacción, la misma en la que las empresas incurren para la realización de actividades que concluyen en la venta de productos y servicios a usuarios finales. En esta teoría, se considera a la empresa como una forma de gobernación alternativa a la asignación de recursos únicamente por medio del mercado, como se plantea en la economía neoclásica. Los diversos autores que han propuesto este enfoque lo plantearon en términos de contratos y se sostiene que las cuestiones que generan estos contratos pueden resolverse a partir de economías en los costos de transacción. Williamson (1989: 30) explica que las tareas, en las empresas, pueden organizarse en formas alternativas, cada una de ellas asociada a un mecanismo

explícito o implícito de contrato y apoyo. Los costos de organizar las tareas por medio de contratos son los costos transaccionales y estos se dividen en los de tipo ex ante y ex post. Los primeros son los costos de información, redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo, mientras que los costos ex post asumen varias formas, entre las cuales se tienen las siguientes: a) los costos de mala adaptación, b) los costos de regateo en los que se incurren a posteriori, c) los costos legales en caso de disputa (contingencias), y d) los costos de aseguramiento de los compromisos. La teoría de los costos de transacción se fundamenta en dos supuestos conductistas: racionalidad limitada y oportunismo. La racionalidad limitada surge como una oposición al concepto de homo economicus de la economía neoclásica, el cual representa a un hombre ideal capaz de responder a distintos estímulos económicos de manera perfectamente racional. Esto implica que el ser humano tiene una capacidad ilimitada para analizar todas las situaciones y elegir aquella que signifique una mayor utilidad a un mínimo costo. Por el contrario, la racionalidad limitada implica que el ser humano no es totalmente racional al elegir los cursos de acción más apropiados, y que evalúa sus decisiones no solo bajo criterios económicos, sino también emocionales. Herbert Simon (1955) señala que la racionalidad limitada se adecua más a la realidad del ser humano, por sus limitaciones cognoscitivas (computacionales y analíticas). Por otro lado, se supone que el hombre tiene una tendencia hacia la búsqueda de la satisfacción y el interés propio, antes que el interés de la empresa. Cuando el interés propio rebasa las consideraciones morales y/o éticas, se dice que el agente en cuestión tiene un comportamiento oportunista. Además, el ordenamiento de las tareas dentro de la empresa implica realizar actividades administrativas, las cuales determinan la estructura jerárquica de la organización.

La asignación de recursos y actividades en la empresa, en algunos casos, supone una ventaja respecto al mercado, pues la estructura de gobierno que la sostiene funciona como un mecanismo que reduce los riesgos que generan la racionalidad limitada y el comportamiento oportunista de los agentes. Por ello, la teoría de los costos transaccionales se adecua más bien a la forma contractual en la que se establecen deberes y obligaciones de las partes (empresa – mercado), para prevenir los riesgos en la transacción y/o la administración de las actividades. Es conveniente distinguir entre las transacciones que suceden dentro y fuera de la empresa mediante la utilización de una terminología adecuada. A este respecto, Demsetz (1996: 224) introduce el término costos de administración para referirse a los costos de transacción que suponen la asignación de recursos y actividades dentro de la empresa para distinguirlos de aquellos costos generados fuera de ella. Esta distinción permite realizar un análisis más detallado de los elementos que generan estos costos y sus implicancias en la organización desde una perspectiva más amplia, en particular desde la perspectiva de las ciencias administrativas. Siguiendo la línea de Demsetz, en este artículo, utilizamos ambos términos: costos de transacción y costos de administración. Los costos de administración son los que permiten el funcionamiento de la empresa y son los que definen las funciones y actividades que se desarrollan dentro de ella, como el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Precisamente, se incurre en estos costos, pues la empresa debe coordinar y ejecutar las actividades que permitan cumplir sus objetivos. Fuera de ella, estas actividades son más bien de coordinación (con el mercado), mientras que dentro son de organización (de las actividades) y también de coordinación (control de las actividades en la empresa). En algunos casos, los costos de administración son menores a los de transacción, principalmente, porque la empresa puede diseñar mecanismos de coordinación más o menos flexibles respecto al mercado (contratos

incompletos),<sup>5</sup> así como disminuir los riesgos de comportamiento oportunista en el flujo de actividades de producción y/o coordinación mediante la acción administrativa. De este modo, la empresa adecua sus procesos internos para generar economías en las transacciones internas, además de protegerse de eventos propios de la naturaleza cambiante y compleja del entorno (contingencias), los que son potenciados cuando se combinan con los supuestos de racionalidad limitada y oportunismo. Así, la empresa es capaz de diseñar mecanismos de gobernación más eficientes que le permiten cumplir con sus objetivos. Sin embargo, cuando los costos de administración exceden los costos de transacción, es necesario transar los bienes o servicios mediante el mercado.<sup>6</sup>

### III. Estructuras organizacionales: formas U y M

La conformación de estructuras organizacionales, a partir de cambios en la industria, ha sido abordada brillantemente por Chandler (1995), quien afirma que la aparición de la gran empresa dedicada a la producción de un único producto hizo necesario el establecimiento de mecanismos de control centralizados y cuyas operaciones se desarrollan en departamentos funcionales. Williamson las llama formas U, puesto que adoptan la departamentalización funcional como base. La revolución industrial abrió el camino para la conformación de grandes empresas, que dominaban las industrias a las que pertenecían, como la Carnegie Steel Company de Andrew Carnegie, empresa que, posteriormente, se convertiría en la U.S. Steel, adquirida por J. P. Morgan. Las fusiones, producto del desarrollo de las empresas y que propiciaron el crecimiento de las mismas, dieron paso a distintos problemas dentro y fuera de ellas. Los principales problemas que se derivan a partir de lo que Williamson llama expansión radial surgen principalmente por la pérdida de control y sus efectos en la eficiencia interna, y la toma de decisiones en condiciones de racionalidad limitada y comportamiento oportunista, los mismos que propician la desatención de los objetivos trascendentes o estratégicos y que dan paso a una gestión

preocupada en cuestiones operativas. Soluciones emergentes a esta problemática pueden acarrear nuevos problemas, como lo señala Williamson, por la combinación de comportamientos oportunistas en los empleados y racionalidad limitada en los gerentes: La adición de niveles jerárquicos, aunque sea solo por motivos de reproducción en serie puede ocasionar una pérdida efectiva de control mediante una transmisión incompleta o imprecisa de información hacia arriba, y de instrucciones hacia abajo, descendiendo desde la parte superior a la parte inferior de la jerarquía organizacional. A pesar de que pueden idearse diversos mecanismos de desacoplamiento para reducir estas necesidades de transmisión, estos son costos y están sujetos a ingresos decrecientes. El desacoplamiento solo alivia, mas no supera la necesidad de una coordinación intrafuncional y suprema (1991: 159). Los problemas descritos desencadenaron conflictos dentro de varias empresas, como en la General Motors Corporation o la E.I. du Pont de Nemours & Co de los primeros años del siglo XX, las que adoptaron, en primer lugar, estructuras nuevas e innovadoras en respuesta a estas cuestiones: la estructura multidivisional o forma M. «En vez de organizar por funciones o por tareas, una estructura multidivisional organiza a partir de líneas de productos, unidades de negocio relacionadas, geografía o por tipos de clientes» (Besanko et al. 2004: 543). Las estructuras multidivisionales funcionan como un conjunto de empresas monoprodutos (forma U), en las que los gerentes divisionales adquieren mayor nivel de autonomía, por lo que pueden concentrarse en los objetivos divisionales como en los de toda la empresa. A su vez, las divisiones son controladas por una oficina central conformada por personal que asiste en la reunión y procesamiento de información de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa. La forma M conduce a la reducción de costos de administración al modificar los procesos de control y cambiar sustancialmente las tareas desde la gerencia intermedia hasta los niveles más altos. Estos nuevos procesos refuerzan la

coordinación y el alineamiento de las actividades en dirección a los objetivos organizacionales al reasignar responsabilidades, sobre todo operativas, a las divisiones. La alta dirección está comprometida con los objetivos estratégicos, de tal forma que no se ocupa de las cuestiones operativas o funcionales. Otro efecto que se genera es el de sinergia, ya que las partes agrupadas en una estructura multidivisional funcionan mejor que como empresas agrupadas por funciones, como se demuestra en los casos expuestos por Chandler. La descentralización de la autoridad no solo mejora la gestión, al otorgar poder a los empleados para la toma de decisiones, sino que los incentiva a informarse para tomar mejores decisiones y a participar en la consecución de los objetivos de la empresa. El costo a pagar por ello es la pérdida de control (Choe y Ishiguro 2005).

IV. Los límites de la empresa

Para responder a la clásica pregunta ¿hacer o comprar?, las actividades a realizar dentro de la empresa y aquellas que serán importadas desde el mercado deben ser definidas. Demsetz (1996) profundiza el análisis al señalar que no es fácil determinar cuándo la empresa ha recurrido al mercado y cuándo ha realizado la producción, pues incluso la producción implica recurrir al mercado por los insumos y materia prima para elaborar productos finales o productos intermedios, los mismos que pueden ser utilizados, inclusive, con posterioridad, por la misma empresa. Las decisiones a tomar tienen una naturaleza principalmente económica, no solo en términos de la tecnología a emplear (combinaciones de actividades productivas), sino en la reducción de los riesgos por la combinación de incertidumbre-información-racionalidad limitada-oportunismo. Las ventajas en producir por cuenta propia radican en asegurar la calidad del producto y evitar transferir know how, reputación o la réplica de procesos productivos (Gattai 2006). Para producir por cuenta propia, puede ser necesario adquirir activos específicos, sean estos tangibles o intangibles. Un activo es específico cuando es empleado para la realización de una actividad particular

y su costo de oportunidad es menor en usos alternativos, por lo que resulta difícil venderlos posteriormente. La especificidad de los activos incluye: a) especificidad de sitio o ubicación; b) especificidad de los activos físicos; c) especificidad de los activos humanos; y d) activos dedicados (Williamson 1989: 65). El uso de activos específicos puede ayudar a consolidar una ventaja competitiva (Balakrishnan y Fox 1993). El comprar no solo trae consigo costos de transacción, sino que debe cargarse a su cuenta los subsiguientes costos de coordinación que implican articular las actividades fuera y dentro de la empresa, de tal forma que estas sigan una secuencia óptima en términos económicos. Por ejemplo, la administración de cero inventarios o just in time que aplica Toyota acopla de manera precisa los insumos y productos intermedios a los requerimientos diarios de producción, de tal forma que el nivel de inventarios se reduce a niveles insignificantes.

El enfoque transaccional en los límites de la empresa En buena cuenta, la decisión que implique un acoplamiento óptimo de las actividades que se realizan fuera y dentro de la empresa puede ser medida a partir de una función de los costos de transacción. ¿Qué resulta más económico: hacer o comprar? La respuesta puede ser formulada a partir del enfoque de los costos de transacción.

La figura siguiente representa las actividades necesarias para producir y vender un producto determinado. La relación de actividades, que van desde la extracción de la materia prima hasta la venta a los compradores finales, viene representada en la cadena vertical genérica para producir un producto en una determinada empresa.

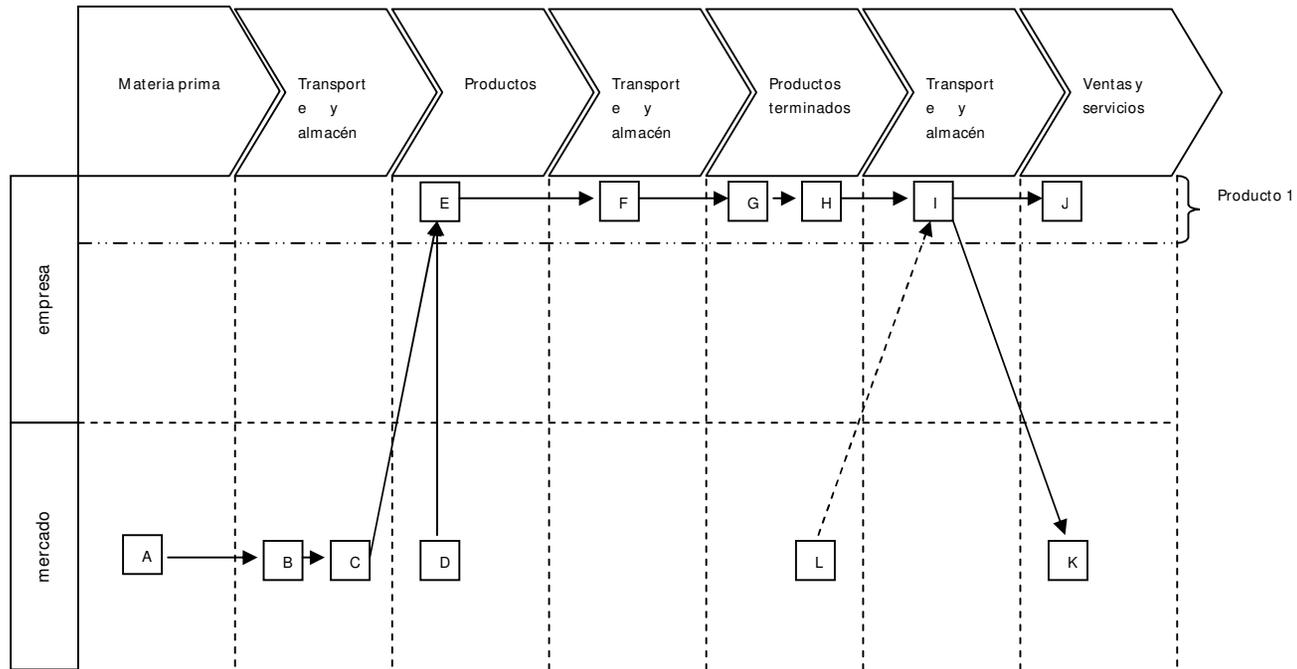


Figura 1. Cadena vertical genérica para la producción de un bien. Elaboración propia.

La actividad A comienza el flujo de procesos necesarios para la fabricación de un bien, desde la adquisición de la materia prima por medio del mercado hasta su posterior venta. B y C son las actividades de transporte y almacén de la materia prima, que también se adquieren desde el mercado. La empresa requiere productos intermedios para la elaboración de productos finales, por lo que produce una parte (E) y otra es comprada fuera (D). El transporte y almacén de los productos intermedios son también realizados por la empresa (F), así como la elaboración del producto final en dos etapas (G y H). El transporte y almacén de los productos finales es también realizado por la misma empresa (I); y luego, puede venderlo por medio de la misma empresa (J), o puede distribuirlo a tiendas en el mercado (K). La actividad L, que sigue la secuencia pero en línea punteada, es una alternativa a las anteriormente descritas. Su inclusión parcial o definitiva dependerá, principalmente, de lo conveniente que resulte para la empresa, en términos de administración (menores comparados con los costos de producción en la empresa) y en términos de los costos de transacción (ex ante y ex post). La adquisición de bienes y servicios mediante el mercado requiere actividades de coordinación, como se ha explicado líneas arriba. Estas actividades permeabilizan los límites entre empresa y mercado, de tal forma que dejan mayores grados de libertad en la producción, posibilitando reducciones de los costos totales, así como la diversificación de los riesgos impuestos por los cambios en el entorno.<sup>7</sup> En la figura 1, estas actividades están representadas por círculos y funcionan como bisagras que vinculan las actividades que se realizan fuera y dentro de la empresa. Empresas como Dell se distinguen por las actividades de organización que llevan a cabo a la hora de coordinar la entrega de productos intermedios, de tal forma que reduce costos de almacén, transporte y manipuleo, entregando información exacta de los requerimientos

reales a sus proveedores. Las dimensiones de las transacciones son descritas en términos de incertidumbre, la frecuencia en la que las transacciones ocurren y la especificidad de los activos (Williamson 1981). Si las transacciones implican el uso de activos específicos, estos, a su vez, pueden significar riesgos para compradores y vendedores. Esto es así porque los clientes no pueden recurrir a cualquier proveedor, sino a aquellos que produzcan el bien o servicio con las características que se ajusten a sus procesos productivos y a sus actividades administrativas, además de los riesgos de comportamiento oportunista al trasladar conocimiento y reputación a los proveedores. Para el proveedor, también significa un riesgo el hecho de que sus productos solo pueden ser demandados por un reducido número de empresas, las que, en el futuro, pueden decidir no seguir adquiriendo sus productos.

La posibilidad de comportamientos oportunistas alimenta los riesgos en las transacciones que involucren activos específicos. Los proveedores pueden aprovechar su posición de proveedor exclusivo, elevando los precios de sus productos a sus clientes. Por otro lado, los compradores pueden exigir condiciones especiales, por ejemplo, reducción de precios a los proveedores para no recurrir al mercado y cambiarlos. Así, la decisión de hacer o comprar dependerá de la selección de procesos que determine una relación óptima de actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, las cuales permitan la maximización de los beneficios y la minimización de riesgos. Las empresas existen porque la selección de actividades realizadas dentro y fuera de ellas para producir un bien o un servicio implica una ventaja respecto de los competidores.

## V. Conclusiones

El enfoque de los costos transaccionales, aplicados al diseño organizacional, imprime importantes elementos de juicio que son necesarios evaluar a la hora de decidir si es que

una empresa debe internalizar procesos productivos o adquirirlos por medio del mercado. La incertidumbre, la asimetría de la información y el know how son variables que deben ser ponderadas a la hora de decidir si ciertas actividades son realizadas dentro de la empresa o son encargadas a otras empresas por medio de contratos que aseguren la provisión. La especificidad de los activos necesarios para la producción juega un papel importante, pues de esta puede depender la ventaja competitiva de la empresa y se deben tomar decisiones acerca de la idoneidad de trasladar ciertas actividades al mercado que puedan significar riesgos al sostenimiento de la posición competitiva de la empresa (know how, reputación, etcétera). Los riesgos de comportamiento oportunista ex post también deben ser ponderados tanto para el cliente como para el proveedor. Este enfoque también propone elementos de análisis para la determinación de las estructuras organizacionales. Las formas U y M son explicadas a partir de las decisiones de centralización o descentralización del poder. Al otorgar poder, se asumen riesgos y beneficios, como la pérdida de control de la compañía o el involucramiento de los individuos que toman las decisiones con los objetivos más trascendentes de la empresa.

## REFERENCIAS

- Balakrishnan, S. & Fox I. (1993). Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure. *Strategic Management Journal*, 14(1), 3-16.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaeffer, S. (2004) *Economics of Strategy* (3era. Ed.). Hoboken, NJ: Wiley Higher Education.
- Chandler, A. D. (1995) [1964]. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Choe, Ch. y Shingo I. (2005). *Why are there hierarchies? An incomplete contracting approach*. Descargado el 20 de julio de 2009, de: <http://www.geocities.jp/spcnp726/Hierarchy.pdf>
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Demsetz, H. (1996) *Una revisión a la teoría de la empresa*. En Oliver E. Williamson y Sidney G. Winter (editores). La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 220-247.
- Gattai, V. (2006). From the Theory of the firm to FDI and internalisation: A survey. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 65(2), 225-262, Milán.
- Hart, O. (1996). *Los contratos incompletos y la teoría de la empresa*. En Williamson y Winter 1996, 192-219.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, marzo/abril, 137-145.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: CECOSA.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), . 99-118.

Tirole, J. (1993). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach.

*The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, D.F.:

Fondo de Cultura Económica.

Williamson, O. E. (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*.

México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Williamson, O. E. (1996). *La lógica de la organización económica*. En Williamson y

Winter 1996, 126-162.