



**LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR COMO  
CONSECUENCIA DE LA SUBCONTRATACIÓN.  
De la subcontratación táctica a la estratégica.**

**UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA MEDIANTE  
EL ANÁLISIS DE CASOS**

**Laura Guitart Tarrés**

**2005**



## CAPÍTULO 3

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS





Las interrelaciones que gobiernan las formas intermedias entre mercado y jerarquía, usando los términos de Williamson, son extremadamente complejas y en nuestro presente estado de ignorancia no será fácil descubrir los factores que determinan su elección. Son necesarios más trabajos empíricos.

(Coase<sup>1</sup>, 1991)

### 3.1. Introducción

Son diversas las contribuciones teóricas en las que se ha basado el estudio de la subcontratación. Principalmente, teorías basadas en la eficiencia económica y teorías de carácter estratégico son las más utilizadas para dar el soporte teórico a la decisión de hacer o comprar.

Los enfoques basados en la perspectiva económica (que tratan de lograr la eficiencia económica dentro de la empresa) han sido los predominantes hasta la década de los ochenta, pero durante esta década, y sobre todo a principios de los noventa, se produjo un giro en esta tendencia y se comenzó a aplicar también un enfoque estratégico a las decisiones relacionadas con la internacionalización y la externalización (Álvarez y Díaz, 2000, pág. 6).

A pesar de que existen algunas otras teorías susceptibles de contribuir a la formación del marco teórico en la decisión de subcontratar<sup>2</sup>, en este trabajo se han analizado las dos

---

<sup>1</sup> Fragmento de la Conferencia pronunciada al serle concedido el Premio en memoria de Alfred Nobel en Ciencias Económicas (Estocolmo, 9 de diciembre de 1991).

<sup>2</sup> Álvarez y Díaz (2000, pág. 2) clasifican los enfoques teóricos utilizados para explicar la subcontratación, atendiendo a su naturaleza, en tres grupos: los basados en la eficiencia económica (teoría neoclásica, teoría de los costes de transacción, teoría de la agencia y teoría de los contratos

contribuciones más destacables desde la óptica de la teoría económica (teoría de los costes de transacción y teoría de la agencia) y las dos teorías bajo la óptica estratégica (recursos y capacidades y dependencia de recursos), por ser las más destacables y las que se consideran más apropiadas para este tipo de análisis.

La teoría de los costes de transacción sostiene que las organizaciones realizarán aquellas transacciones que minimicen la suma de costes de producción y costes de transacción. Por tanto, constituye un marco teórico adecuado en el estudio de la decisión de subcontratar, centrandose esencialmente su interés en cuando será mejor la elección de proveerse externamente (en el mercado) o cuando, por el contrario, proveerse internamente (dentro de la jerarquía de la empresa).

La teoría de la agencia se centra en la determinación del contrato más eficiente (orientado al comportamiento u orientado al resultado) que gobierna la relación entre un principal y un agente (Eisenhardt, 1989, pág. 58). Por ello, ofrece un marco teórico apropiado para estudiar las ventajas de las diferentes formas organizativas internas y externas para gestionar los contratos entre una empresa que subcontrata una actividad y su suministrador (Cheon et al., 1995, pág. 214).

La teoría de la dependencia de recursos se basa principalmente en la afirmación de que las organizaciones adoptan aquellas estrategias que les permitan obtener los recursos críticos, para estabilizar las relaciones con su entorno y permitir la supervivencia (Pfeffer y Salanick, 1978; Zeithaml y Zeithaml, 1984; referenciados en Cheon et al., 1995, pág. 212). De este modo, la decisión de subcontratar se compone de diferentes grados de dependencia de una organización a otra para tratar de obtener los recursos críticos que no tiene disponibles internamente.

Mientras que la teoría de la dependencia de recursos se basa en el entorno de la empresa (Teng et al., 1995, pág. 80), destacando los esfuerzos de ésta para obtener los recursos que necesita y *de los cuales carece*, la teoría basada en recursos y capacidades destaca los esfuerzos empresariales por sacar el mejor partido de los recursos *de los cuales dispone*.

La teoría basada en recursos y capacidades concibe la empresa como un conjunto de recursos (Penrose, 1959), entendiendo por recursos "aquellos activos (tangibles e intangibles) que están vinculados a la empresa de forma semipermanente" (Wernerfelt,

---

incompletos), los de carácter estratégico (teoría de recursos y capacidades y teoría de la dependencia de recursos) y las teorías no basadas en una racionalidad económica (enfoque político y modelos de innovación y difusión). De todas maneras, estos mismos autores concluyen que las dos teorías que mejor pueden explicar las decisiones de "hacer o comprar" son la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de los Recursos y Capacidades (Álvarez y Díaz, 2000, pág. 13).

---

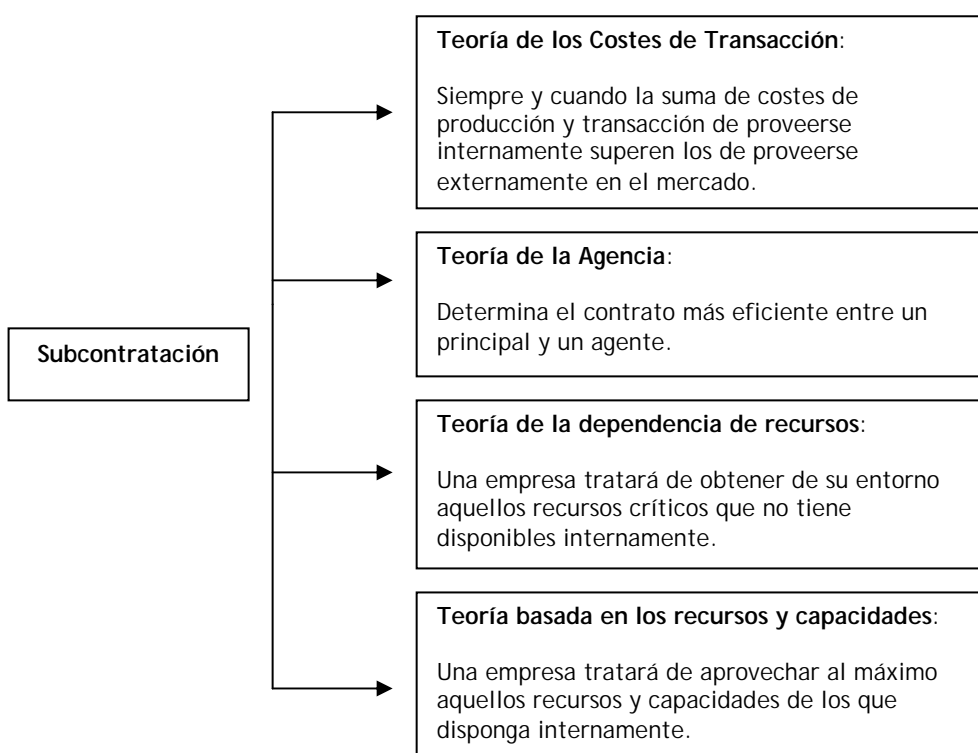
La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

1984, pág. 172). De acuerdo con esta perspectiva, la subcontratación es una decisión estratégica que puede ser utilizada para reducir las diferencias entre los recursos y capacidades necesarios y los recursos y capacidades disponibles.

A modo de resumen se observa que estas cuatro teorías, desde sus distintos planteamientos económicos y estratégicos, permiten ofrecer un marco teórico para el estudio de la subcontratación, esquematizado en la figura 3.1.:



**Figura 3.1.** Marco conceptual para el estudio de la subcontratación a partir de la Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de la Agencia, Teoría de la Dependencia de Recursos y Teoría basada en los Recursos y Capacidades.

Fuente: Elaboración propia

A partir de este marco conceptual, a continuación, se describen brevemente estas cuatro ópticas de estudio, como fundamento teórico de la decisión de subcontratar.

### 3.2. La subcontratación desde una óptica económica

El estudio de la empresa desde la perspectiva de la Teoría Económica obliga a considerar diferentes ópticas analíticas, lo que impide realizar una explicación de carácter general y agregado de todos aquellos aspectos que determinan su eficiencia (Costa, M.T., en Callejón et al., 2001, pág. 75).

Dentro de estas ópticas analíticas, destacan tres enfoques: el tecnológico o convencional de la Microeconomía, el de los costes de transacción y el contractual de la teoría de la agencia.

El enfoque microeconómico (en el que una empresa es una función de producción consistente en la obtención de un producto a través de la transformación de determinados factores productivos) resulta insuficiente para el estudio de la subcontratación. Una empresa puede producir los factores de producción que necesita o bien comprarlos y, por consiguiente, contratar externamente los servicios de otras empresas: la decisión dependerá de la diferencia entre los costes de producir y coordinar dichas actividades en el marco de la empresa y los de acudir al mercado (Costa, M.T.; en Callejón et al., 2001, pág. 75).

Es por ello que en este trabajo se han considerado las ópticas de estudio de los costes de transacción y de los costes de agencia (óptica contractual) para el estudio de la subcontratación.

Según la teoría de los costes de transacción, como se comenta brevemente a continuación, la empresa se define como una institución alternativa al mercado en función de los denominados costes de transacción, mientras que la teoría de la agencia define una empresa como un nexo de contratos.

Consideramos que ambas, dentro de un enfoque económico, son idóneas para el estudio de las decisiones sobre "hacer o comprar".

#### 3.2.1. La Teoría de los costes de transacción

##### 3.2.1.1. Costes de transacción

Según la teoría de la firma, la estructura de mercado de competencia perfecta es la forma más eficiente de asignación de recursos. Sin embargo, para que el mercado sea este potente y eficaz mecanismo de regulación de las transacciones de derechos de disposición sobre bienes y servicios es preciso que se den dos condiciones (Serra i Ramoneda, 1993, pág. 29):

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

- La información que necesitan las partes, para asegurar que la decisión que toman es la mejor que las condiciones del entorno permiten, puede conseguirse sin dificultad.
- El número de oferentes y de demandantes de los derechos de disposición sobre el bien o servicio de que se trata es elevado y ninguno tiene una dimensión que le otorgue poder para influir sobre el precio o sobre las otras condiciones de la transacción.

Cuando estas condiciones se dan no existen obstáculos que dificulten la transacción y ésta se realiza con fluidez.

Sin embargo, debido a que estos condicionantes no se dan en la realidad, a partir de la idea de la existencia de imperfecciones en el mercado, surge la teoría de los costes de transacción. El origen de dicha teoría está en los trabajos de Coase<sup>3</sup> (1937), quien justificó la existencia de la empresa como respuesta a la necesidad de buscar otro mecanismo de intercambios entre agentes económicos que eliminase (o por lo menos redujera) los costes que se originan cuando ciertas transacciones se realizan en el mercado, los costes de transacción (Menguzzato y Renau, 1995, pág. 8).

Ante situaciones de incertidumbre y oportunismo de los individuos, la empresa presenta ventajas frente al mercado en la realización de determinadas transacciones. La existencia de empresas radica en la existencia de unos costes de utilización del mecanismo de los precios, en el descubrimiento de cuáles son los precios relevantes y en la realización de los esfuerzos necesarios para negociar y cerrar los contratos (Coase, 1937, en Cuervo et al., 1978, pág. 19).

La unidad de análisis de este enfoque es, por tanto, la transacción, que se produce cuando dos o más agentes acuerdan contractualmente el lugar y fecha en que va a producirse el intercambio de un determinado bien.

Los costes de transacción podrían definirse como aquellos costes ligados a la estructura contractual elegida para regular las relaciones entre los agentes que intervienen en la explotación de la tecnología y la producción de bienes y servicios en general (el coste de la estructura contractual que delimita el marco en el que se desarrollan las transacciones entre los agentes de un sistema social) (Rialp, 1997, pág. 19).

---

<sup>3</sup> En 1991, la Real Academia Sueca de las Ciencias concedió a Ronald Coase el Premio en memoria de Alfred Nobel en Ciencias Económicas, por sus aportaciones a la teoría económica. Como justificación del Premio se citaron sus conocidos artículos "*The Problem of Social Cost*" (1960) y "*The Nature of the Firm*" (1937).



A pesar de que su origen, como queda indicado, se encuentra en el trabajo de Coase (1937)<sup>4</sup>, la teoría de los costes de transacción se ha desarrollado básicamente a partir de los trabajos de Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1987, 1988, 1991a).

Una de sus ideas fundamentales es que las empresas y los mercados son alternativas de estructura de gobierno que difieren en sus costes de transacción<sup>5</sup>. Bajo ciertas condiciones el coste de organizar un intercambio o transacción en el mercado excede el coste de organizar ese intercambio o transacción dentro de la empresa<sup>6</sup>. La empresa, por tanto, se convierte en un sustituto del mecanismo de mercado para reducir los costes de transacción.

Según Williamson (1979; en Barney y Ouchi, 1990, pàg. 109), el criterio para elegir dónde se realizará la transacción (mercado o jerarquía) se basa en minimizar la suma de costes de producción más costes de transacción. Los costes de producción se originan por los recursos físicos y procesos necesarios para producir y distribuir los bienes y servicios. Los costes de transacción se refieren al valor de los recursos consumidos en redactar los contratos, vigilar el cumplimiento y compensar a las partes por el incumplimiento si este llega a producirse; es decir, son los costes que están asociados al mecanismo de organizar los intercambios (Williamson, 1975, 1979, 1985, 1987, 1988, 1991a).

Williamson (1985, pág. 20) precisó las tesis de Coase, introduciendo la distinción entre costes ex-ante y costes ex-post. Los primeros, los costes ex-ante, se refieren a los costes de las acciones y tareas que tienen lugar al establecer el contrato: selección y evaluación, negociación, redacción y garantía del acuerdo. En cambio los segundos, los costes ex-post son los costes originados en administrar, obtener información, supervisar y obligar el cumplimiento de las condiciones del contrato.

De este modo, ante la ineficiencia del mercado cuando los costes de transacción son elevados, aparecen la empresa y otras formas híbridas o intermedias entre la empresa y el mercado, como formas alternativas de gobierno de las transacciones, de tal manera que se minimicen los costes de producción y los de transacción (Williamson, 1979, 1985, 1991a).

---

<sup>4</sup> También, principalmente, en los trabajos de Commons (1934) y Barnard (1938).

<sup>5</sup> En el mercado, el mecanismo de coordinación es el sistema de precios, mientras que dentro de las organizaciones, éste se basa en la autoridad. De hecho, para Coase (1937; en Cuervo et al., 1978, pág. 19), la razón principal de por qué es rentable establecer una empresa es que existe un coste de utilización del mecanismo de los precios.

<sup>6</sup> o en la "jerarquía", en términos de Williamson.

### 3.2.1.1.1. Atributos de los agentes económicos

La economía de los costes de transacción se basa en dos ideas básicas referentes al comportamiento de los agentes, ya citadas anteriormente: racionalidad limitada y comportamiento oportunista.

#### 1. Racionalidad limitada

La racionalidad limitada<sup>7</sup> se refiere al comportamiento administrativo fundamentado en elecciones y decisiones que no pueden ser perfectas. La racionalidad exige un conocimiento completo e inalcanzable de las consecuencias exactas de cada elección. En la realidad, el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes (Simon<sup>8</sup>, 1962, pág. 78).

Esto lo saben los agentes económicos, concretamente los dirigentes de las organizaciones. Por ello, aunque se esfuerzan en ser racionales al máximo posible, se conforman con adoptar decisiones suficientemente buenas, a sabiendas de que no serán óptimas. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que 'se dan por satisfechos' porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo (Simon, 1962, pág. XXIII).

#### 2. Comportamiento oportunista

El comportamiento oportunista de los agentes económicos se refiere a la posibilidad de que un individuo busque astutamente su propio interés en alguna situación o acuerdo, de manera que aproveche en beneficio propio alguna ventaja que se derive de la información que posee.

---

<sup>7</sup> Según Simon (1957, pág. 198), el principio de la racionalidad limitada se basa en que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real. El comportamiento humano es, en consecuencia, "*deliberadamente* racional, pero sólo *limitadamente*" (Simon, 1961, pág. XXIV).

<sup>8</sup> En 1978, la Real Academia Sueca de las Ciencias concedió a Herbert Alexander Simon el Premio en memoria de Alfred Nobel en Ciencias Económicas, por sus teorías sobre los procesos de decisión en las corporaciones financieras y en otros tipos de organizaciones económicas complejas.

### 3.2.1.1.2. Atributos del mercado

Los atributos del mercado son la incertidumbre, los números pequeños y la asimetría de la información.

#### 1. Incertidumbre

La incertidumbre se presenta en aquellas situaciones en que los sucesos son muy numerosos y prácticamente inimaginables, a causa de la condición humana de la racionalidad limitada. La existencia de incertidumbre y/o complejidad (en cuyo caso es muy difícil, quizá imposible, describir por completo el árbol de decisiones), hace aumentar los costes derivados de obtener información y de redactar o supervisar el contrato que materializa la transacción.

#### 2. Números pequeños

El problema de los números pequeños surge en una situación de intercambio entre pocos oferentes y pocos demandantes. En tales situaciones y debido a comportamientos oportunistas, puede suceder que alguno de los agentes que intervenga en la transacción, deliberadamente oculte una parte de la información que posea, forzando al otro a incurrir en costes de supervisión y vigilancia para eludir unos resultados no deseados del contrato (de la Fuente Sabaté et al., 1997, pág. 130).

#### 3. Asimetría de información

La asimetría de la información unida al comportamiento oportunista aumenta los costes de transacción, ya que las dificultades de intercambio en el mercado son mayores cuando la información, además de ser imperfecta, es asimétrica.

Esta asimetría existe cuando verdaderas circunstancias subyacentes a la transacción, o un grupo de transacciones, son conocidas por una o más partes, pero no pueden ser discernidas son coste por otras, o serles reveladas (Williamson, 1991, pág. 48).

Si, ante la situación descrita, los actores de la transacción obraran con ingenuidad y revelaran la información que poseen, el problema sería trivial y la asimetría quedaría inmediatamente eliminada. Si, en cambio, se caracterizan por un comportamiento oportunista y sólo revelan la información que les interesa, para aprovecharse de la que ocultan, erigen obstáculos al buen funcionamiento del mercado (Serra i Ramoneda, 1993, pág. 32).

### 3.2.1.1.3. Atributos de las transacciones

Algunas transacciones requieren una gran cantidad de información y otras dejan un margen muy amplio para el oportunismo; algunas involucran inversiones más o menos especializadas; otras se repiten con mayor o menor frecuencia; por lo que no todas las transacciones son iguales.

Según Williamson (1979; en Barney & Ouchi, 1990, pág. 103), los atributos que definen las transacciones son:

#### 1. Frecuencia de ocurrencia de las transacciones

Algunas transacciones suponen una única operación, mientras que otras se repiten con frecuencia entre las mismas partes bajo condiciones similares durante largos períodos de tiempo (transacciones recurrentes).

En el primer caso, dada la nula frecuencia de repetición de la transacción, se utilizará probablemente un contrato estándar y cualquier disputa que pueda surgir será resuelta en los juzgados.

En cambio, en el segundo caso, al ser las transacciones recurrentes, probablemente se introducirán rutinas en el gobierno de la transacción. De esta forma, se pueden desarrollar sobreentendidos y prácticas que reducen la necesidad de una planificación explícita para coordinar sus acciones, reduciendo la necesidad de acuerdos formales detallados, con lo que los ahorros de costes pueden ser considerables (Milgrom y Roberts, 1993, pág. 39).

Por otro lado, la frecuencia con que suceden y se repiten las transacciones condiciona, junto con el grado de asimetría informativa, el comportamiento oportunista de los agentes que intervienen en la transacción.

#### 2. Grado de incertidumbre a la que están sujetas las transacciones

La incertidumbre aparece cuando los participantes en una transacción disponen de información parcial sobre los factores relevantes que intervienen en ella. Es por ello que el grado de incertidumbre y/o complejidad provoca la aparición de comportamientos relacionados con la racionalidad limitada.

La complejidad de la tarea junto con la incertidumbre sobre las condiciones que prevalecerán cuando se ejecute un contrato, hacen difícil la determinación, de forma anticipada, de todas las posibles contingencias y su actuación ante ellas, de manera que el contrato se firmará normalmente menos detallado que el que se redactaría si la información fuese completa.

En este caso, más que concretar cuánto, de qué y cuándo será entregado, el contrato puede especificar quién tiene el derecho de tomar determinadas decisiones y dentro de qué límites (Milgrom y Roberts, 1993, pág. 40).

### *3. La condición de especificidad de los activos*

Un activo se considera específico<sup>9</sup> cuando no puede ser reasignado a un uso alternativo sin reducción significativa de su valor. Es por ello, un atributo clave a considerar en la elección del mecanismo de gobierno ya que aquellas transacciones que requieren importantes activos específicos en capital físico o humano también requieren un contrato o mecanismo de protección para el inversor.

Debido a que los individuos poseen una limitada capacidad de procesar información y están sujetos a comportamientos oportunistas, la elevada incertidumbre hace más difícil para el comprador de productos o servicios evaluar las acciones del proveedor, y la elevada especificidad de los activos hace que las decisiones del proveedor oportunista sean particularmente arriesgadas para el comprador.

Para Barney y Ouchi (1984), los atributos de las transacciones son básicamente dos: longevidad y ambigüedad del entorno. En realidad, ambigüedad del entorno equivale al grado de incertidumbre del entorno más la especificidad de los activos y entre frecuencia y longevidad hay una estrecha relación, ya que la diferencia es una cuestión de definición de la transacción. Las dos expresiones hacen referencia a la duración de los efectos de un acuerdo, en el marco del cual se pueden producir muchos intercambios de un bien o servicio (Serra i Ramoneda, 1993, pág. 46).

Otras investigaciones como las de Walker y Weber (1984) y Walker y Poppo (1991) sugieren que los costes de transacción se deben también (aparte de a la especificidad de los activos y la incertidumbre interna y del entorno) a la competitividad del mercado (Bello et al. 1997, pág. 118), referida a la competencia existente entre los actuales y potenciales participantes en una transacción.

Para Milgrom y Roberts (1993, pág. 38), aparte de las tres dimensiones ya comentadas:

- i. especificidad de las inversiones necesarias para llevar a cabo la transacción;
- ii. frecuencia con la que tienen lugar transacciones similares y la duración o período de tiempo que media entre dos transacciones sucesivas;
- iii. complejidad de la transacción y la incertidumbre sobre qué actuación se requerirá;

---

<sup>9</sup> También, idiosincrático

existen otros dos atributos que juegan un papel importante en la transacción:

*Dificultad de medir la actuación en la transacción*

La actuación real de una transacción, incluso en aquellos casos en que pueda predecirse perfectamente, puede ser difícil o costosa de medir. Por ejemplo, la baja producción generada por un grupo de trabajadores, puede ser debida a varias causas: poco esfuerzo por su parte, materias primas de baja calidad, métodos de trabajo inapropiados, ... Es decir, resultará difícil establecer incentivos eficaces si no se puede medir con exactitud la prestación, con lo que es corriente que la gente busque soluciones que faciliten las mediciones o que reduzcan la importancia de una medición precisa (Milgrom y Roberts, 1993, pág. 40).

*Relación de la transacción con otras transacciones que implican a otras personas*

Las transacciones pueden ser diferentes en función de la relación que mantienen con otras transacciones, especialmente las que implican a otras personas, de forma que algunas transacciones son ampliamente independientes de todas las demás (apenas necesitan coordinación), mientras que otras son mucho más interdependientes (necesitan que sus actividades estén estrechamente coordinadas).

Finalmente y para terminar con este apartado de atributos conviene señalar que, tanto las características del mercado y de los agentes, como las de las propias transacciones, serán aspectos determinantes en la selección del mecanismo para organizar las actividades.

### **3.2.2. Costes de transacción e integración vertical**

Las empresas se integran verticalmente hacia delante o hacia atrás para mejorar su eficiencia, mediante la coordinación de procesos complementarios bajo una misma estructura de gobierno, de manera que se reducen los costes de transacción en que incurrirían caso de especializarse en una única actividad productiva y comprar todo lo demás en el mercado (Cuervo (dir.) et al., 2001, pág. 145). De hecho, el que las transacciones sean organizadas en la empresa (jerárquicamente) o entre empresas (mercado) es una variable de decisión, de forma que si los costes de transacción asociados al funcionamiento del mercado son superiores a los costes de transacción asociados a la organización interna, se deberá elegir la organización interna como sistema de gobierno de los intercambios (Huerta, 1989, pág. 149).

Williamson (1991b, pág. 9) propone lo que él denomina “estructura de las fallas de organización<sup>10</sup>” para evaluar la eficacia de los conjuntos de transacciones relacionadas dentro de un mercado o dentro de una empresa.

La estructura de fallas de la organización consiste en un conjunto de factores humanos por una parte (racionalidad limitada y oportunismo), y un conjunto relacionado de factores ambientales por la otra (incertidumbre/complejidad y números pequeños), y juntos explican la eficacia de la contratación (Williamson, 1991b, pág. 291).

El enfoque de mercados y jerarquías intenta identificar estos factores (ambientales y humanos) para explicar las circunstancias bajo las cuales resultará costoso redactar, poner en práctica y hacer respetar los contratos en condiciones contingentes. Cuando la contratación incompleta expone a los agentes de las negociaciones a un elevado riesgo de comportamiento oportunista, se prefiere la organización interna o jerarquía como alternativa a las formas de organización en el mercado.

Las ventajas de la jerarquía en relación a los factores que enmarcan las fallas de la organización pueden resumirse en (Williamson, 1991b, pág. 295):

*Racionalidad limitada:* la jerarquía amplía los límites sobre la racionalidad al permitir la especialización en la toma de decisiones y la economización en los gastos de comunicación.

---

<sup>10</sup> El enfoque general de la organización económica empleado para la explicación de las fallas de organización se puede resumir en (Williamson, 1991b, pág. 24):

1. los mercados y las empresas son instrumentos opcionales para completar un conjunto relacionado de transacciones;
2. el que un conjunto de transacciones deba ejecutarse a través de los mercados o dentro de una empresa depende de la eficiencia relativa de cada modelo;
3. los costes que implica redactar y ejecutar contratos complejos a través de un mercado varían según las características de las personas encargadas de tomar decisiones, quienes están involucradas en la transacción, por un lado, y en las propiedades objetivas del mercado, por el otro, y
4. aunque los factores humanos y ambientales que impiden los intercambios entre las empresas (a través de un mercado) se manifiestan de un modo un tanto diferente dentro de la empresa, el mismo conjunto de factores se aplica a ambos.

Es importante reconocer los límites transaccionales de la organización interna, así como los orígenes de las fallas del mercado.

*Oportunismo:* la jerarquía permite que técnicas adicionales de incentivos y de control se apliquen de manera más selectiva, frenando con ello el oportunismo de número pequeños.

*Incertidumbre:* la jerarquía permite que las unidades interdependientes se adapten a las contingencias imprevistas de un modo coordinado y además sirve para "absorber" la incertidumbre.

*Números pequeños:* la jerarquía permite que un mandato resuelva las indeterminaciones de las negociaciones de números pequeños.

*Repercusión de la información:* la jerarquía extiende los poderes constitucionales para efectuar una auditoría, estrechando con ello (al menos presuntamente) la brecha de información que se presenta entre agentes autónomos.

*Ambiente:* en comparación con los métodos de mercado de intercambio, la jerarquía ofrece, al menos para algunos propósitos, un medio de intercambio menos calculativo.

A partir del análisis transaccional, las empresas optan por la integración vertical cuando los costes de transacción de las relaciones externas (en el mercado), superan los costes de coordinación y realización de las relaciones internas. Una organización integrada verticalmente reduce los costes de transacción, producción y organización, con lo que la asignación de recursos es más eficiente.

Según Williamson (1975, pág. 40), las ventajas de la organización interna en relación con los mercados son:

1. En circunstancias en las que son impracticables los complejos contratos de reclamaciones eventuales contingentes y donde los mercados al contado son peligrosos, la organización interna facilita una toma de decisiones adaptable y consecutiva y de ese modo se economiza la racionalidad limitada.
2. Enfrentada a relaciones de intercambio de números pequeños reales o en perspectiva, la organización interna sirve para atenuar el oportunismo.
3. Se promueven las expectativas contingentes, lo que reduce la incertidumbre.
4. Las condiciones de la influencia de la información se superan con más facilidad y, cuando aparecen, es menos probable que den lugar a un comportamiento estratégico.
5. En ocasiones se obtiene un ambiente comercial más satisfactorio.



A pesar de estas ventajas, la organización interna no sólo aporta beneficios. Puede sacrificarse la flexibilidad en el proceso y también pueden aparecer otras desventajas burocráticas (Williamson, 1975, pág. 40).

¿Cuántas empresas existen en la actividad relacionada verticalmente?	Cuanto menos compañías haya, más atractiva es la integración vertical
¿Es necesario realizar inversiones en activos específicos por alguna de las partes?	A mayor necesidad de activos específicos, más atractiva es la integración vertical.
¿La limitación en la disponibilidad de información puede dar lugar a que la empresa contratante se comporte de forma oportunista?	Cuanto mayor sea la dificultad de especificar y supervisar los contratos, mayores son las ventajas de la integración vertical.
¿Las operaciones en el mercado están sujetas a impuestos y regulaciones?	La integración vertical es atractiva si puede evitar los impuestos y regulaciones.
¿Qué grado de incertidumbre existe en relación con las circunstancias imperantes a lo largo de la duración del contrato?	La incertidumbre eleva los costes de redactar y supervisar contratos y proporciona oportunidades para hacer trampas, de ahí que aumente el atractivo de la integración vertical.
¿Son las fases de la cadena de valor similares en términos de escala óptima de operaciones?	A mayor desigualdad en las escalas, más difícil es la integración vertical.
¿Qué similitudes estratégicas tienen las diferentes etapas en lo que se refiere a factores clave de éxito y a los recursos y capacidades necesarios para el éxito?	A menor similitud estratégica, más difícil es la integración vertical.
¿Qué grado de incertidumbre tiene la demanda de mercado?	Cuanto más inestable es la demanda, la integración vertical es más costosa.
¿La integración vertical incrementa el riesgo porque requiere fuertes inversiones en diferentes fases y añade otros factores de riesgo de otra manera independientes?	Cuanto mayores son las inversiones que se necesitan y mayores son los riesgos particulares de cada etapa, la integración vertical aumenta el riesgo.

**Tabla 3.1.** Integración vertical en comparación con las transacciones de mercado: algunas consideraciones de interés

Fuente: Grant (1996b, pág. 383)

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Según Huerta (1989, pág. 155) tanto empresa como mercado tienen ventajas relativas que permiten la supervivencia de estas dos instituciones como estructuras de gestión. Es más, la convivencia simultánea de mercados y jerarquías sugiere que las ventajas de un tipo de sistema de gobierno frente a otro no son absolutas, sino relativas.

Grant (1996b, pág. 383) resume los principales factores para determinar las ventajas de la integración vertical frente a las transacciones de mercado (tabla 3.1.).

### 3.2.3. Costes de transacción y subcontratación

Las decisiones de hacer o comprar determinan el grado de integración vertical, ya que con cada decisión de este tipo se especifica a qué operaciones se dedicará la empresa y qué operaciones contratará a un proveedor (Walker y Weber, 1984, pág. 374). Entre fabricar y comprar, existen dos fuerzas contrapuestas (Williamson, 1975, 1979; Klein et al., 1978): aprovechar las ventajas de la especialización (comprar) y evitar los riesgos del oportunismo postcontractual asociado a la realización de inversiones en activos específicos (fabricar) (referenciado en García Canal, 1996a, pág. 114).

De esta forma, de la misma manera que para el análisis de la integración vertical, la teoría de los costes de transacción es comúnmente utilizada para analizar las decisiones “hacer o comprar” y, en consecuencia, para estudiar las decisiones sobre subcontratación<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Algunos de estos estudios basados en la teoría de los costes de transacción son los de Anderson (1982), Monteverde y Teece (1982), Walker y Weber (1984) o Anderson y Weitz (2000).

Según el análisis de Anderson (1982), la especificidad de los activos, la incertidumbre, y su interacción están asociados con la decisión de vender a través de la fuerza de ventas interna, en lugar de a través de representantes independientes (referenciado en Walker y Weber, 1984, pág. 374).

Monteverde y Teece (1982) encontraron un fuerte efecto de la especificidad de los activos sobre la integración de la producción de componentes en General Motors y Ford (referenciado en Walker y Weber, 1984, pág. 374).

Para Walker y Weber (1984, pág. 373), la comparación de los costes de producción constituyen una gran herramienta en la decisión “hacer o comprar”. Además, la incertidumbre y la competitividad de los proveedores en el mercado tienen efectos pequeños pero significativos.

Anderson y Weitz (2000) elaboran un marco para la decisión de fabricar o comprar, el análisis de la integración vertical y el estudio de la productividad de la función de marketing, dentro del marco de la teoría de los costes de transacción.

De hecho, con el reconocimiento teórico de los híbridos que realiza Williamson, según Menguzzato y Renau (1995, pág. 20) se legitima, desde el punto de vista de la teoría de los costes de transacción, no sólo el movimiento de internacionalización: *híbridos versus mercado*, sino también el movimiento de externalización: *híbridos versus jerarquía*.

El propio Williamson (1985, pág. 97) define el problema de los “límites eficientes”<sup>12</sup> como el de dar respuesta a las cuestiones de si un componente debe ser fabricado internamente o comprado al exterior (decisión hacer o comprar). Los límites eficientes deben incluir aquellas etapas en las que el propio suministro (interno) supone la elección más eficiente, es decir, cuando (Williamson, 1985, pág. 98):

- a) Las posesión de esas etapas es suficientemente obvia, en cuyo caso la valoración comparativa de alternativas es innecesaria (la especificidad de lugar suele caracterizar estas transacciones).
- b) Existe un segundo grupo de transacciones en que el suministro interno es manifiestamente antieconómico, por lo que el suministro desde el mercado es más indicado (suele ser el caso de algunas materias primas).
- c) Existe un tercer tipo de actividades en que la decisión sobre “hacer o comprar” debe hacerse tras valorar los costes de producción y transacción consecuentes de las dos alternativas.

Ante la decisión sobre hacer o comprar basada sólo en costes de producción, hay que considerar lo siguiente: aunque la adquisición al exterior de alguna etapa de la cadena de valor de un producto sea más barata, el resultado final puede ser más costoso, ya que debe considerarse también el coste de realizar la transacción. De este modo, tal y como comenta Jarillo (1989, pág. 73) los costes internos deben compararse a la suma de los externos más los gastos de las transacciones (temor de que un proveedor no cumpla el plazo en un componente crítico, o un distribuidor que no preste atención al producto de la compañía, miedo al oportunismo del proveedor).

La opción de subcontratar puede ser evaluada en relación al aumento de los costes de transacción, a través del marco que examina los factores que influyen la magnitud de los costes de transacción.

De esta manera, la decisión de subcontratar se puede expresar con la siguiente relación (Cheon et al., 1995, pág. 214):

---

<sup>12</sup> Según referencia Williamson (1985, pág. 97), esta expresión fue introducida por primera vez por William Ouchi (1980).

Subcontratación = f (costes de transacción)

Costes de transacción = f (especificidad de los activos, incertidumbre, frecuencia de la transacción)

Finalmente, es preciso añadir que según Child (1987, pág. 39), los costes de transacción de la gestión externa (subcontratación) han ido disminuyendo debido al desarrollo y mejora de las tecnologías de la información con una mejor difusión de la información y mejor coordinación y control de las transacciones.

Ello significará una reducción de los costes de transacción gracias a una disminución de los costes de información, así como de la asimetría de la información y de la racionalidad limitada. Además, la tecnología de la información, al volver ciertos activos más flexibles y versátiles, supondrá una menor especificidad de tales activos y por lo tanto, otra fuente de reducción de los costes de transacción (Menguzzato y Renau, 1995, pág. 21).

#### 3.2.4. La teoría de la agencia

La teoría de la agencia, cuyo origen se encuentra principalmente en los trabajos de Ross (1973) y Jensen y Meckling (1976), trata de estudiar los dos problemas que se producen en una relación de agencia<sup>13</sup> (Eisenhardt, 1989, pág. 58):

- 1) En primer lugar, el denominado *problema de agencia* que surge cuando:
  - a) los deseos u objetivos del principal y los del agente entran en conflicto
  - b) es difícil o costoso para el principal verificar la realización del trabajo por parte del agente
- 2) En segundo lugar, el *problema del riesgo compartido* que surge cuando el principal y el agente tienen diferentes actitudes en relación al riesgo que comparten.

##### 3.2.4.1. Contrato de agencia

La unidad de análisis de la teoría es el contrato que gobierna la transacción entre el principal y el agente, por lo que su enfoque se centra en determinar el contrato de gobierno más eficiente basado en las características de las personas (interés propio,

---

<sup>13</sup> Jensen y Meckling (1976, pág. 308) definen la relación de agencia como aquel contrato en el que una o más personas (principal/es) encomiendan a otra persona (agente) la realización de determinado servicio, en su nombre, lo que supone una delegación de autoridad en el agente.

racionalidad limitada, aversión al riesgo), de las organizaciones (conflictos sobre los objetivos entre sus miembros), y de la información.

De hecho, para Jensen y Meckling (1976, pág. 310), una organización se puede definir como una entidad legal que sirve de nexo<sup>14</sup> para un complejo grupo de contratos (escritos y no escritos) entre diferentes individuos. Los contratos multilaterales entre agentes, que caracterizan las relaciones de mercado, son suplantados dentro de una organización, por un sistema en que las relaciones entre los agentes se llevan a cabo mediante contratos unilaterales con la entidad legal que sirve de nexo contratante.

Se ve la empresa como un equipo cuyos miembros actúan según su propio interés pero conscientes de que sus destinos dependen en alguna medida de la supervivencia del equipo en competencia con otros equipos (Fama, 1980, pág. 289). Desde esta perspectiva, según Jensen (1983, pág. 327), una organización debe actuar como coordinadora del complejo sistema contractual, donde los agentes individuales con objetivos diversos y en conflicto deben ser reconducidos a una situación de equilibrio.

---

<sup>14</sup> Su justificación radica en que si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o la prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que se alcanzasen las ventajas de la especialización productiva. Para evitarlo, buena parte de estos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones (Saiz Barcena y Manzanedo del Campo, 1998, pág. 30).

### 3.2.4.2. Problemas en el contrato

Dos son los problemas que surgen en un contrato de agencia: *selección adversa*<sup>15</sup> (o información oculta) y *riesgo moral*<sup>16</sup> (o acción oculta). El primero se presenta al disponer una de las partes de mayor información relevante para el desarrollo del contrato, previamente a su formalización. El riesgo moral se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que, no siendo observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Arrow, 1985, referenciado en De la Fuente Sabaté et al., 1997, pág. 126).

### 3.2.4.3. Costes de agencia

En las relaciones de agencia, principal y agente incurren en los denominados costes de agencia, los cuales surgen al tratar de minimizar la diferencia entre el comportamiento del agente en relación a los intereses del principal, consecuencia de los dos problemas de agencia antes comentados. Estos costes se refieren a: a) los costes de formalización, derivados del diseño y redacción de los contratos en los que se detallan las obligaciones de principal y agente; b) costes de supervisión, los incurridos por el principal para incentivar al agente en el cumplimiento de su labor; c) costes de garantía, cuando el agente quiere garantizar que el principal cumplirá lo acordado; y d) pérdida residual<sup>17</sup>, entendida como la pérdida de bienestar que ocasiona la desviación de la conducta del agente respecto a lo pactado en el contrato.

Los factores que influyen en la magnitud de estos costes de agencia son cinco (Eisenhardt, 1989; referenciado en Cheon et al. 1995, pág. 214):

---

<sup>15</sup> La expresión original inglesa es *adverse selection*. Posiblemente su traducción por selección adversa no es la mejor, pero es la que se ha impuesto en la literatura en castellano. El origen de la expresión está en el mundo de los seguros y hace referencia al fenómeno que hace que el suscriptor medio de una póliza de accidentes de automóvil a todo riesgo sea un conductor menos cuidadoso que la media de la población que se ha utilizado como base para el cálculo del importe de la prima a pagar (Serra i Ramoneda, 1993, pág. 32).

<sup>16</sup> *Moral hazard* es la expresión inglesa original. También en el mundo de los seguros se encuentra la raíz de esta expresión, ya que se utiliza para designar el fenómeno a través del cual aquellos que, por ejemplo, firman una póliza de accidentes de automóvil a todo riesgo dejan de prestar la misma atención que antes a la hora de aparcar el vehículo, por lo que tendrán el coche más abollado y con más rayadas en la pintura (Serra i Ramoneda, 1993, pág. 32).

<sup>17</sup> Jensen y Meckling, 1976, pág. 308

- 1) incertidumbre en el resultado, propiciada por las políticas gubernamentales, clima económico, cambios tecnológicos, acciones de los competidores, ... ;
- 2) aversión al riesgo del principal y del agente;
- 3) programabilidad o grado en que el comportamiento del agente puede ser especificado con antelación;
- 4) grado en que el resultado puede ser fácilmente medido;
- 5) duración de la relación de agencia

#### 3.2.4.4. Enfoques de la Teoría de la Agencia

En los desarrollos de la teoría de la agencia se distinguen dos enfoques o corrientes de pensamiento: la teoría positiva de la agencia y la teoría principal-agente (Jensen, 1983, pág. 334). Esta última óptica se centra más directamente en el estudio del contrato entre principal y agente, proponiendo la alternativa de contrato más eficiente en cada situación, mientras que la teoría positiva de la agencia analiza sus fundamentos: qué es, qué problemas de agencia se generan y qué alternativas contractuales existen.

A pesar de estas diferencias, además de que difieren en el rigor matemático, variables dependientes y estilo (Eisenhardt, 1989, pág. 59), los dos enfoques poseen algunos elementos comunes básicos: a) misma unidad de análisis (contrato entre principal y agente), b) para las dos teorías, los costes de agencia se minimizan a través del proceso de contratación (De la Fuente Sabaté et al., 1997, pág. 126), y c) mismas hipótesis sobre personas, organizaciones e información (Eisenhardt, 1989, pág. 59).

#### 3.2.4.5. Hipótesis principales de esta teoría

Finalmente y de forma resumida, la teoría de la agencia se basa en las siguientes ideas principales:

- A nivel individual, el interés propio de las personas<sup>18</sup> conlleva a que, a nivel de organización, se produzcan conflictos de objetivos.
- Acepta las hipótesis de interés propio y racionalidad limitada, al igual que la teoría de los costes de transacción.
- La información se distribuye de forma asimétrica a través de la organización.

---

<sup>18</sup> *Self-interest* o egoísmo

- La información se considera una mercancía: tiene un coste y puede ser comprada (Eisenhardt, 1989, pág. 64).
- El uso eficiente de la información es el criterio para la elección entre las diferentes formas organizativas.
- Se centra en el estudio de los contratos entre principal y agente, sin reparar en los límites de la organización, a diferencia de la teoría de los costes de transacción.
- Los contratos entre principal y agente se ven influidos por la incertidumbre y por la diferente actitud en relación a la aceptación el riesgo que asumen ambas partes.
- Su objetivo es encontrar la estructura óptima de control de las relaciones de agencia, las cuales dependen de la información que poseen las partes y las decisiones adoptadas a partir de ésta.
- Por tanto, trata de establecer el contrato más eficiente entre principal y agente (Eisenhardt, 1989, pág. 64): o un contrato basado en el comportamiento<sup>19</sup>, desarrollando las actividades internamente y evaluando los costes de medir el comportamiento; o un contrato basado en el resultado<sup>20</sup>, externalizando las actividades y valorando los costes de medir el resultado y la transferencia del riesgo al agente<sup>21</sup>.

### 3.2.5. La teoría de la agencia y la subcontratación

La teoría de la agencia proporciona un enfoque para evaluar la decisión de subcontratar por parte de las organizaciones, considerando los factores que afectan a la magnitud de los costes de agencia. A pesar de ello, son muy pocos los trabajos sobre subcontratación realizados utilizando este enfoque.

Con la subcontratación, los costes de agencia aumentan cuanto mayor es la incertidumbre de los resultados, cuánto mayor sea la aversión al riesgo, cuánto menor sea la

---

<sup>19</sup> próximo a la *jerarquía*, en términos de costes de transacción.

<sup>20</sup> próximo al *mercado*, en términos de costes de transacción.

<sup>21</sup> Sobre esta idea, según Sáiz Barcena y Manzanedo del Campo (1998, pág. 32), la teoría de la agencia ha evolucionado desde la consideración de la organización como “jerarquía y autoridad” hasta la caracterización de “nexo contractual”, cuyo objetivo fundamental es la reducción de los costes de transacción relativos a la motivación y coordinación que se derivan de la gama de contratos en los que se convierte la organización.



programabilidad, cuánto más difícil sea medir los resultados y cuánto mayor sea la duración del contrato de agencia (Cheon et al., 1995, pág. 215).

Con base en estos factores que determinan la magnitud de los costes de agencia, la decisión de subcontratar se puede expresar de la siguiente manera (Cheon et al., 1995, pág. 215):

Subcontratación = f (costes de agencia)

Costes de agencia = f (incertidumbre, aversión al riesgo, programabilidad, mensurabilidad y duración del contrato).

La teoría de la agencia, como ya se ha comentado, se basa principalmente en el estudio de los contratos (relaciones de agencia) en un ámbito intraorganizativo (Álvarez y Díaz, 2000, pág. 13). En el caso de que este análisis se llevara a cabo sobre contratos entre diferentes organizaciones (como sucedería con el estudio de la subcontratación), la teoría de la agencia y la teoría de los costes de transacción llevarían a las mismas conclusiones, ya que los costes generados por la relación de agencia serían idénticos a los costes de transacción. Por lo tanto, el análisis de la teoría de la agencia para este tipo de decisiones resulta redundante (Álvarez y Díaz, 2000, pág. 13).

Finalmente, conviene señalar que la teoría de la agencia debe complementarse con otras teorías. Esta teoría presenta una visión parcial que, aunque es perfectamente válida, ignora algunos aspectos de la complejidad de las organizaciones, de forma que, involucrando otras perspectivas adicionales, se puede favorecer el tratamiento de esta mayor complejidad (Eisenhardt, 1989, pág. 71).

### 3.3. La subcontratación desde la óptica del pensamiento estratégico

A pesar de que el análisis de los costes de transacción es importante en los mecanismo de estructura de gobierno para gestionar las transacciones entre organizaciones, las consideraciones estratégicas no deben ignorarse (Bello et al., 1997, pág. 130). De esta manera, estudiar la subcontratación únicamente desde un punto de vista económico parece insuficiente.

Desde la óptica del pensamiento estratégico, la teoría de dependencia de recursos y la teoría basada en recursos y capacidades se basan en cómo las organizaciones formulan e implementan estrategias, cómo las vinculan con los recursos de la empresa y su efecto sobre el cumplimiento de los objetivos (Barney, 1991, pág. 99).

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Para Costa<sup>22</sup> (2001, pág. 217), estas dos teorías captan las consideraciones técnicas (falta de recursos, habilidades o tiempo) que se deben considerar en una organización que se plantea la subcontratación como alternativa al desarrollo o mantenimiento de los sistemas internos.

Estas teorías ofrecen una explicación sobre la actuación de las organizaciones, que compite con otras explicaciones como la de la teoría de los costes de transacción (Amundson, 1998; referenciado en Costa, 2001, pág. 213).

### 3.3.1. La Teoría de la dependencia de recursos

A finales de los setenta las teorías sobre la organización coincidían en la importancia del entorno empresarial, aunque bajo una perspectiva en que se entendía el entorno como una variable causal: la actividad empresarial dependía de la adaptación eficiente y efectiva de las características de la organización a las contingencias del entorno (Zeithaml y Zeithaml, 1984, pág. 48).

En contraste, investigaciones más reciente de autores como Aldrich (1979), Kotter (1979), Pfeffer (1978), Pfeffer y Salancik (1978) o Porter (1979, 1980) cambian de perspectiva, argumentando que las organizaciones deben implementar aquellas estrategias diseñadas para modificar las condiciones del entorno existentes (Zeithaml y Zeithaml, 1984, pág. 48). Es decir, las organizaciones no son entes inactivos que dependen de la acción del entorno para su selección natural, sino que deben ser entes activos capaces de actuar para dar respuesta a los retos del entorno.

De esta manera, según la teoría de la dependencia de recursos, todas las organizaciones dependen, en mayor o menor grado, de algún elemento de su entorno, ya que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos<sup>23</sup> o funciones necesarias para su funcionamiento por lo que deben establecer transacciones y relaciones con elementos del entorno que puedan suplir los recursos o servicios requeridos (Aldrich y Pfeffer, 1976, pág. 83). El entorno, por tanto, afecta claramente a la empresa, al proporcionar o retener aquellos recursos escasos y valiosos que ésta necesita y que son esenciales para su supervivencia. De hecho, según Pfeffer y Salancik (1978, pág. 2), la

---

<sup>22</sup> Para esta autora, las tres fuerzas que conllevan a la subcontratación pueden, en general, clasificarse en: reducción de costes, consideraciones técnicas y la necesidad de centrarse en las actividades básicas (*core activities*).

<sup>23</sup> Recursos tales como suelo, trabajo, capital, información o productos o servicios específicos (Kotter, 1979, pág. 87)

clave para la supervivencia de una empresa es la habilidad de adquirir o mantener recursos.

El proceso por el cual el entorno va a afectar la elección dentro de las organizaciones sobre su estructura y recursos sería (Aldrich y Pfeffer, 1976, pág. 89):

- a) El entorno plantea algunas de las limitaciones, incertidumbres y contingencias, a causa de la necesidad de establecer transacciones con dicho entorno.
- b) Esas contingencias afectan a la distribución de poder e influencia dentro de las organizaciones, existiendo algunas subunidades con mayor poder y otras con menos.
- c) El poder es utilizado en la determinación de la estructura de la organización, particularmente en el caso de que exista incertidumbre y las decisiones afecten aspectos críticos.

De esta manera, al afectar la distribución de influencias dentro de las organizaciones, el entorno va a afectar su estructura y sus decisiones. De hecho, según Ulrich y Barney (1984, pág. 472), las organizaciones intentan alterar sus relaciones de dependencia, o bien minimizando su propia dependencia, o bien aumentando la dependencia de otras organizaciones respecto a ellas.

Pfeffer y Salancik (1978, pág. 45 y 46) establecen tres factores críticos en la dependencia externa de una organización sobre otra: a) importancia del recurso o grado en que la organización lo necesita para garantizar su supervivencia; b) grado en que la organización puede decidir sobre la asignación y uso de esos recursos; y c) grado en que existen escasas alternativas, o grado de control sobre el recurso por el grupo de interés.

De esta manera, la esencia de la teoría de la dependencia de recursos es que una organización a menudo establece relaciones de intercambio con otra organización, en el entorno, cuando no sea posible la generación interna de recursos o capacidades<sup>24</sup> (Teng et al., 1995, pág. 81).

Además de asegurar el acceso a los recursos críticos, la gestión empresarial desde la óptica de la dependencia de recursos permite la supervivencia de la organización así como la estabilización de las relaciones con los elementos del entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976, pág. 84).

Según Pfeffer (1992, pág. 212), existen dos elementos en el argumento de la dependencia de recursos: el primero se refiere a la cuestión del constreñimiento externo y sostiene que

---

<sup>24</sup> Yuchtman y Seashore (1967, pág. 897) definen la efectividad empresarial en relación a la habilidad de la organización para explotar su entorno y obtener de él escasos y valiosos recursos.

las organizaciones responderán más a las demandas de las organizaciones o grupos en el entorno que controla sus recursos críticos; el segundo se refiere a que los gerentes y administradores tratan de manejar sus dependencias externas tanto para asegurar la supervivencia como para adquirir, de ser posible, una mayor autonomía y libertad con respecto al constreñimiento externo, por lo que se refiere a las diversas estrategias de las organizaciones y sus directivos para hacer frente a las restricciones externas provenientes de la interdependencia de los recursos.

Por tanto, a pesar de que la teoría de la dependencia de recursos se basa principalmente en la respuesta de las empresas ante las condiciones ambientales, también presta atención a cómo afectan las condiciones del entorno a las decisiones y estrategias adoptadas por las organizaciones. Es decir, no sólo plantea un mecanismo para vincular las organizaciones con el entorno sino que desarrolla el argumento de que a causa de otros factores de esta vinculación, la comprensión del proceso y de los diversos pasos que lo integran es importante para entender el comportamiento de las organizaciones. Mientras que las organizaciones se enlazan con el entorno y son restringidas por éste, procesos tales como el de la política interna tienen un lugar destacado en la visión de la dependencia de recursos (Pfeffer, 1992, pág. 224).

### 3.3.2. La teoría de dependencia de recursos y la subcontratación

La dependencia de recursos hace hincapié en la importancia de examinar las características y las restricciones ambientales para entender las formas de la conducta interorganizacional (Pfeffer, 1992, pág. 224). Desde esta perspectiva, las organizaciones son coaliciones que alteran su estructura y patrones de comportamiento para adquirir y mantener aquellos recursos externos que les son necesarios (Ulrich y Barney, 1984, pág. 472).

A través de la subcontratación, una organización puede acceder a aquellos recursos que no es capaz de desarrollar internamente, por lo que la teoría de dependencia de recursos, que como hemos visto enfatiza la dependencia de las organizaciones de su entorno, provee una perspectiva muy útil para analizar las relaciones entre la decisión de subcontratar y la eficacia de dicha organización (Cheon et al., 1995, pág. 213). De este modo, aquellas organizaciones que opten por la subcontratación presentarán diferentes grados de dependencia de otra organización en la obtención externa de aquellos recursos de los que no disponen internamente.

A pesar de ello, el hecho de que la supervivencia y el éxito de una organización dependa de su entorno, no implica que su existencia sea problemática. Si los proveedores son

estables y garantizan el suministro de los recursos necesarios, si estos recursos están siempre disponibles incluso fuera del control de la organización, no existirá ningún problema (Pfeffer y Salancik, 1978, pág. 2). Pueden surgir inconvenientes por el hecho de que el entorno es cambiante, nuevas organizaciones pueden salir de él y los suministradores de recursos pueden llegar a ser escasos. La supervivencia de las organizaciones dependerá de su actuación ante los cambios, contingencias y limitaciones derivadas del entorno.

Pfeffer y Salancik (1978, pág. 51) definen la expresión “dependencia del entorno” como el producto de la importancia de un *input* o *output* dado por la organización y el grado en que se encuentra controlado por relativamente pocas organizaciones. La subcontratación, considerada como dependencia de una organización respecto de otra, está determinada por la importancia de los recursos de la organización, el número de suministradores potenciales y el coste de cambiar de proveedor (Cheon et al., 1995, pág. 213).

Pfeffer y Salancik (1978, pág. 68) establecen tres características estructurales del entorno de una organización: a) concentración, referida al grado en que el poder y la autoridad están dispersos; b) munificencia, referida a la disponibilidad o escasez de recursos críticos<sup>25</sup>; y c) interconectividad, referida al número y tipo de vínculos entre organizaciones.

Cheon et al. (1995, pág. 213) establecen un modelo conceptual que relaciona la subcontratación con estas características del entorno (concentración, munificencia e interconectividad), con las de los recursos (ya comentadas anteriormente: importancia del recurso, grado de decisión sobre la asignación y uso del recurso y número de alternativas que posee la organización sobre ese recurso) y con la estrategia de la empresa.

A partir de este modelo, la decisión de subcontratar se puede formular, según Cheon et al. (1995, pág. 213) con la siguiente relación:

$$\text{Subcontratación} = f(\text{características de los recursos, estrategia})$$
$$\text{Características de los recursos} = f(\text{características del entorno}).$$

---

<sup>25</sup> La criticidad de un recurso se refiere a la habilidad de la organización para continuar funcionando en ausencia del recurso o en ausencia del mercado para el *output* (Pfeffer y Salancik, 1978, pág. 46). Además de la criticidad, otra característica que determina la importancia de un recurso es la magnitud relativa de su intercambio, de manera que una organización que requiere una única materia prima para su proceso de producción será más dependiente de las fuentes de suministro para ese *input* que otras organizaciones que utilicen múltiples *inputs*, en relativamente pequeña proporción (Pfeffer y Salancik, 1978, pág. 46).

Finalmente, tanto la teoría de la dependencia de recursos como la teoría de recursos y capacidades obtienen las mismas conclusiones, en el estudio de la subcontratación. Ambas teorías defienden que la organización buscará asegurarse el acceso externo a los recursos críticos, cuando existan carencias en las capacidades internas, para contribuir a su ventaja competitiva (Teng et al., 1995, pág. 81), aunque mientras que la teoría de la dependencia de recursos explica este fenómeno en función de las dependencias del entorno, la teoría de recursos y capacidades adopta un enfoque más interno (Álvarez y Díaz, 2000, pág. 13). Veamos, pues, la teoría basada en recursos y capacidades.

### 3.3.3. El enfoque basado en los recursos

Durante los años setenta y algunos más de la década de los ochenta, la literatura sobre estrategia empresarial se basaba, principalmente, en el estudio del entorno sectorial de la empresa y de su posición competitiva en relación a sus rivales<sup>26</sup>. No es hasta finales de los años ochenta que ha surgido el interés por el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia<sup>27</sup> y como determinantes principales de su rentabilidad (Grant, 1996b, pág. 152), y se ha establecido como marco dominante en la década de los noventa, aumentando el énfasis en las fuerzas y debilidades internas en relación a las oportunidades y amenazas externas (Hoskisson et al., 1999, pág. 418).

Los supuestos principales del análisis sectorial, extendidos en los años ochenta, se basan en que la ventaja competitiva sostenible a largo plazo se debe principalmente a la posición de la empresa en los mercados de productos. A partir de esta idea, las organizaciones deberían identificar aquellos sectores atractivos para localizar grupos estratégicos y adoptar aquellas estrategias que modifiquen los comportamientos de los sectores y de los competidores para disminuir la presión competitiva.

Sin embargo, el atractivo de este enfoque ha sido socavado por tres factores (Grant, 1996b, pág. 155):

1. El aumento de la presión competitiva en numerosos sectores, debido al crecimiento de la competencia internacional y de la desregulación, ha supuesto que sectores que

---

<sup>26</sup> Tal y como comenta Grant (1996b, pág. 150), los análisis del sector y competencia han estado estrechamente asociados al trabajo de Michael E. Porter en la *Universidad de Harvard*, y al de sus colaboradores.

<sup>27</sup> Entendida como el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen del entorno.

alguna vez ofrecieron un ambiente propicio para conseguir beneficios fáciles estén ahora sujetos a una fuerte competencia en precios.

2. Los cambios tecnológicos y en la demanda están conduciendo a una creciente indefinición de los límites sectoriales.
3. La investigación empírica no ha conseguido confirmar la relación entre rentabilidad y las estructuras sectoriales que se suponía conferían poder de mercado.

Además, al centrarse en el estudio del impacto del entorno de la empresa en su posición competitiva, la mayoría de investigaciones en este sentido han puesto poco énfasis en el análisis del impacto de los atributos de las organizaciones sobre esa posición competitiva (Porter, 1990)<sup>28</sup>.

El enfoque basado en la importancia de los recursos sobre la ventaja competitiva, que cuestiona este enfoque sectorial, analiza la relación entre las características empresariales internas y su resultado.

La perspectiva de la empresa o visión basada en los recursos<sup>29</sup> se describe principalmente en los trabajos de J.B. Barney (1991), J. Mahoney y J.R. Pandian (1992), M.A. Peteraf (1993) y Grant (1991), aunque el primer artículo publicado sobre esta teoría es de Wernerfelt (1984).

Según esta teoría, las organizaciones poseen conjuntos de recursos<sup>30</sup> que les ayudan a ganar ventaja competitiva (Barney, 1991, pág. 99), o conjuntos de recursos y capacidades<sup>31</sup> heterogéneas que son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa (Grant, 1996b, pág. 155), por lo que constituyen su base para crear e implementar las estrategias.

La teoría basada en los recursos asume que (Fernández Rodríguez y Suárez González, 1996, pág. 74):

---

<sup>28</sup> Porter (1980) sugiere que las organizaciones deben analizar su entorno competitivo, elegir sus estrategias y entonces adquirir los recursos necesarios para implementar esas estrategias. Las organizaciones han asumido el hecho de tener los mismos recursos para implementar sus estrategias o el hecho de disponer del mismo acceso a los recursos (Barney, 1991, pág. 100).

<sup>29</sup> *Resource-based view*

<sup>30</sup> Fue Edith T. Penrose (1959) la primera en proponer la empresa como un "conjunto de recursos".

<sup>31</sup> Fue Richardson (1972) quien introdujo el término capacidades para referirse a las habilidades, experiencia y conocimientos que posee la empresa.

- a) Cada empresa es heterogénea, ya que posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva.
- b) Puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo; es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que proporcionará una renta a largo plazo.

Esta visión de la empresa basada en los recursos examina las implicaciones de estos dos supuestos en el análisis de las fuentes sostenibles de ventaja competitiva.

### 3.3.3.1. Recursos estratégicos

Cualquier organización debería conocer cuáles son sus disponibilidades en cuanto a recursos y capacidades. El estudio de la estrategia basada en los recursos comprende, según Grant (1996b, pág. 157), tres elementos clave:

- Seleccionar una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa; lograr una estrecha conexión entre la estrategia y los recursos y capacidades para tratar de aumentar la rentabilidad.
- Asegurar que los recursos de la empresa se emplean completamente y que su beneficio potencial es explotado al límite. Se trata de movilizar activos y habilidades para producir beneficios.
- Construir la base de recursos de la empresa. El análisis basado en los recursos no es sólo el despliegue de los activos actuales, se refiere también, de manera crucial, a cubrir las carencias de los recursos y construir la futura base de recursos de la empresa.

Se entiende por recursos aquellos activos tangibles e intangibles vinculados a una organización de forma semipermanente (Caves, 1980; referenciado en Wernerfelt, 1984, pág. 172), como por ejemplo: marcas, conocimiento tecnológico interno, personal cualificado, contratos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc., independientemente de que constituyan fortalezas o debilidades para la empresa.

De forma más genérica, según Teece, Pisano y Shuen (1997, pág. 516), los recursos son los activos específicos de una organización que son difíciles, sino imposibles, de imitar. Amit y Schoemaker (1993, pág. 35) los definen como stocks de factores disponibles que son de propiedad o controlados por la empresa, los cuales se convierten en productos o servicios utilizando otros activos de la empresa y otros mecanismos como la tecnología, los sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, etc.



Para Daft (1993; referenciado en Barney, 1991, pág. 101), los recursos de una organización incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc. controlados por la empresa y que hacen posible que ésta conciba e implemente estrategias capaces de mejorar su eficiencia y eficacia.

Fernández Rodríguez y Suárez González (1996, pág. 74), definen un recurso como cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.

Barney (1991, pág. 101) clasifica los recursos en tres categorías:

- Recursos de capital físico, referidos a la tecnología utilizada, la planta y el equipo, su localización geográfica y su acceso a las materias primas.
- Recursos de capital humano, que incluyen la formación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y perspicacia de directivos y trabajadores en una organización.
- Recursos de capital organizacional, que se refieren a las estructuras formales de información, la planificación formal e informal, control, sistemas de coordinación, así como las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y entre la empresa y grupos de su entorno.

Grant (1996b), pág. 157) clasifica los principales tipos de recursos en:

- Recursos tangibles: físicos y financieros, los más fáciles de detectar y evaluar ya que los estados contables los identifican y valoran.
- Recursos intangibles: tecnología, reputación y cultura de la organización; caracterizados por permanecer en su mayor parte invisibles en los estados financieros<sup>32</sup> de las organizaciones.

---

<sup>32</sup> En la mayoría de balances de situación de las empresas, la inclusión de los recursos intangibles se limita al fondo de comercio (derivado de la adquisición) y a la capitalización de los gastos de I+D. Por este motivo, actualmente, las valoraciones contables del patrimonio neto guardan normalmente poca relación con el valor real de los recursos de la empresa (Grant, 1996b, pág. 161). A pesar de ello, mientras que los recursos intangibles reciben escasa atención de los contables, su importancia es reconocida cada vez más por los mercados de valores. De hecho, y según Bueno Campos (2002; en Bueno Campos y Guitart Tarrés, 2002), en los últimos años se está produciendo un profundo proceso de transformación económica que ha llevado a la actual definición de la sociedad del conocimiento, protagonista de la llamada *era de los intangibles*, al ser una época en que las actividades intangibles de las organizaciones, creadoras de activos intangibles, son las que justifican la mayor creación de

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

- Recursos humanos: destrezas, conocimientos, habilidades de razonamiento y toma de decisiones de las personas de la organización; caracterizados por ser un stock de capital humano muy complejo y difícil<sup>33</sup> de identificar y valorar.

### 3.3.3.2. Capacidades organizativas

Debido a que la actividad productiva requiere la cooperación y coordinación de un equipo de recursos, Grant (1991, pág. 119) define la capacidad (o competencia<sup>34</sup>) organizativa como la capacidad de un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad; aquello que se hace bien como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos (Fernández Rodríguez y Suárez González, 1996, pág. 75).

De esta manera, los recursos son la base de las capacidades organizativas, mientras que las capacidades o competencias son la base de la ventaja competitiva, tal y como se observa en la figura 3.2.:

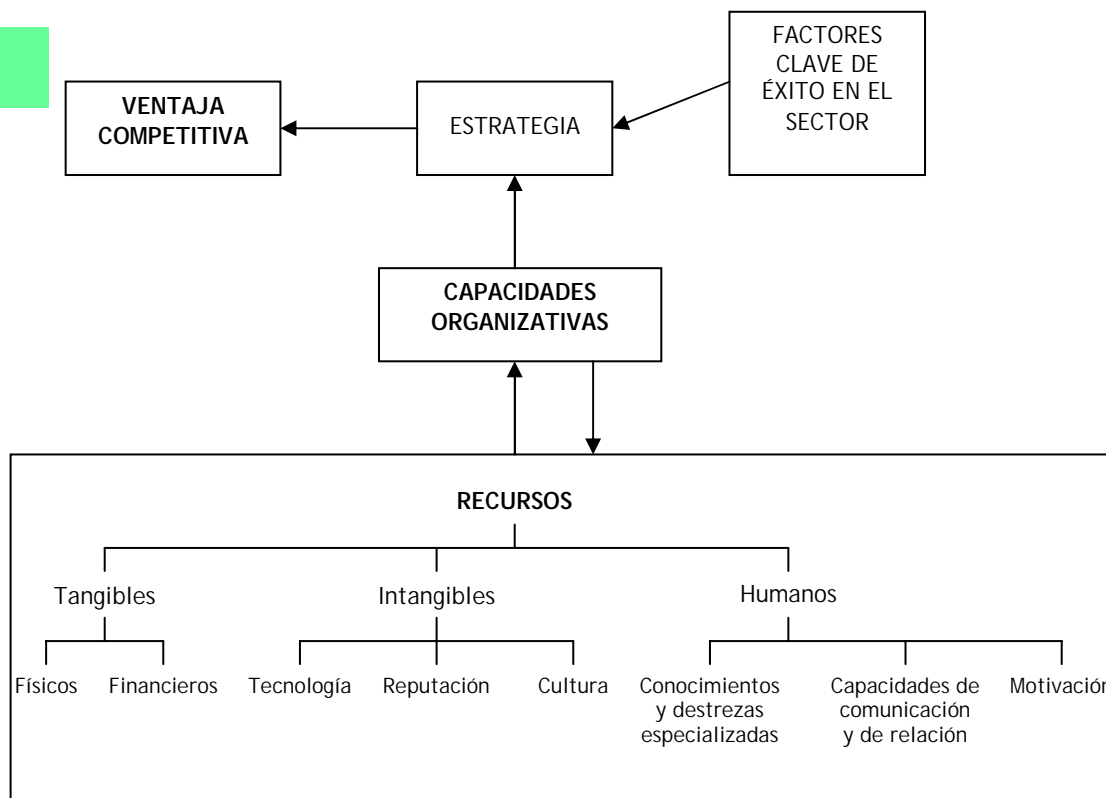
---

valor en la economía actual y las nuevas concepciones de la "economía del conocimiento" y de las organizaciones basadas en el conocimiento. Con este nuevo paradigma del conocimiento en la teoría de la organización, se ha abierto una nueva línea de investigación basada en el análisis de los procesos y modelos principales para gestionar los conocimientos que posee la organización, los cuales una vez identificados, reciben el nombre de **capital intelectual**.

<sup>33</sup> Las destrezas y capacidades individuales que pueden ser evaluadas por los resultados del trabajo de las personas, sus experiencias y su titulación son sólo indicadores del potencial de los individuos. Las habilidades individuales que aumentan por el hecho de que las personas trabajan

en equipos, tienen problemas de reconocimiento ya que es difícil observar la contribución directa del individuo al resultado conjunto de la empresa (Grant, 1996b, pág. 164).

<sup>34</sup> La literatura sobre estrategia empresarial utiliza los términos "capacidad" y "competencia" de forma indistinta. Por ejemplo, Selznick (1957) utilizaba el término "competencia distintiva" para describir las cosas que una organización hace mejor que sus competidores; Prahalad y Hamel (1990) utilizan el término "competencias básicas" (*core competences*) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas otras que son más secundarias. (Grant, 1996b, pág. 165).



**Figura 3.2.** Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva

Fuente: Grant, 1996b, pág. 159

De todas formas, la creación de una capacidad no se basa únicamente en la agrupación de un equipo o grupo de recursos. Una capacidad supone complejos patrones de coordinación entre personas y entre personas y otros recursos, (Grant, 1991, pág. 122), cuyo proceso de aprendizaje se basa en la repetición. Nelson y Winter (1982) proponen para este concepto la expresión de "rutina organizativa"<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Tal vez sea oportuno señalar, aquí, que, en español, al término "rutina" se le da un sentido de costumbre o hábito de hacer determinadas cosas de una manera puramente mecánica y sin razonarlas. En la medida en que se refiere a actuaciones que se hacen sin pensar (es decir, sin haber sometido a estudio y a crítica sus fundamentos justificativos) las rutinas merecen "poco respeto". En cambio, los padres de la expresión "rutinas organizativas" se referían a secuencias de acciones consciente y deliberadamente coordinadas y cuyo proceso de aprendizaje se fundamenta en la repetición. En este sentido, si existe repetición, existe rutina. Pero, tal vez, sería más adecuado decir, sencillamente, "prácticas organizativas". La palabra "*routine*" en inglés, se puede traducir por: rutina, hábito, costumbre, práctica.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Las rutinas organizativas son modelos de actividades regulares y previsibles que están constituidos por una secuencia de acciones individuales coordinadas, de manera que constituyen el fundamento de las capacidades organizativas. Tales rutinas constituyen el fundamento de las capacidades organizativas. (Grant, 1996b. pág. 173). Aunque las rutinas pueden ser simples secuencias, su característica principal es su posibilidad de soportar complejos patrones de interacción entre individuos en ausencia de reglas, directrices o algún tipo de comunicación verbal (Grant, 1996a, pág. 115).

A pesar de que un repertorio limitado de rutinas puede emplearse muy eficazmente con una muy buena coordinación, una organización puede encontrarse con dificultades para ofrecer respuestas coordinadas a contingencias que se presentan con poca frecuencia. Es por ello que Grant (1996b, pág. 174) comenta que “las rutinas son a la organización lo que las habilidades o destrezas a los individuos. Así como las destrezas individuales son ejecutadas semiautomáticamente, sin que haya una coordinación consciente, también las rutinas tienen una gran parte de conocimiento tácito, que marca los límites en los que las capacidades organizativas pueden ser articuladas”.

### 3.3.3.3. La ventaja competitiva y los recursos y capacidades de la organización

La cuestión fundamental en el campo de la dirección estratégica es cómo las empresas consiguen y mantienen su ventaja competitiva (Teece et al., 1997, pág. 509). Según la teoría basada en los recursos, la ventaja competitiva sólo puede darse en situaciones de heterogeneidad e inmovilidad de recursos. La heterogeneidad se refiere a que no todas las organizaciones poseen los mismos recursos (de capital físico, de capital humano y de capital organizacional), ya que en tal caso todas serían capaces de diseñar e implementar las mismas estrategias, por lo que no existiría una fuente de ventaja competitiva para ninguna de ellas. La inmovilidad de un recurso se refiere a la incapacidad de una organización de obtenerlo de otra empresa.

Por tanto, según Barney (1991, pág. 103), la búsqueda de la ventaja competitiva debe centrarse en la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos.

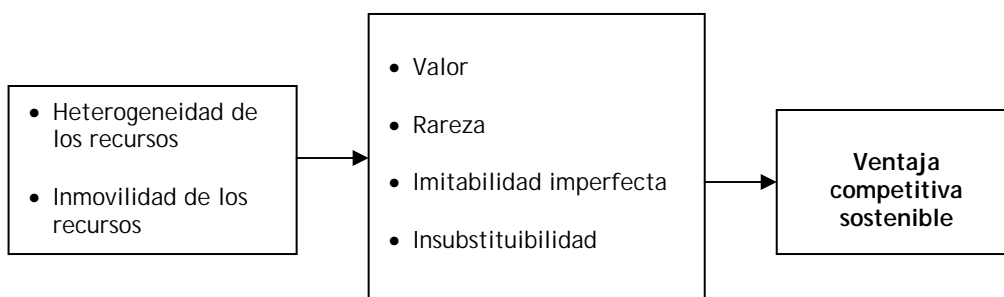
A pesar de ello, no todos los recursos poseen el potencial de sostener una ventaja competitiva. Para poseerlo, los recursos deben tener cuatro atributos<sup>36</sup> (Barney, 1991, pág. 105):

---

<sup>36</sup> Atributos que pueden ser los indicadores empíricos de “cuánta” heterogeneidad e inmovilidad posee un recurso y, por tanto, de cuán útil es un recurso en la generación de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991, pág. 106).

- a) deben ser valiosos, en cuanto a que deben explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno de la organización,
- b) deben ser raros en comparación a los que poseen los actuales o potenciales competidores de la organización,
- c) deben ser imperfectamente imitables,
- d) deben ser no sustituibles por otros recursos de una empresa competidora.

Tal y como muestra la figura 3.3., la esencia de la teoría basada en los recursos es que la ventaja competitiva sostenible se consigue cuando ocurren situaciones de heterogeneidad e inmovilidad de los recursos, y éstos son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.



**Figura 3.3.** Relaciones entre heterogeneidad e inmovilidad de recursos; valor, rareza, imitabilidad imperfecta, insubstituibilidad; y ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney, 1991, pág. 112

Según Grant (1996b, págs. 176 y 177), para que un recurso o capacidad proporcione ventaja competitiva debe ser:

- escaso, ya que si está ampliamente disponible, será un recurso o capacidad necesario para competir en el sector pero no una fuente de ventaja competitiva; y
- relevante, ya que el poseer capacidades que no se corresponden con algún factor clave de éxito en el sector, será irrelevante para el logro de ventajas competitivas.

Además de estas dos características de un recurso o capacidad para proporcionar ventaja competitiva, el que esta última, además, sea sostenible depende de (Grant, 1991, pág. 124):

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

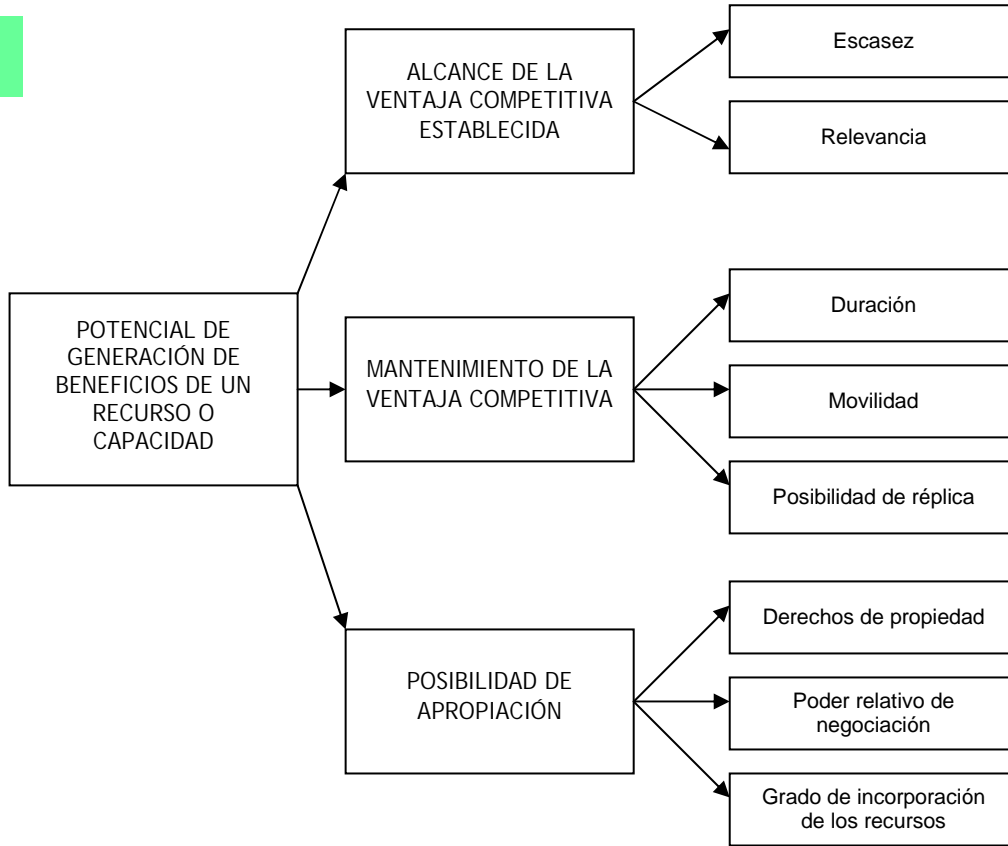
- Durabilidad de los recursos o capacidades sobre los que se encuentra fundamentada la ventaja competitiva, de forma que cuánto mayor sea la duración de un recurso, más segura será la base de la ventaja competitiva (por ejemplo, un recurso tecnológico puede quedar obsoleto en un breve espacio de tiempo a causa del rápido ritmo de cambio tecnológico; por el contrario, la reputación es normalmente un recurso más resistente al paso del tiempo).
- Movilidad o grado de transferibilidad de un recurso o capacidad entre empresas, de manera que si éstos pueden ser comprados fácilmente y cualquier organización puede tener acceso a ellos, la ventaja competitiva a la que sustentan será corta. Por ello, las capacidades organizativas, al estar basadas en equipos de recursos trabajando juntos, son menos móviles que los recursos individuales (Grant, 1996b, pág. 179).
- Posibilidad de réplica, es decir, facilidad de copia. De esta manera, si un recurso o capacidad es fácilmente imitable por los competidores, constituirá únicamente una ventaja competitiva pasajera. Las empresas deben ser hábiles para mantener su ventaja competitiva, impidiendo que las empresas rivales puedan conseguir los recursos o capacidades necesarios para imitar su éxito.

Finalmente, los resultados generados por los recursos y capacidades dependen de la posición competitiva sostenida en el tiempo, pero también de la habilidad de la empresa para apropiarse de esos resultados (Grant, 1991, pág. 128).

Esto se plantea, en aquellas situaciones en que los derechos de propiedad de los resultados generados no están claros. Por ejemplo, en el caso de la tecnología y del *know-how* es difícil establecer qué es propiedad de la empresa y qué es propiedad de las personas.

Cuando existe ambigüedad sobre la propiedad de los recursos y capacidades, la asignación de las rentas entre la empresa y sus empleados depende principalmente de su poder relativo de negociación (Grant, 1996b, págs. 181 y 182). También existen situaciones en que una ventaja competitiva, como la reputación, esté mucho más asentada que las capacidades de las personas o de los equipos, por encima del conocimiento individual.

En la figura 3.4. se muestran esquemáticamente las características expuestas, características de las que depende el potencial de generación de beneficios de un recurso o capacidad.



**Figura 3.4.** Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades

Fuente: Grant, 1996b, pág. 176

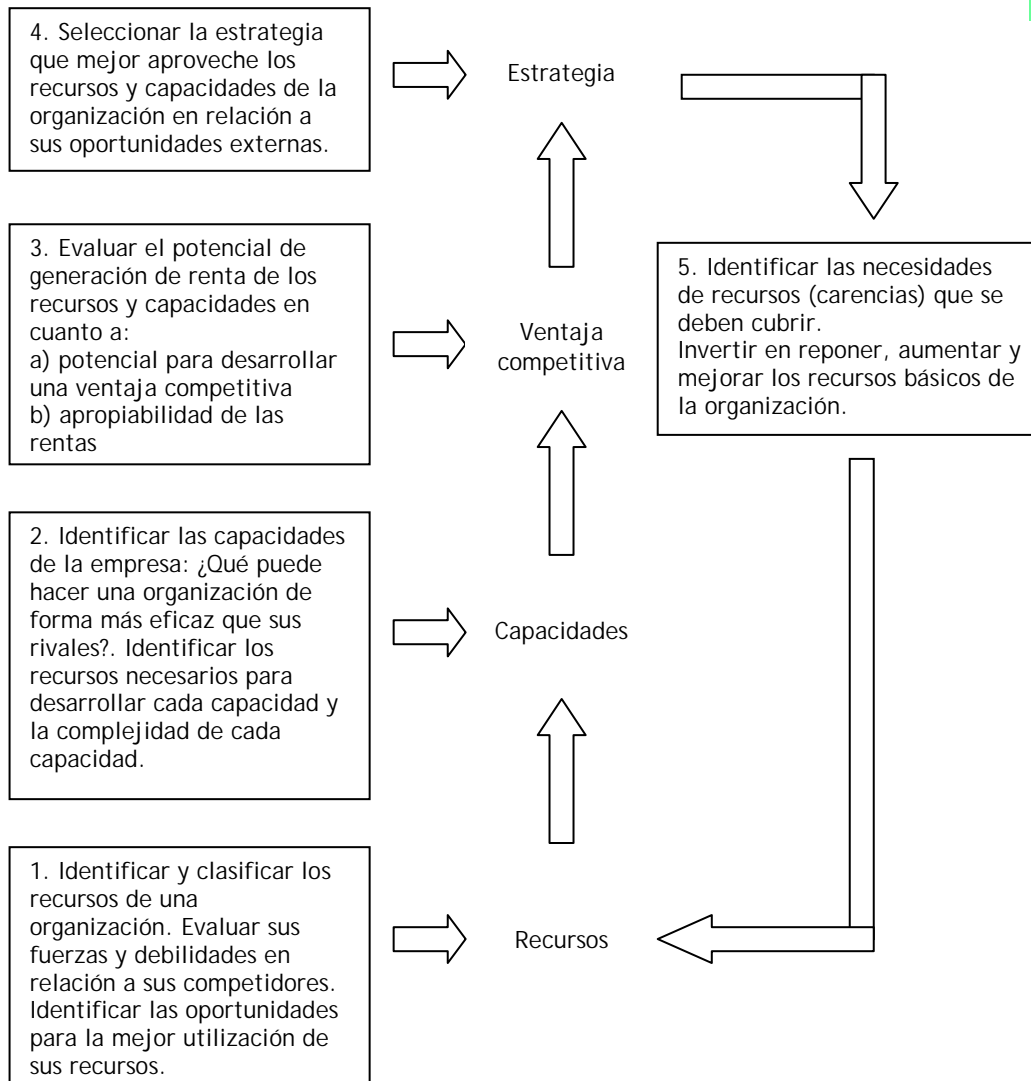
### 3.3.4. La teoría de recursos y la subcontratación

La perspectiva basada en los recursos, que recomienda la concentración de actividades de la empresa alrededor de sus competencias nucleares, parece especialmente eficaz para el estudio de la subcontratación de actividades no esenciales.

Para explicar la subcontratación desde esta óptica estratégica, Grant (1991, pág. 115) propone un modelo de análisis de recursos y capacidades con cinco etapas, que se resumen en la figura 3.5.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.



**Figura 3.5.** Modelo de análisis estratégico basado en recursos y capacidades

Fuente: Grant, 1991, pág. 115

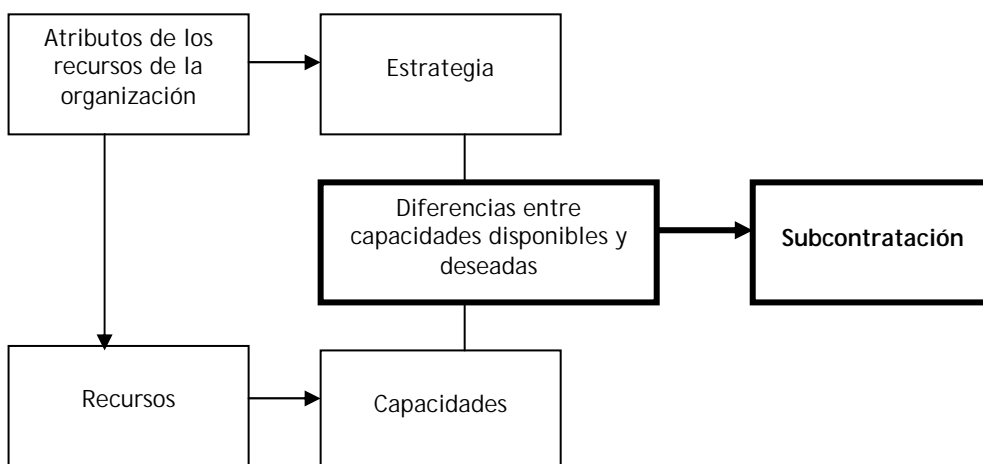
Este modelo propone cinco etapas en el análisis de los recursos y capacidades para que permitan establecer la estrategia empresarial enfocada al logro de la ventaja competitiva sustentable. Una vez identificados los recursos y capacidades de una organización y evaluado su potencial en cuanto a generación de rentas, se trata de establecer aquella



estrategia empresarial que mejor aproveche estos recursos y capacidades. En el caso de que la empresa posea carencias de recursos o capacidades básicos para la formulación de la estrategia, el enfoque de recursos y capacidades propone conseguirlos del exterior, por ejemplo a través de la subcontratación. Más concretamente, este modelo propone la inversión en reposición, aumento y mejora de los recursos básicos, para suplir las carencias de la organización, etapa en la que puede encajar perfectamente la subcontratación.

Para aumentar la ventaja competitiva, una organización no debe limitarse a explotar sólo su stock disponible de recursos y capacidades (Teng et al. 1995, pág. 80), sino que es también necesaria la adquisición de recursos complementarios para desarrollar nuevas capacidades que permitan cubrir las carencias de ciertos recursos (Grant, 1991, pág. 133).

La figura 3.6. indica las relaciones entre la estrategia empresarial, recursos y capacidades y subcontratación (cuando existen carencias de capacidades, es decir, cuando existen diferencias entre las capacidades existentes y las deseadas). La perspectiva basada en recursos y capacidades proporciona un marco conceptual para examinar la disponibilidad de recursos y capacidades que pueden o no ser capaces de llevar a cabo una estrategia dada (Cheon et al., 1995, pág. 212).



**Figura 3.6.** La subcontratación desde la visión de la empresa basada en recursos y capacidades

Fuente: Cheon et al., 1995, pág. 212

A partir de este modelo, la decisión de subcontratar se puede formular, según Cheon et al. (1995, pág. 212) con la siguiente relación:

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.

*De la subcontratación táctica a la estratégica.*

Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

Subcontratación = f (carencias de capacidades en cuanto a diferencias entre capacidades disponibles y deseadas)

Carencias = f (atributos de los recursos, asignación de recursos)

Otros autores, como Venkatesan (1992), Mclvor et al. (1997), Cox (1997) o Mclvor (2000) también basan sus estudios sobre la decisión de subcontratar (decisión "hacer o comprar") desde la perspectiva basada en los recursos.

Así, Venkatesan (1992) y Mclvor et al. (1997) basan la decisión de subcontratar (desde la perspectiva basada en los recursos) en el análisis inicial sobre la existencia de recursos internos. Venkatesan (1992) sugiere la identificación de los subsistemas estratégicos y de los denominados componentes clave (familias de componentes estratégicos para los cuales la empresa posee buenas capacidades de diseño y fabricación), mientras que Mclvor et al. (1997) de una forma más genérica se refiere a actividades básicas (*core activities*). Ambos autores proponen que la subcontratación debe llevarse a cabo para aquellos subsistemas no estratégicos o para aquellas actividades no básicas.

Por el contrario, Cox (1997) toma una óptica diferente desde la misma perspectiva basada en los recursos, ya que basándose en los recursos internos críticos, trata de identificar los activos críticos dentro de la cadena de suministro de la empresa. Aunque este autor alude a un número de consideraciones relevantes en la decisión "hacer o comprar" como la posesión, control, habilidades, recursos tecnológicos, entre otros, su aportación es más relevante para desarrollar la estrategia de subcontratar a nivel corporativo más que para dirigir decisiones de subcontratación específicas (Cáñez et al., 2000, pág. 1316).

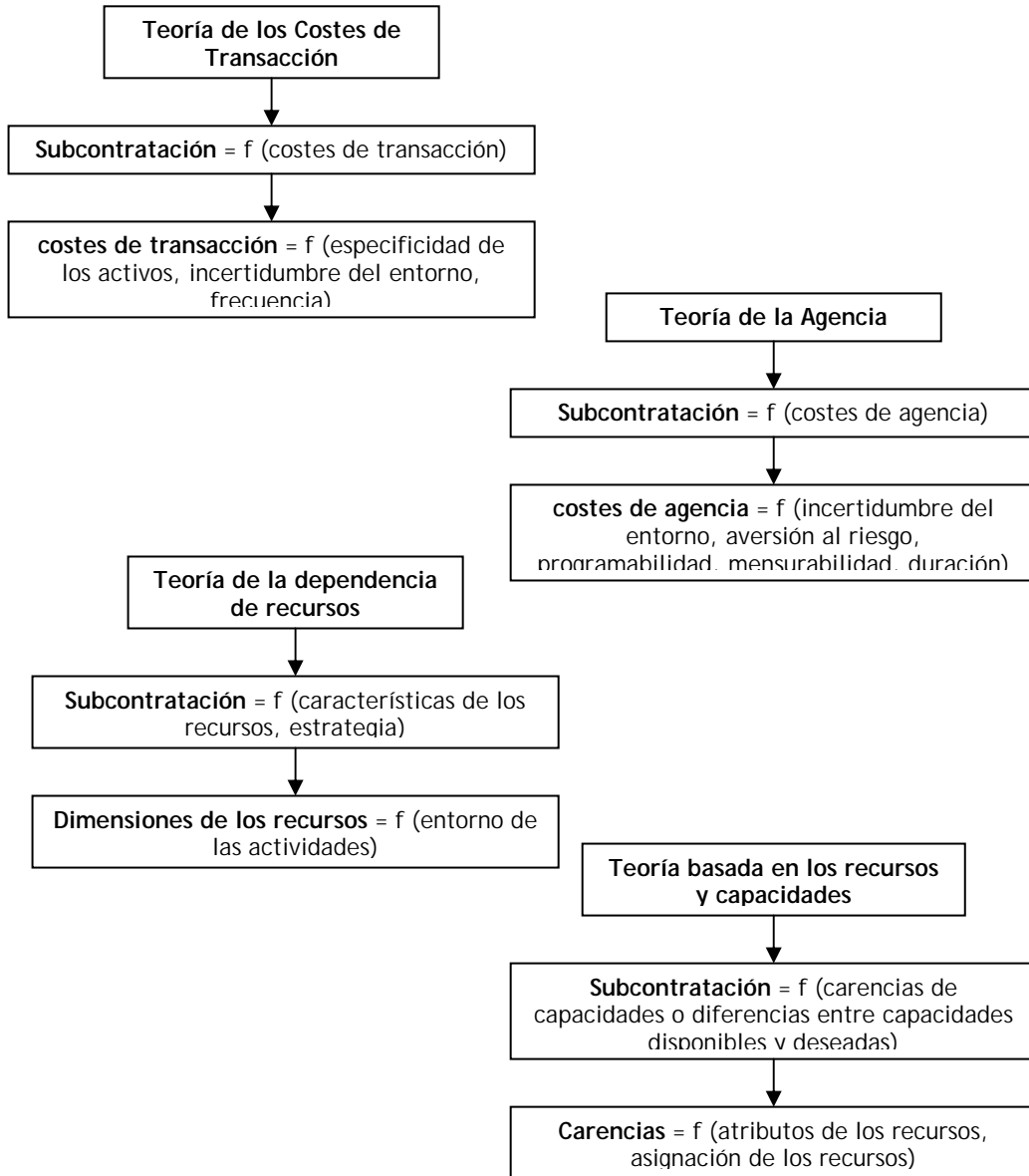
Finalmente, Mclvor (2000) propone un modelo de análisis de las decisiones de subcontratación en el que, uno de los elementos importantes, es la definición de actividades básicas y no básicas y su vinculación con la estrategia corporativa.

### 3.4. Conclusiones

El mundo que rodea las transacciones económicas es demasiado complejo como para que una teoría, por muy completa y sofisticada que sea, explique totalmente determinados fenómenos económicos y/o empresariales (Menguzzato y Renau, 1995, pág. 21).

Pitelis y Pseiridis (1999), al comparar la teoría de los costes de transacción con la perspectiva basada en los recursos, establecen que la segunda teoría complementa a la primera (que, según estos autores, ofrece una explicación parcial de la naturaleza de la empresa y, muy básica, en relación a su esencia). De esta manera, la teoría basada en los recursos complementa la visión sobre la naturaleza de la empresa que ofrece la teoría de

los costes de transacción y, además, profundiza en cuanto a su esencia, ofreciendo un punto de partida alentador para la creación de un marco integrador (Pitelis y Pseiridis, 1999, pág. 233).



**Figura 3.7.** Resumen de las aportaciones de las cuatro teorías

Fuente: Elaboración propia a partir de Cheon et al. (1995)

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

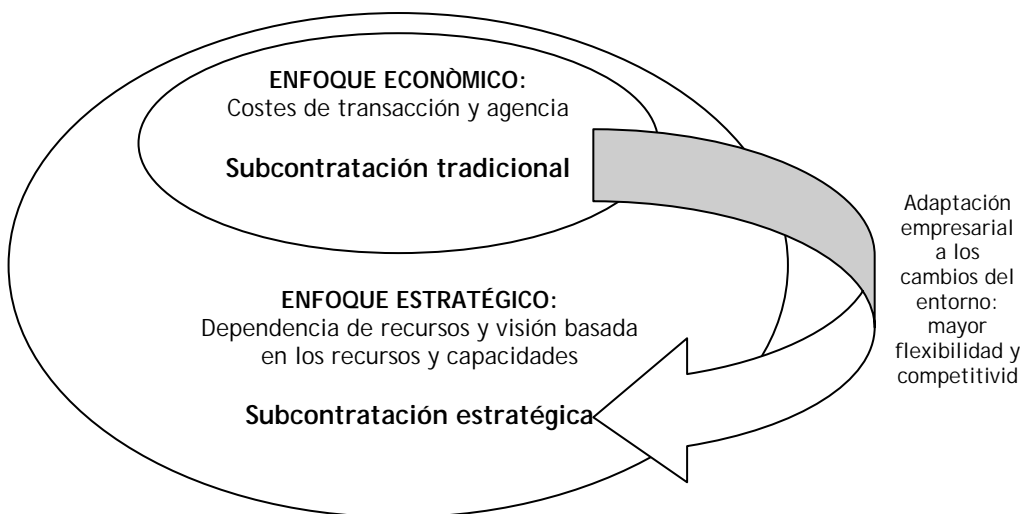
El hecho de que un gran número de empresas prefieran los mecanismos híbridos de gobierno sobre la integración vertical, y el hecho de que la subcontratación a proveedores independientes se haya convertido en una opción empresarial, demuestra la importancia de un marco económico más amplio que complementa el análisis de los costes de transacción y producción con la evaluación de consideraciones estratégicas (Bello et al., 1997, pág. 130).

Es por ello que, en este trabajo, se han analizado las diferentes aportaciones de cuatro teorías, dos desde un enfoque económico (costes de transacción y agencia) y dos desde un enfoque estratégico (dependencia de recursos y recursos y capacidades), al desarrollo del concepto de subcontratación. La figura 3.7. resume las principales características de estas aportaciones.

Las cuatro teorías expuestas en este capítulo son perfectamente válidas para el análisis de la subcontratación. La **subcontratación tradicional** basada en el traspaso de costes fijos a variables para la empresa o en la adquisición de recursos, en caso de falta de capacidad, se basa en las teorías que hemos visto desde una **perspectiva económica** (*costes de transacción y agencia*). En cambio, la denominada **subcontratación estratégica**, que busca centrarse en las competencias básicas y subcontratar el resto de actividades al mejor proveedor, se basa en una **perspectiva estratégica** soportada principalmente por la *teoría de dependencia de recursos y la teoría de recursos y capacidades*.

Las empresas y organizaciones afrontan un entorno más competitivo día a día que convierte en un imperativo estratégico la necesidad de revisar su concepción tradicional de la subcontratación.

La subcontratación estratégica supone “un paso adelante” desde la subcontratación tradicional. Utilizada esta última desde bastante tiempo atrás por parte de las empresas, tal y como muestra la figura 3.8., la evolución empresarial, consecuencia de la constante adaptación a los cambios del entorno, ha propiciado que, la subcontratación actualmente, se venga adoptando, no sólo desde un prisma económico, sino también desde una visión estratégica.



**Figura 3.8.** Evolución de la subcontratación tradicional (basada en consideraciones económicas) a la subcontratación estratégica (basada, además, en consideraciones estratégicas)

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta idea de evolución del concepto tradicional, en el siguiente capítulo, se analizan, más en profundidad, las características que identifican y diferencian la **subcontratación estratégica**.

### 3.5. Bibliografía

**Aldrich, H.E.** (1979): *Organizations and environments*, Prentice Hall, Nueva York.

**Aldrich, H.E.** (1976): "Resource dependence and interorganizational relations. Local employment service offices and social services sector organizations", *Administration and Society*, vol. 7, núm. 4 (february), páginas 419 a 455.

**Aldrich, H.E. y Pfeffer, J.** (1976): "Environments of organizations", *Annual Review of Sociology*, núm. 2, páginas 79 a 105.

**Álvarez Suescun, E. y Díaz Martín, M.C.** (2000): "Evidencia empírica en la contrastación de los enfoques teóricos aplicados al análisis de las decisiones de externalización de los sistemas de información", comunicación presentada al *X Congreso Nacional de ACEDE* (3, 4 y 5 de Septiembre), Oviedo.

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
 Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

- Amit, R. y Schoemaker, P.J.** (1993): "Strategic assets in organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, páginas 33 a 46.
- Amundson, S.D.** (1998): "Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines", *Journal of Operations Management*, vol. 16, páginas 341 a 359.
- Anderson, E.** (1982): "The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis", *Working Paper*, núm. 82-027, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Anderson, E. y Weitz, B.A.** (2000): "Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity", *Sloan Management Review*, vol. 27, núm. 3 (spring), páginas 3 a 19.
- Arrow, K.J.** (1985): "The economics of agency"; en **Pratt, J. y Zecckhauser, R.** (ed.): *Principal and Agents: The structure of business*, HBS Press, Boston, páginas 37 a 51.
- Aubert, B.A.; Rivard, S. y Patry, M.** (1996): "A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence", *Information & Management*, vol. 30, páginas 51 a 64.
- Barnard, C.** (1938): *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney, J.B.** (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, vol. 27, páginas 643 a 650.
- Barney, J.B.** (1999): "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 3 (spring), páginas 137 a 145.
- Barney, J.B.** (1992): "Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource based analysis", *Advances in Strategic Management*, vol. 8, páginas 39 a 61.
- Barney, J.B.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, páginas 99 a 120.
- Barney, J.B.** (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, núm. 10 (october), páginas 1231 a 1241.
- Barney, J.B. y Ouchi, W.G.** (1990): *Organizational economics*, Jossey-Bass, San Francisco - Oxford.
- Barney, J.B. y Ouchi, W.G.** (1984): "Information cost and organizational governance", *MS*, vol. 10.

**Barney, J.B.; Wright, M. y Ketchen Jr., D.J.** (2001): "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991", *Journal of Management*, vol. 27, páginas 625 a 641.

**Bello, D.C.; Dant, S.P. y Lohtia, R.** (1997): "Hybrid governance: the role of transaction costs, production costs and strategic considerations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, núm. 2, páginas 118 a 133.

**Bueno Campos, E.** (1996b): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Pirámide, Madrid.

**Bueno Campos, E. y Guitart Tarrés, L.** (2002): *La empresa en la sociedad de la información* (material docente web del Programa de Doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento), Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

**Callejón Fornieles, M. (coord.); Bel i Queralt, G.; Costa Campi, M.T. y Segarra Blasco, A.** (2001): *Economía Industrial*, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya / Civitas, Barcelona / Madrid.

**Cáñez, L.E.; Platts, K.W. y Probert, D.R.** (2000): "Developing a framework for make-or-buy decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, núm. 11, páginas 1313 a 1330.

**Cheon, M.J.; Grover, V. y Teng, J. T.C.** (1995): "Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems", *Journal of Information Technology*, núm. 10, páginas 209 a 219.

**Chi, T.** (1994): "Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, páginas 271 a 290.

**Child, J.** (1987): "Information technology, organization, and the response to strategic challenges", *California Management Review*, vol. 30, núm. 1 (otoño), páginas 33 a 50.

**Coase, R.H.** (1991): Nobel lecture: "The institutional structure of production"; en: **Williamson, O.E. y Winter, S.G.** (ed.) (1993), *The nature of the firm. Origins, evolution, and development*, Oxford University Press, Nueva York.

**Coase, R.H.** (1960): "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, vol. 1, páginas 1 a 44.

**Coase, R.H.** (1937): "The nature of the firm", *Economica*, vol. 4, núm. 16, páginas 386 a 405; o la traducción al castellano "La naturaleza de la empresa" en: **Cuervo, A.; Ortigueira, M.; Suárez, A.** (1978): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, páginas 15 a 30.

**Coates, T.T. y McDermott, C.M.** (2002): "An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective", *Journal of Operations Management*, vol. 20, páginas 435 a 450.

**Commons, J.R.** (1934): *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison.

**Conner, K.R.** (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, páginas 121 a 154.

**Costa, C.** (2001): "Information technology outsourcing in Australia: a literature review", *Information Management & Computer Security*, núm. 9 / 5, páginas 213 a 224.

**Cox, A.** (1997): *Business Success*, Earlsgate Press, Boston.

**Cuervo García, A.** (1989): "Bases para el diseño organizativo de la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 39, páginas 88 a 115.

**Cuervo García, A. (dir.) et al.** (2001): *Introducción a la Administración de Empresas (cuarta edición)*, Civitas, Madrid.

**Cuervo, A; Ortigueira, M.; Suárez, A.** (1978): *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.

**Das, T.K. y Teng, B.** (2000): "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Information Systems*, vol. 26, núm. 1, páginas 31 a 61.

**Daft, R.** (1983): *Organization theory and design*, West, Nueva York.

**de la Fuente Sabaté, J.M.; García-Tenorio Ronda, J.; Guerras Martín, L.A. y Hernanngómez Barahona, J.** (1997): *Diseño organizativo de la empresa*, Civitas, Madrid.

**Dyer, J.H.** (1997): "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, páginas 535 a 556.

**Eisenhardt, K.M.** (1989): "Agency Theory: An assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, núm 1, páginas 57 a 74.

**Fama, E.F.** (1990): "Contract costs and financing decisions", *Journal of Business*, vol. 63, núm. 1, páginas S71 a S91.

**Fama, E.F.** (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, núm. 2, páginas 288 a 307; o su traducción al castellano:

**Fama, E.F.** (1984): "Problemas de agencia y teoría de la empresa", *ICE (Información Comercial Española)*, Julio, páginas 53 a 65.



**Fama, E.F. y Jensen, M.C.** (1983): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol. XXVI (june), páginas 327 a 349.

**Fernández Rodríguez, Z. y Suárez González, I.** (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, páginas 73 a 92.

**Fernández Sánchez, E.** (1991): "La subcontratación incrementa la competitividad empresarial", *Economía Industrial*, núm. 282 (nov-dic), páginas 145 a 153.

**Frías Díaz, J.M.; de la Fuente Sabaté, J.M.; de Quevedo Puente, E. y Saiz Bárcena, L.** (1999): "Caracterización del acuerdo de outsourcing", comunicación presentada a las *IX Jornadas Hispano-lusas de gestión científica. El management en el próximo milenio*, 10, 11 y 12 de Febrero, Lepe (Huelva).

**García Canal, E.** (1996a): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, páginas 109 a 132.

**García Canal, E.** (1996b): "Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas", comunicación presentada al *VI Congreso Nacional de ACEDE*, 15-17 Sept., La Coruña.

**García Canal, E.** (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, núm. 714 (Febrero), páginas 87 a 98.

**Grant, R.M.** (1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17 (winter especial issue), páginas 109 a 122.

**Grant, R.M.** (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell, Cambirdge; o su traducción al castellano:

**Grant, R.M.** (1996b): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

**Grant, R.M.** (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol 33. núm. 3 (spring), páginas 114 a 135.

**Holmstrom, B.** (1979): "Moral hazard and observability", *Bell Journal of Economics*, vol. 10 (spring), páginas 74 a 91.

**Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P. y Yiu, D.** (1999): "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 3, páginas 417 a 456.

**Huerta, E.** (1989): "Análisis de la integración vertical de empresas en España", *Papeles de Economía Española*, núm. 39, páginas 149 a 164.

**Jarillo, J.C.** (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 69 a 75.

**Jennings, D.** (2002): "Strategic sourcing: benefits, problems and contextual model", *Management Decision*, vol. 40, núm. 1, páginas 26 a 34.

**Jennings, D.** (1997): "Strategic guidelines for outsourcing decisions", *Strategic Change*, vol. 6, páginas 85 a 96.

**Jensen, M.C.** (1983): "Organization theory and methodology", *Accounting Review*, vol. 58, núm. 2 (april), páginas 319 a 339.

**Jensen, M.C. y Meckling, W.H.** (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, páginas 305 a 360.

**Klein, B.; Crawford, R.A. y Alchian, A.A.** (1978): "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, núm. 21, páginas 297 a 326.

**Kotter, J.P.** (1979): "Managing External Dependence", *Academy of Management Review*, vol. 4, núm. 1 (jan), páginas 87 a 92.

**Leiblein, M.J. y Miller, D.J.** (2003): "An empirical examination of transaction and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 24, páginas 839 a 859.

**López Navarro, M.A. y Camisón Zornoza, C.** (2002): "La influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 11 (Enero-Abril), páginas 79 a 104.

**Mahoney, J.T.** (2001): "A resource-based theory of sustainable rents", *Journal of Management*, vol. 27, páginas 651 a 660.

**Mahoney, J.T.** (1995): "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, vol. 33, núm. 2 (June), páginas 91 a 101.

**Mahoney, J. y Pandian, J.R.** (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, páginas 363 a 380.

**Martínez Coll, J.C.** (2001): "El Teorema de Coase" en la Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes",

<http://www.eumed.net/cursecon/9/El%20teorema%20de%20Coase.htm>, consultado el 25 de Septiembre de 2002.

**McIvor, R.** (2000): "A practical framework for understanding the outsourcing process", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5, núm. 1, páginas 22 a 36.

**McIvor, R.T.; Humphreys, P.K. y McAleer, W.E.** (1997): "A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision", *Management Decision*, vol. 35, núm. 2, páginas 169 a 178.

**Menguzzato Boulard, M.** (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas"; en **Cuervo García, A. (dir.)** (1995): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, (capítulo 26, páginas 503 a 523).

**Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J.** (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*, núm. 746 (octubre), páginas 7 a 24.

**Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J.** (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

**Milgrom, P. y Roberts, J.** (1993): *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*, Ariel, Barcelona.

**Monteverde, K. y Teece, D.J.** (1982): "Suppliers switching costs and vertical integration in the automobile industry", *Bell Journal of Economics*, núm. 12, páginas 206 a 213.

**Nelson, R.R. y Winter, S.G.** (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge.

**Ouchi, W.G.** (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, núm. 9 (september), páginas 833 a 848.

**Ouchi, W.G.** (1980): *Efficient boundaries*, Mimeographed, Universidad de California, Los Angeles.

**Penrose, E.T.** (1959): *The theory of the growth of the firm*, John Wiley, Nueva York; o su traducción al castellano:

**Penrose, E.T.** (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.

**Peris Bonet, F.J.** (1995): "El 'soporte' de la estrategia. Los enfoques de costes de transacción y de configuraciones-contingencias en el diseño de organizaciones"; en

---

La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación.  
*De la subcontratación táctica a la estratégica.*  
Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos.

- Cuervo García, A. (dir)** (1995): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, (Capítulo 13, páginas 253 a 277).
- Peteraf, M.A.** (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, páginas 179 a 191.
- Pfeffer, J.** (2000): *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México D.F.
- Pfeffer, J.** (1992): *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R.** (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, Nueva York.
- Pitelis, C.N. y Pseiridis, A.N.** (1999): "Transaction costs versus resource value?", *Journal of Economic Studies*, vol. 26, núm. 3, páginas 221 a 240.
- Porter, M.E.** (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 6, páginas 61 a 78.
- Porter, M.E.** (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (special issue), páginas 95 a 117.
- Porter, M.E.** (1990): *Competitive advantage of nations*, McMillan, Londres.
- Porter, M.E.** (1985): *Competitive advantage*, Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E.** (1981): "The contribution of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, vol. 6, páginas 609 a 620.
- Porter, M.E.** (1980): *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E.** (1979): "The structure within industries and companies' performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, páginas 214 a 228.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (1990): "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, núm. 3 (may-jun), páginas 79 a 91.
- Probert, D.R.** (1997): *Developing a make-or-buy strategy for manufacturing business*, Institute of Electrical Engineers, UK.
- Rialp Criado, J.** (1997): *El gobierno de la colaboración empresarial. Eficiencia, aprendizaje y confianza en las experiencias españolas (1990-1992)*, Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

**Richardson, G.B.** (1972): The organization of industry, *Economic Journal*, vol. 82, páginas 883 a 896.

**Ross, S.** (1973): The economic theory of agency: the principal's problem, *American Economic Review*, vol. 63 (may), páginas 134 a 139.

**Salas Fumás, V.** (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, núm. 266 (marzo-abril), páginas 47 a 60.

**Salas Fumás, V.** (1987): "Els acords de cooperació entre empreses", *Revista Econòmica de Catalunya*, núm. 6 (sep-dic), páginas 8 a 18.

**Saiz Barcena, L. y Manzanedo del Campo, M.A.** (1998): *La estructura organizativa. Un enfoque económico*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos, Burgos.

**Selznick, P.** (1957): *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, Nueva York.

**Serra i Ramoneda, A.** (1993): *L'empresa: anàlisi econòmica*, Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.

**Simon, H.A.** (1962): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid.

**Simon, H.A.** (1961): *Administrative behavior* (2a ed.), The Macmillan Company, Nueva York.

**Simon, H.A.** (1957): *Models of man*, John Wiley and sons, Nueva York.

**Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A.** (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, páginas 509 a 533.

**Teng, J. T.C.; Cheon, M.J. y Grover, V.** (1995): "Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model", *Decision Sciences*, vol. 26, núm. 1, páginas 75 a 103.

**Ulrich, D. y Barney, J.B.** (1984): "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, páginas 471 a 481.

**Venkatesan, R.** (1990): "Strategic sourcing: to make or not to make?", *Harvard Business Review*, vol. 70, núm. 6 (Mar/Apr), páginas 98 a 107 ; o su traducción al castellano:

**Venkatesan, R.** (1993): "Fabricar o subcontratar", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 54 (2/93), páginas 52 a 62.

- Walker y Poppo** (1991): "Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, páginas 66 a 87.
- Walker, G. y Weber, D.** (1984): "A transaction cost-approach to make-or-buy decision", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, núm 3, páginas 373 a 391.
- Wernerfelt, B.** (1995): "A resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, vol. 16, páginas 171 a 174.
- Wernerfelt, B.** (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, páginas 171 a 180.
- Williamson, O.E. y Masten, S.E.** (editores) (1999): *The Economics of transaction costs*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham - Northampton.
- Williamson, O.E.** (1991a): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, núm. 2 (june), páginas 269 a 296.
- Williamson, O.E.** (1991b): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Williamson, O.E.** (1990): *Industrial Organization*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham - Northampton.
- Williamson, O.E.** (1988): "The Logic of Economic Organization", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4 núm. 1, páginas 65 a 93.
- Williamson, O.E.** (1987): *Antitrust economics*, Basil Blackwell, Padstow.
- Williamson, O.E.** (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E.** (1983): "Credible commitments: using hostages to support exchange", *American Economic Review*, vol. 73 núm. 4 (september), páginas 519 a 540.
- Williamson, O.E.** (1981): "The economics of organization: the transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, vol. 87, páginas 548 a 577.
- Williamson, O.E.** (1979): "Transaction cost economics: the governance of the contractual relations", *Journal of Law and Economics*, vol. 22, núm. 2, páginas 233 a 261.
- Williamson, O.E.** (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.
- Williamson, O.E.** (1971): "The vertical integration of production: market failure considerations", *American Economic Review*, vol. 61, núm. 2 (may), páginas 112 a 123.

**Williamson, O.E. y Winter, S.G.** (ed.) (1993), *The nature of the firm. Origins, evolution, and development*, Oxford University Press, Nueva York.

**Yuchtman, E. y Seashore, S.E.** (1967): "A system resource approach to organizational effectiveness", *American Sociological Review*, vol. 32, páginas 891 a 903.

**Zajac, E.J. y Olsen, C.P.** (1993): "From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies", *Journal of Management Studies*, vol. 30, núm. 1 (January), páginas 131 a 145.

**Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A.** (1984): "Environmental management: revising the marketing perspective", *Journal of Marketing*, vol. 48 (Spring), páginas 46 a 53.