

JOSÉ IGNACIO GALÁN ZAZO *

Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultados

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco conceptual. 3. Beneficios económicos y costes de gestión derivados de la relación EER. 3.1. Estrategia corporativa: beneficios económicos. 3.2. Estructura organizativa: costes de gestión. 4. Propuesta de formalización de la relación EER. 4.1. Modelo a corto plazo. 4.2. Alcance dinámico del modelo a largo plazo. 5. Resumen y conclusiones. Referencias bibliográficas. Agradecimientos.

RESUMEN: Este trabajo aborda la relación estrategia-estructura-resultados desde la economía de los costes de transacción. Un aspecto relevante de esta relación se encuentra en los costes de gestión que incorpora la implantación de la estrategia empresarial por medio de una estructura organizativa. Partiendo de que las estructuras organizativas son una combinación de problemas organizativos en función de la información disponible y del grado de coincidencia en los objetivos de los agentes, el trabajo muestra que estos problemas organizativos pueden ser expresados en términos de coordinación y motivación como principales categorías de los costes de transacción (costes de gestión). Asimismo, avanza los posibles efectos dinámicos que surgen de la relación a largo plazo.

Palabras clave: Estrategia empresarial, estructura organizativa, economía de las organizaciones, economía industrial, coste de transacción, análisis teórico.

ABSTRACT: This paper deals with the relationship between strategy-structure-results based on the economic theory of transactional costs. An important aspect of the relationship is to be found in the organisational costs of the implementation of the strategy associated with the organisational structure.

Structural organisation can be defined as a combination of organisational problems dependant on the available information and upon the agreement of objectives between agents. This paper shows that these organisational problems can be stated as being those of coordination and motivation which incur the highest transactional costs (organisational costs).

Henceforth, possible dynamic effects are created by a long-term relationship.

Key Words: Business strategy, organisational structure, organisational economics, industrial economics, costs of transaction, theoretical analysis.

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es abordar, desde la economía de los costes de transacción (ECT), la relación existente entre la estrategia empresarial, la estructura organizativa y los resultados de la empresa (relación EER). Este modelo, estudiado

* Profesor Titular de Organización de Empresas. Universidad de Salamanca.

inicialmente por CHANDLER (1962) y SCOTT (1973), ha sido un paradigma dominante en la literatura sobre dirección estratégica (RUMELT, SCHENDEL y TEECE, 1994). Sugiere que las empresas adoptan diversas estrategias y estructuras organizativas en diferentes etapas de su ciclo de vida, en orden a alcanzar sus objetivos en términos de crecimiento y beneficio (CHANDLER, 1962; GALBRAITH y KAZANJIAN, 1986). A pesar de la trascendencia de este fenómeno en el pensamiento estratégico, los estudios empíricos efectuados sobre el tema son escasos y se caracterizan por la existencia de una cierta heterogeneidad en los marcos de referencia y en la metodología utilizada¹. Dada esta ambigüedad derivada de la variedad de perspectivas y de resultados empíricos, estamos de acuerdo con HILL y HOSKISSON (1987), JONES y HILL (1988) y HILL y JONES (1996) en la necesidad de efectuar un esfuerzo dirigido a la fundamentación teórica de este fenómeno desde el análisis económico. Así, el presente trabajo, sobre la base del estudio de JONES y HILL (1988), utiliza la lógica del enfoque de WILLIAMSON (1975, 1985, 1991a, 1991b) que complementa, fundamentalmente, con los desarrollos de SALAS (1987) y MILGROM y ROBERTS (1993).

La ECT se ha aplicado a los tres ámbitos de la estrategia corporativa de la empresa: vertical (integración vertical), geográfico (desarrollo multinacional) y de producto (diversificación). Asimismo, también se ha utilizado en el análisis de la implantación de estas estrategias (estructura multidivisional). El presente trabajo se centra en el estudio del ámbito vertical y de producto, y su implantación por medio de la estructura multidivisional².

Por lo tanto, en esta investigación se efectúa una propuesta de formalización de las principales relaciones, tanto de equilibrio estático como dinámico, que conforman el paradigma estrategia-estructura-resultados, utilizando, fundamentalmente, la lógica de la ECT.

El ámbito doctrinal del estudio procede, básicamente, de tres cuerpos de conocimientos: dirección estratégica, economía de las organizaciones y economía industrial. La dirección estratégica ha intentado analizar la coherencia interna existente entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa, así como el estudio del impacto de esta relación sobre los resultados empresariales (RUMELT, SCHENDEL y TEECE, 1994). La economía de las organizaciones se erige como tema central de este trabajo, porque proporciona un marco teórico útil para analizar los problemas de diseño organizativo de la empresa. A este respecto, un aspecto clave de la relación EER consiste en que los resultados económicos de las empresas dependen de los costes de gestión que incorporan las formas organizativas (SALAS, 1987; MILGROM y ROBERTS, 1993). El análisis de los costes de gestión incluye, además, algunos elementos provenientes de la teoría de la organización, fundamentalmente, de la teoría institucional (DIMAGGIO y POWELL, 1991; SCOTT, 1995). Por su parte, la nueva economía industrial acoge en su campo de estudio los problemas de integra-

¹ La variedad de los marcos de referencia puede observarse en las siguientes perspectivas y estudios: teoría contingente de organización (DONALDSON, 1987); economía y dirección estratégica (HILL, 1988); desarrollo e internacionalización de la empresa (HABIB y VICTOR, 1991); recursos y capacidades (MARKIDES y WILLIAMSON, 1996).

² El ámbito geográfico presenta ciertas peculiaridades y una extensa literatura, desde la ECT, dirigida al estudio de la empresa multinacional (WILLIAMSON, 1975; HENNART, 1982; CAVES, 1982; CASSON, 1983). Asimismo, dentro de esta perspectiva, también ha sido abordado el proceso de internacionalización de la empresa (HILL y KIM, 1988).

ción vertical, diversificación y el análisis de las formas organizativas, aspectos todos ellos esenciales en la presente investigación (JACQUEMIN, 1989).

Existen tres razones fundamentales que explican por qué el problema es importante y merece ser estudiado: primera, por la importancia de la relación EER para la competitividad de la empresa y, en consecuencia, para la economía en su conjunto (RUMELT, SCHENDEL y TERCE, 1994); segunda, por el escaso debate existente desde el análisis económico sobre este fenómeno (GALÁN, 1996), y, tercera, por la creciente necesidad de que el conjunto de grandes empresas españolas, ante el reto de la zona euro, intensificación tecnológica y globalización de los mercados, revisen sus estrategias y estructuras organizativas con el fin de incorporar mayores pautas de eficiencia y competitividad (CANALS, 1996; FUNDACIÓN EMPRESA Y CIENCIA, 1996).

Por lo general, la escasa y rigurosa literatura previa que ha abordado este fenómeno desde la economía, se ha centrado, fundamentalmente, en el estudio de los beneficios económicos derivados de la relación EER, y apenas ha integrado en esta relación el estudio de los costes burocráticos a partir de la teoría económica de la organización interna. Este trabajo supone un avance en dos sentidos: primero, porque profundiza en el análisis de los costes de gestión y efectúa, por primera vez, proposiciones concretas en torno al origen de los costes de coordinación y costes de motivación vinculados con la implantación de las estrategias corporativas³ y, segundo, porque muestra el esquema de relaciones dinámicas entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa.

Cabe decir, finalmente, que para la consecución del objetivo inicialmente expuesto, el artículo se estructura del siguiente modo. En la sección segunda se describe, muy brevemente, el marco conceptual. En la tercera se abordan los posibles beneficios económicos y costes de gestión que se derivan de la relación EER. En la sección cuarta se presenta el modelo tanto a corto como a largo plazo. A continuación, en la sección quinta, se expone un resumen y las conclusiones fundamentales que se desprenden del trabajo. Finalmente, se presenta la bibliografía referenciada en el texto.

2. Marco conceptual

De acuerdo con lo expuesto en la introducción este trabajo se fundamenta en la ECT. Dada la amplia difusión y literatura existente sobre esta teoría, describiremos, muy brevemente, sus rasgos principales. Este enfoque surge a partir de los trabajos de COASE (1937) y COMMONS (1934), se desarrolla en WILLIAMSON (1975, 1981, 1985)⁴ y trata de explicar la estructura y el diseño organizativo en términos económicos. Basándose en COMMONS (1934) utiliza como unidad de análisis la transacción. Las explicaciones dadas por COASE (1937) a ¿por qué no toda la producción la

³ Implícitamente plantea un modelo de eficiencia para el análisis del diseño y funcionamiento de las formas de organización.

⁴ La ECT incorpora aspectos del institucionalismo de Commons; la naturaleza de la empresa de Coase; los problemas informativos de Hayek y la literatura en teoría económica sobre los fallos del mercado. Además, incluye otras cuestiones, fundamentalmente, las provenientes de la teoría de la organización basadas en los trabajos de Barnard y Simon (WILLIAMSON, 1975; cap. 1). Un resumen del desarrollo experimentado por la ECT en los veinte últimos años, puede encontrarse en WILLIAMSON (1996; cap. 14). Para la vinculación de la ECT y la Teoría de la Organización, véase WILLIAMSON (1993).

realiza una única y gran empresa?, son: primera, porque los costes de organizar transacciones adicionales dentro de una empresa pueden incrementarse cuando ésta crece, hasta el punto en que se igualen a los costes de efectuar una transacción adicional a través del sistema de precios y, segunda, a medida que aumenta el número de transacciones que se deben organizar dentro de la empresa, el empresario va disminuyendo su capacidad para hacer el mejor uso de los factores de producción. Estos factores que frenan la expansión empresarial son los denominados «rendimientos decrecientes de gestión». La eficiencia en las transacciones, en términos de costes burocráticos y de gobierno, es el imperativo clave en esta teoría. Estos costes de transacción incluyen costes tangibles (*visible costs*), como, por ejemplo, los asociados a los recursos, y otras categorías de costes menos tangibles (*not-so-visible costs*), como, por ejemplo, las vinculadas a la supervisión de los intercambios entre socios (MARTÍNEZ y DACIN, 1999). Las relaciones transaccionales pueden ser conducidas, en un extremo, por el mercado y, en el otro, por la jerarquía-organización. En el medio existen múltiples mecanismos intermedios de gobierno de las transacciones (IMAI e ITAMI, 1984; WILLIAMSON, 1991a). En realidad, los costes de transacción son los costes de hacer funcionar el sistema (ARROW, 1969, WILLIAMSON, 1975, 1985, MILGROM y ROBERTS, 1993), siendo sus principales categorías los costes de coordinación y los costes de motivación (MILGROM y ROBERTS, 1993)⁵.

Por lo tanto, de acuerdo con el conjunto de trabajos previos, en el presente estudio hablaremos indistintamente de costes de gestión, costes de organización o costes burocráticos para referirnos a los costes de transacción que incorporan las formas organizativas distintas a la del mercado (aquellas que se caracterizan por la existencia de una elección consciente en su diseño). Considerando que los costes de coordinación y los costes de motivación afectan a todas las organizaciones —mercado, jerárquicas e intermedias— y que su naturaleza e impacto diferirá según la forma en que se organice.

3. Beneficios económicos y costes de gestión derivados de la relación EER

La creación de valor de la empresa depende de la capacidad de la estrategia corporativa para generar beneficios económicos y de los costes de gestión que se obtienen al implantarla. Ahora bien, ¿cuáles son esos beneficios económicos y esos costes de gestión? Esta sección pretende dar respuesta a esta pregunta y para ello se estructura en dos partes. La primera se dirige al estudio de los beneficios económicos generados en la elección de la estrategia corporativa; la segunda se centra en el análisis de los costes de gestión en que se incurre al implantar la estrategia por medio de una estructura organizativa.

3.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA: BENEFICIOS ECONÓMICOS

La literatura sobre la relación EER se ha centrado en tres estrategias para obtener beneficios económicos: integración vertical, diversificación relacionada y di-

⁵ La importancia que adquieren los costes de coordinación y motivación para el estudio de las formas organizativas, dentro de nuestras fronteras, ha sido destacada, entre otros, en los siguientes trabajos: HUERTA (1993), SALAS (1993, 1999), DE LA FUENTE (1994) y CANALS (1996).

versificación no relacionada (HILL y HOSKISSON, 1987; JONES y HILL, 1988; HILL, HITT y HOSKISSON, 1992; HOSKISSON y JOHNSON, 1992). Cada una de estas estrategias se asocia a un tipo de beneficio. Así, los beneficios económicos que se obtienen desde la integración vertical ⁶ se producen cuando existen dificultades transaccionales asociadas con el intercambio en el mercado: i) presencia de activos específicos (KLEIN, CRAWFORD y ALCHIAN, 1978); ii) presencia de asimetría en la información (WILLIAMSON, 1975), y iii) sustitución de contratos completos por contratos incompletos al internalizar transacciones (ARROW, 1974; GROSSMAN y HART, 1986). De acuerdo con la lógica de los costes de transacción las empresas no deberían externalizar intercambios caracterizados por transacciones con inversiones específicas, incertidumbre y complejidad.

Asimismo, diversas razones pueden motivar la diversificación (HILL y JONES, 1996; GRANT, 1996; BARNEY, 1997) ⁷: i) poder de mercado: la diversificación puede aumentar la rentabilidad no por aumentar la eficiencia sino por la vía del poder de mercado (TIROLE, 1990); ii) economías de alcance operativas: pueden darse al compartir recursos tangibles, intangibles y capacidades directivas o, en otros términos, por compartir actividades (RUMELT, 1974; PORTER, 1985) y por la existencia de competencias claves (PRAHALAD y HAMEL, 1990); iii) economías de la internalización de transacciones: los costes de transacción pueden ser elevados cuando se transfieren recursos intangibles, surgiendo, así, un motivo para la diversificación (TEECE, 1982); iv) beneficios derivados de los mercados internos de capital y trabajo: la existencia de costes de transacción en los mercados externos puede estimular la diversificación (WILLIAMSON, 1975); v) ventajas de la información: los mercados internos de capital y de trabajo proporcionan más información a las sedes centrales de las corporaciones diversificadas que los mercados externos (WILLIAMSON, 1975); vi) economías de alcance de tipo financiero: a través de la asignación interna del capital (WILLIAMSON, 1975), reducción del riesgo (HILL y HANSEN, 1991) y ventajas fiscales (COPELAND y WESTON, 1983); vii) economías de gama anticompetitivas por medio de la competencia multimercado (GIMENO y WOO, 1999), y viii) incentivos a los empleados derivados de la diversificación a través de las inversiones en capital

⁶ La estrategia de integración vertical ha sido ampliamente estudiada desde la ECT. Cabe apuntar el trabajo de KLEIN, CRAWFORD y ALCHIAN (1978) quienes destacan los conceptos de cuasi renta y oportunismo derivados de la especificidad de los activos que son reducidos por medio de la integración vertical. Asimismo, otros trabajos que aconsejan la integración vertical cuando se dan las condiciones de elevada especificidad de los activos e incertidumbre son, por ejemplo, MONTEVERDE y TEECE (1982), SPILLER (1985) y JOSKOW (1985, 1988). CAVES y BRADBURY (1988) muestran que cuando las empresas necesitan efectuar transacciones específicas en capital (como son las inversiones en plantas y equipos) el intercambio es más productivo si se internaliza la transacción. ANDERSON y SCHMITTLIN (1984), y MASTEN, MEEHAN y SNYDER (1991) examinan el impacto de las transacciones en forma de inversiones en capital humano específico sobre las decisiones de integración vertical y encuentran que a más especificidad en el capital humano más beneficioso es llevar a cabo la transacción mediante formas de gobierno jerárquicas.

⁷ Dada la importancia que modernamente adquiere esta estrategia nos hemos detenido un poco más en las razones de la misma. Para la ampliación del contenido y la literatura de los diversos factores que motivan la estrategia de diversificación véase el capítulo 11 de BARNEY (1997), quien, además, ofrece los diversos motivos en función de que la estrategia sea relacionada o no relacionada y una amplia colección de resultados empíricos sobre el valor de ambas estrategias. A este respecto, existe una extensa literatura sobre el impacto de la diversificación sobre los resultados empresariales (por ejemplo, RAMANUJAM y VARADARAJAN, 1989).

humano (AMIHUD y LEV, 1981) y por la maximización de las compensaciones de los directivos (FILKELSTEIN y HAMBRICK, 1989).

Respecto a los beneficios económicos que, en concreto, se vinculan con las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada, cabe decir que los beneficios derivados de las decisiones de diversificación relacionada se justifican por la existencia de economía de gama al compartir o utilizar conjuntamente los *inputs* (WILLIG, 1978; TEECE, 1980; PANZAR y WILLIG, 1981; NAYYAR y KAZANJIAN, 1993), mientras que las ventajas de la estrategia de diversificación no relacionada surgen de fallos en el mercado externo de capitales (WILLIAMSON, 1975). La estrategia de diversificación relacionada puede crear valor por tres fórmulas alternativas: *a)* reestructuración, *b)* compartir recursos y transferir conocimientos y habilidades entre los negocios, y *c)* economías de gama. Por su parte, la estrategia de diversificación no relacionada puede crear valor sólo al seguir una estrategia de adquisición y reestructuración (JONES y HILL, 1996).

DUNDAS y RICHARDSON (1980), TEECE (1982), HOSKISSON y GALBRAITH (1985) y HILL y HOSKISSON (1987) muestran que los beneficios económicos procedentes de la internalización pueden ser de tres tipos, vinculados con categorías de estrategias corporativas distintas: integración vertical con economías de integración, diversificación relacionada con economías de alcance y diversificación no relacionada con economías derivadas del mercado interno de capitales. Posteriormente, JONES y HILL (1988), a partir de los trabajos previos y de la aportación de THOMPSON (1967) sobre las interdependencias de las tareas, vinculan distintos tipos de estrategia con diferentes tipologías de interdependencia que originan diversas categorías de beneficios económicos. Así, la estrategia de diversificación no relacionada se asocia con la interdependencia compartida y origina beneficios económicos procedentes del mercado interno de capitales. La estrategia de integración vertical puede adoptar interdependencias secuenciales y compartidas de modo que los beneficios pueden tener un doble origen: economías de integración o economías derivadas del mercado interno de capitales. Finalmente, la diversificación relacionada puede adoptar en su seno los tres tipos de interdependencias (recíproca, secuencial y compartida), por lo que puede originar tres categorías de beneficios económicos diferentes: economías de alcance, economías de integración y mercado interno de capitales. De una manera sencilla y clara, y simplemente siguiendo el razonamiento de JONES y HILL (1988), se llega a la siguiente conclusión a modo de resumen de la literatura sobre el tema: *Las estrategias corporativas pueden generar tres tipos básicos de beneficios económicos: economías de integración, economías de gama y economías del mercado interno.*

Ahora bien, los beneficios económicos de la internalización no pueden ser obtenidos sin un conjunto de costes burocráticos asociados. Las empresas tienen un *trade off* entre los beneficios económicos de las diferentes estrategias y los costes de gestión necesarios para su implantación. Por esta razón, es tan importante el análisis de las fuentes actuales y potenciales de estos costes de gestión. De ahí se deriva la importancia de proporcionar un esquema para el análisis de estos posibles costes que incorporan las formas organizativas, a cuyo estudio se dirige la sección siguiente.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: COSTES DE GESTIÓN

Cada una de las fases de crecimiento de la empresa descritas por CHANDLER (1962, 1977) supone nuevas presiones sobre la dirección y la necesidad de implantar nuevas estructuras organizativas dirigidas a gestionar mayores niveles de complejidad. A este respecto, CHANDLER (1962, 1977) y WILLIAMSON (1975, 1985) identifican dos transformaciones críticas en la organización de la corporación moderna: primera, el desarrollo de la estructura multifuncional (forma U) y, segunda, el desarrollo de la estructura multidivisional (forma M). Esta estructura ha permitido implantar estrategias corporativas complejas⁸. De acuerdo con MILGROM y ROBERTS (1993: p. 641), el diseño del modelo divisional «buscó introducir mecanismos que aseguraran que las decisiones adoptadas en los niveles inferiores por quienes disponían de la información local pertinente estuvieran *bien coordinadas y guiadas por los incentivos adecuados*».

El diseño organizativo involucra la disposición de los diferentes elementos estructurales y de proceso que permitan seguir una estrategia de forma eficiente y efectiva (que le permita a la empresa crear y sostener una ventaja competitiva). El rol principal del diseño consiste en coordinar las actividades de los diversos recursos de la empresa y motivar a los empleados para proporcionarles los incentivos necesarios para lograr superiores niveles de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente (JONES y HILL, 1996).

A pesar de posibles inconvenientes de la estructura multidivisional como modelo de gestión, y de algunas críticas efectuadas en la primera mitad de la presente década (BARTTLET y GHOSAL, 1993), sigue siendo el modelo dominante para gobernar las transacciones de las grandes corporaciones diversificadas. *De facto*, los procesos de limitación de esta estructura y sus niveles de implantación han continuado creciendo progresivamente a lo largo del tiempo (KOGUT y PARKISON, 1998), y es la estructura que predomina en la gran empresa diversificada (HILL y JONES, 1996; GRANT, 1996; JOHNSON y SCHOLES, 1997; BARNEY, 1997; BARTTLET y GHOSAL, 1998; HITT, IRELAND y HOSKISSON 1999).

A este respecto, hay cuestiones que han sido investigadas por la literatura sobre dirección estratégica como, por ejemplo, la relación entre la sede central y las divisiones (GOOLD y CAMPBELL, 1987; GUPTA, 1987; GOOLD, CAMPBELL y ALEXANDER, 1994), o la asignación de recursos entre divisiones (GUPTA y GOVINDARAJAN, 1986; GUPTA, 1987; GOVINDARAJAN y FISHER, 1990; GOOLD, CAMPBELL y ALEXANDER, 1994)⁹. Sin embargo, el estudio integrado de los costes de gestión que incorpora la corporación moderna, desde el análisis económico, apenas ha sido abordado.

El desarrollo que experimenta la ECT en la década de los ochenta acentúa el debate sobre la forma M, al plantear la necesidad de abordar el estudio de las for-

⁸ Este autor sostiene que la forma M pura presenta un conjunto de ventajas de eficiencia: i) reduce los problemas de racionalidad limitada; ii) separa las decisiones estratégicas de las operativas; iii) disminuye las necesidades de comunicación y control, y iv) lleva consigo sistemas de incentivos y control que inducen a alcanzar objetivos divisionales. La teoría de la corporación multidivisional se desarrolla en WILLIAMSON (1975, 1981, 1985).

⁹ Una amplia revisión sobre la investigación efectuada en torno a la forma M en el terreno de la dirección estratégica, en la que se expone el estado de la cuestión, puede encontrarse en HOSKISSON, HILL y KIM (1993).

mas híbridas de organización (WILLIAMSON, 1991a). En este sentido, y de acuerdo con IMAI e ITAMI (1984), la estructura multidivisional es una forma híbrida que incorpora principios del sistema de precios dentro de la jerarquía. El análisis de los costes de transacción es coherente con el argumento de que llevar a cabo transacciones es costoso, y que estos costes dependen no sólo de su naturaleza sino también de la forma en que se organicen: *Distintas formas organizativas llevan consigo distintas combinaciones de problemas organizativos, por lo que incorporan distintos costes de transacción.*

De este modo, ordenar y encajar los problemas de organización interna que caracterizan a las formas organizativas exige partir del reconocimiento de que existen diversos problemas de organización interna. Cada uno de estos problemas generará unos costes de gestión y poseerá su propio mecanismo de resolución, de manera que el grado de eficiencia que, parcialmente, incorporen, repercutirá sobre el nivel de eficiencia global que alcance la forma organizativa concreta. Habrá que encontrar, pues, una combinación de problemas organizativos que caractericen a la estructura multidivisional en términos de costes de coordinación y costes de motivación. A este respecto, las siguientes páginas pretenden mostrar que los costes de transacción que incorporan las estructuras organizativas (en nuestro caso la estructura multidivisional), pueden ser expresados en términos de costes de coordinación y costes de motivación y que, a su vez, cada una de estas categorías estará formada por una combinación de problemas de diseño organizativo concretos.

Así, y comenzando por los costes de coordinación, la elección de los *criterios de departamentalización* va a determinar la *estructura de interdependencias*, que puede ser compartida, secuencial y recíproca (THOMPSON, 1967)¹⁰. Los criterios de departamentalización en función de los *outputs* —tipo de producto o mercado— se producen para superar las dificultades inherentes a la estructura funcional, originando la estructura divisional y generando, por ello, una nueva estructura de interdependencias. En la estructura multidivisional se observan los tres tipos de interdependencias apuntadas (SALAS, 1987): i) *Interdependencia compartida*: La adopción de una estructura descentralizada con unidades autónomas de decisión lleva consigo las posibles pérdidas de economías de escala y de alcance, por esta razón, algunas funciones como, por ejemplo, I+D, se centraliza al objeto de aprovechar estas posibles economías de escala y de alcance (la transferencia de conocimientos de unos productos y procesos a otros y los efectos sinérgicos derivados de una investigación conjunta justifican la centralización de la I+D y, en este caso, que se produzca una interdependencia compartida de esta función con el resto de divisiones de la empresa). Este tipo de interdependencia posibilita la aplicación de problemas de asignación de recursos y ello facilita el funcionamiento descentralizado de la organización a través de la delegación y la toma de decisiones descentralizadas. ii) *Interdependencia secuencial*: Esta interdependencia se produce cuando una unidad organizativa, tras el desarrollo de su actividad, genera un *output* que es suministrado a otra unidad de forma unidireccional. Por regla general, esta interdependencia resulta de elegir un criterio funcional para agrupar tareas y actividades en

¹⁰ La interdependencia interdepartamental y los problemas de coordinación son un aspecto central del diseño organizativo que afecta a los posibles grados de eficiencia de las formas organizativas. Una profundización sobre estos aspectos puede encontrarse en VAN DE VEN, DELBECQ y KOEHING (1976); GALBRAITH (1977) o ADLER (1995).

departamentos, siendo, por tanto, más utilizada en la estructura funcional. Dentro de la estructura multidivisional esta interdependencia surge entre divisiones integradas verticalmente, o internamente a una división cuando adopta una estructura funcional. iii) *Interdependencia recíproca*: La estructura divisionalizada suele adoptar este tipo de estructura de relación cuando las unidades organizativas (bien sean semiautónomas dependientes de una unidad central, o funcionales dependientes de una unidad semiautónoma) tienen asignadas unas variables de decisión bidireccionales entre ellas. Es decir, cuando un departamento X desempeña una actividad cuyo *output* es el *input* de otro departamento Y donde, a su vez, el *output* de este departamento es un *input* del anterior.

Otra variable que afecta directamente a los costes de coordinación en la empresa multidivisional es el *mecanismo de planificación coordinada* que en ella se utilice (HOLMSTROM y TIROLE, 1991; SALAS, 1987). La descentralización del proceso de asignación de recursos y variables de decisión otorga a las unidades departamentales autonomía en la resolución de sus problemas de asignación de recursos. Esta cuestión equivale a dividir un problema complejo en subproblemas más simples. Ahora bien, dado que el proceso de partición no elimina totalmente la interdependencia entre los diversos subproblemas, será necesario considerar los impactos cruzados de las posibles soluciones de los subproblemas. Ello obliga a introducir un mecanismo de coordinación entre las decisiones óptimas, desde un punto de vista departamental, que contribuya a alcanzar un conjunto de asignaciones óptimas para la organización en su conjunto. Al elegir el mecanismo de coordinación más eficiente para esa situación concreta estamos decidiendo el sistema de información de la organización (es decir, estamos decidiendo la cantidad y naturaleza de la información almacenada en cuanto a pertinencia, tiempo y formato, así como los canales de transmisión de mensajes entre unidad central y divisiones para la toma de decisiones). La diferencia entre los mecanismos de integración y coordinación reside en la naturaleza de los mensajes intercambiados entre la sede central y las unidades departamentales. En este sentido, la forma M presenta dos mecanismos de planificación coordinada principales: la *coordinación por asignación presupuestaria* y la *coordinación por precios*¹¹. La asignación presupuestaria constituye un mecanismo de coordinación muy utilizado en la estructura multidivisional. Las asignaciones presupuestarias fijadas por la unidad central limitan y restringen la capacidad de decisión de las unidades autónomas en cuanto que constituyen un recurso crítico para el desarrollo de las actividades encomendadas. Por lo que respecta a la planificación coordinada a través de los precios implícitos, este procedimiento de coordinación trata, esencialmente, de que las divisiones deben tener en cuenta el coste de oportunidad de sus decisiones cuando deben fijar el nivel de actividad de las variables bajo su control.

Por su parte, otro problema de diseño organizativo que se genera en múltiples situaciones dentro de esta estructura, en aquellos casos en los que exista coincidencia de objetivos entre sus miembros y la información se encuentre distribuida asimétricamente entre ellos, es el de coordinación en equipo (MARSCHAK y RADNER, 1972). Por ejemplo, a nivel de equipo de fábrica en una unidad operativa, a nivel de

¹¹ El problema de fijación de precios de transferencia interdivisionales es un importante problema de diseño organizativo; pueden consultarse, por ejemplo, ECCLES (1985), SALAS (1987) o HOLMSTROM y TIROLE (1991).

proyectos y procesos organizativos de tipo *ad hoc* o, por ejemplo, en función de la cultura corporativa, a nivel de dirección. Estos resultados llevan a la siguiente conclusión ¹²:

Proposición 1. Los costes de coordinación, en el seno de la estructura multidivisional, dependen de tres variables básicas: costes de departamentalización, costes del mecanismo de planificación coordinada elegido y costes por coordinar equipos.

Por otro lado, la empresa, de acuerdo con HOLMSTROM y MILGROM (1994), puede concebirse como un *sistema de incentivos* ¹³. Bajo este punto de vista, la estructura multidivisional puede ser entendida como un contrato incompleto. Dado que muchas contingencias no pueden ser especificadas *a priori* es factible diferenciar dos casos polares de procesos de decisión *a posteriori* que pueden influir positivamente en la resolución de conflictos en el seno de la estructura multidivisional: *la negociación y el arbitraje* (TIROLE, 1990). El proceso de negociación supone que las partes no firman un contrato *ex ante* sino que se procede a la misma tras conocer las valoraciones y costes sobre las decisiones de intercambio. Por su parte, existen dos fórmulas de arbitraje: externo e interno ¹⁴. En este contexto, *la autoridad* equivale al poder de resolver conflictos por una de las partes de la relación o, equivalentemente, al poder unilateral de resolver contingencias no especificadas (SIMON, 1951). La autoridad se diferencia del arbitraje en que aquella se internaliza en una de las partes contratantes, en tanto que la fórmula de arbitraje se externaliza el poder de resolver contingencias en un tercero. Un coste que se desprende del ejercicio de la autoridad y que adquiere cierta relevancia en las grandes organizaciones complejas, es el *coste por actividades de influencia* (MILGROM, 1988; MILGROM y ROBERTS, 1988, 1993). De este modo, *las normas éticas, la confianza, la participación y el consenso son instrumentos de diseño organizativo que pueden incidir positivamente sobre la consecución de eficiencia* (entre otros, ARROW, 1974; AOKI, 1988; NORTH, 1990; SALAS, 1993; HILL, 1995) ¹⁵. Este aspecto es de extraordinaria importancia para el desarrollo futuro del conocimiento sobre el diseño de nuestras

¹² Los problemas de diseño organizativo que este trabajo integra como problema de coordinación para una firma concreta, que permite implantar las estrategias corporativas, tienen sus características básicas con sus correspondientes formalizaciones. Para la profundización de estos problemas de diseño organizativo, véase SALAS (1987).

¹³ La importancia de los incentivos o la motivación para el estudio de los problemas de dirección y organización de empresas se pone de manifiesto por el inmenso caudal de literatura generado (véase AMBROSE y KULIK, 1999).

¹⁴ El arbitraje externo se efectúa por un experto externo a la relación contractual, neutral, de reconocida valía y con experiencia sobrada para resolver el conflicto interno. Se sitúa en un nivel superior a las posibles conductas viciadas por sobornos, corrupción, dependencia, redes y oportunismo. Cuando ambas partes se encuentren en conflicto, el órgano jerárquico superior puede resolver el conflicto recurriendo a un experto externo de reputación contrastada en honestidad, conocimientos y experiencia.

¹⁵ Estos aspectos están siendo recientemente muy investigados en dirección estratégica y existe una extensa literatura para cada uno de ellos: participación, confianza, prácticas éticas, etc. Por ejemplo, centrándonos en la confianza, su integración con la ECT ha generado ya una amplia literatura (entre otros, AOKI, 1988; HILL, 1990, 1995; CHILES y McMACKIN, 1996). Una revisión sobre la creciente explosión de trabajos en torno a la confianza y sus implicaciones en la economía y dirección de empresas puede encontrarse, por ejemplo, en KRAMER y TILER (1996) o WICKS, BERMAN y JONES (1999).

instituciones económicas, ya que permite integrar la perspectiva de eficiencia derivada del análisis de los costes de transacción con la teoría institucional del diseño organizativo (ARGYRES y LIEBESKIND, 1999; MARTÍNEZ y DACIN, 1999). Es por ello que, junto a las ventajas e inconvenientes derivados de la autoridad como mecanismo para conseguir mayores niveles de eficiencia organizativa, existen otras fuentes de resolución de conflictos no autoritarias. Estas soluciones no autoritarias son las que ARROW (1974) denomina normas éticas y consenso. Los principios éticos y morales desde la óptica racional existen porque se han demostrado eficaces en la consecución de beneficios cooperativos y/o mutuos. Por otra parte, *el consenso* es el polo contrario a la autoridad. Consiste en un medio razonado y aceptado por las partes con el objeto de agregar los intereses individuales. Cabe diferenciar, por último, lo que se conoce como *mecanismo de inducción de comportamientos solidarios*. Con el mismo se pretende que un grupo no homogéneo de individuos internalicen un conjunto de valores que induzca a sustituir un criterio de utilidad individual. Es decir, dar paso a los intereses colectivos compatibilizando los intereses individuales de un modo solidario.

Por su parte, dentro de la estructura multidivisional se debe diferenciar entre la función de recogida de información para la toma de decisiones —coste de información— y la recogida de información para la vigilancia y control —coste de supervisión— (SALAS, 1987). Ambas requerirán, por lo general, diferente grado de cualificación y distintas competencias en el desarrollo de las mismas. Por ello, en principio, parece necesario que entre las tareas de dirección y supervisión se produzca una especialización, aunque esta especialización no esté exenta de dificultades. Otra importante categoría de coste de motivación es la que se asocia a los *costes de retribución* (JENSEN y MURPHY, 1990; MILGROM y ROBERTS, 1993; GRANT, 1996). Asimismo, debido a los problemas de racionalidad limitada del agente coordinador central, en las grandes empresas es necesario proceder a delegar autoridad, surgiendo, de este modo, la relación de agencia y los importantes *costes de agencia* (JENSEN y MECKLING, 1976). En coherencia con los argumentos previos, cabe plantear la siguiente proposición:

Proposición 2. Los costes de motivación que incorpora la estructura multidivisional, dependen de cuatro grupos de variables: contratos incompletos y asimetría informativa, costes de agencia, costes de retribución y costes de influencia.

La conclusión que se obtiene en el resumen de los argumentos sobre la literatura sobre el tema de los beneficios económicos derivados de la formulación de las estrategias cooperativas, junto a las proposiciones 1 y 2 formuladas previamente (en cuanto a los costes de gestión que supone la implantación de las mismas), son la base del modelo económico de la relación EER.

4. Propuesta de formalización de la relación EER

El modelo económico sobre la relación EER puede ser estudiado en el corto plazo, en el sentido de las relaciones de equilibrio estáticas que se pueden dar, o bien puede ser analizado desde una perspectiva más amplia, e incorporar los aspectos

tos dinámicos de la relación. Por lo general, la investigación previa se ha centrado en los beneficios económicos derivados de la relación y apenas ha abordado los costes de gestión ni la relación dinámica. En este sentido, el principal valor añadido del modelo que se presenta consiste en la propuesta implícita de un análisis de eficiencia¹⁶ y en el estudio de la relación dinámica de la relación EER.

4.1. MODELO A CORTO PLAZO

La ECT considera que los resultados económicos que se desprenden de la relación entre estrategia y estructura organizativa dependen de dos grandes grupos de variables: por un lado, de los beneficios económicos que incorpore dicha relación y, por otro, de los costes de transacción que se deriven de la misma. Por lo tanto, ¿cómo puede una empresa escoger entre las diferentes estrategias? La selección depende de una comparación entre el valor agregado relativo (incremento de ingresos o beneficios económicos derivados de la formulación de dicha estrategia) y los costes burocráticos asociados a cada estrategia. Hay que precisar que el modelo a corto plazo que aquí se plantea está basado en el artículo de JONES y HILL (1988). Sobre la base de este trabajo y el posterior de CANALS (1996), la relación EER viene dada por la siguiente expresión:

$$Y = F(\pi, \sigma) \quad [1]$$

donde Y recoge la creación de valor generada por la relación estrategia empresarial-estructura organizativa; π es un vector que denota los beneficios económicos derivados de la estrategia, y σ es otro vector que expresa los costes de gestión obtenidos en la implantación de la misma. La existencia o no de coherencia interna en la relación va a influir tanto sobre el incremento de ingresos como sobre los costes burocráticos potenciales. Por lo tanto, dentro de los posibles beneficios económicos generados por la estrategia y de los posibles costes de gestión derivados de su puesta en práctica se incluye el efecto coherencia interna (TEECE, RUMELT, DOSI y WINTER, 1994) que, en términos económicos, se expresa por la noción de complementariedad entre las variables (MILGROM y ROBERTS, 1990, 1995). Es obvio que la existencia de complementariedad incrementará los beneficios económicos y disminuirá los costes de gestión, y viceversa.

Sobre la base de la expresión [1], y de la conclusión general de la literatura sobre el tema de los beneficios económicos derivados de la formulación de las diferentes estrategias corporativas, se desprende la siguiente función:

$$\pi = \phi(\pi_1, \pi_2, \pi_3) \quad [2]$$

donde π indica el beneficio económico generado por la formulación de la estrategia corporativa; π_1 es un vector que recoge las economías de gama derivadas de compartir recursos y/o transferir habilidades; π_2 es otro vector que denota los beneficios económicos procedentes de las economías de los mercados internos, como, por ejemplo, acceso a recursos financieros y directivos y/o mejor asignación de los recursos, y π_3 es un vector en el que se incluyen las economías de integración. Estas economías pueden desagregarse. Por ejemplo, las economías de gama pueden obte-

¹⁶ El desarrollo explícito del modelo de eficiencia puede encontrarse en GALÁN (1999).

nerse por compartir recursos o por transferir habilidades, y las economías de los mercados internos pueden proceder tanto del capital como de los trabajadores o directivos.

Por su parte, de acuerdo con lo especificado en el análisis de los costes de gestión, la estructura causal de estos costes asociados con la estructura multidivisional viene dada por ¹⁷:

$$\sigma = \phi(\alpha, \beta) \quad [3]$$

donde σ indica los costes de transacción que incorpora una estructura multidivisional concreta; α representa los costes de coordinación, y β los costes de motivación. Es evidente que conforme se incrementa el número de unidades de negocio o divisiones más difícil será mantener informada a la gerencia corporativa acerca de la complejidad de cada una de ellas. El exceso de diversificación, en este sentido, puede originar un problema similar al generado por la forma U (de racionalidad limitada por parte de la unidad central). Y este exceso de información y las ineficiencias que pueden generar es un componente de los costes burocráticos. Del mismo modo, la coordinación requerida para obtener valor, fundamentalmente por la transferencia de conocimientos y el logro de economía de gama, incrementa los costes burocráticos. Por ello, partiendo de la expresión [3] y de acuerdo con la proposición 1, se obtiene:

$$\alpha = \gamma(\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3) \quad [4]$$

en donde α_1 es un vector que indica los costes de coordinación derivados de la fijación de los criterios de departamentalización; α_2 recoge la porción de costes de coordinación que se desprenden de la elección del mecanismo de planificación coordinada, y α_3 denota los costes que se desprenden por coordinar los equipos ¹⁸.

De igual modo, de la proposición 2 se deduce la siguiente expresión:

$$\beta = \eta(\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4) \quad [5]$$

donde β indica los costes totales de motivación que incorpora una estructura multidivisional concreta en la práctica; β_1 es un vector que expresa el conjunto de costes que se derivan de los contratos incompletos y asimetría informativa ¹⁹; β_2 es un vector que incluye el conjunto de costes de agencia en los que se incurre cuando se procede a delegar autoridad. En buena parte, esta categoría de costes están relacionados con los anteriores, aunque hemos preferido preservar su autonomía dado que

¹⁷ Esta ecuación difiere claramente de la utilizada por HILL y JONES (1988) y posteriormente por CANALS (1996). Ellos consideran que los costes burocráticos dependen del número de negocios en la cartera de una empresa y del grado de interdependencia y coordinación requerido entre diferentes negocios con el fin de obtener valor. Nuestro modelo, como se desprende de las expresiones [4] y [5], incluye los conceptos previos pero amplía el número de variables en torno a los costes de coordinación y de motivación.

¹⁸ A su vez, las variables α_1 , α_2 , α_3 se desagregan en otros grupos de variables más específicas, pero que en el marco del presente trabajo no se contemplan. Por ejemplo, el tipo de interdependencia puede ser recíproca, secuencial o compartida y, en cuanto al mecanismo de planificación coordinada elegido, tenemos la asignación presupuestaria o acudir al sistema de precios de transferencia internos o externos.

¹⁹ Dentro de esta variable, probablemente la más amplia, se incluirían los costes de negociación, costes de arbitraje, costes de autoridad, costes de riesgo moral y costes de selección adversa. Varios de estos aspectos están relacionados con los costes de agencia. El análisis y debate de esta cuestión, aunque importante, dada la riqueza y variedad de supuestos y matices, trasciende el objeto de este trabajo.

existe una importante corriente de pensamiento que se ocupa de su estudio; β_3 es un vector que recoge los costes de remuneración y, por último, β_4 denota los costes por actividades de influencia.

Por lo tanto, a corto plazo la situación de equilibrio se produce cuando los beneficios económicos marginales derivados de la formulación de la estrategia se igualan a los costes de transacción marginales generados en su implantación. Por regla general, conforme se incrementa la dimensión de la empresa crecen los posibles beneficios económicos por las posibles economías de escala, de gama o de mercado interno, pero, sin embargo, de forma paralela aumentan los costes de integración y diferenciación de actividades, la complejidad y, por consiguiente, los costes de gestión también crecen. Así, por lo general, las curvas que recogen los posibles beneficios económicos generados por las empresas dependen de factores tales como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno (por ejemplo, marco institucional, estructura del sector o el ciclo de vida del producto). Por su parte, los posibles desplazamientos de las curvas de los costes de gestión provienen de la organización interna (por ejemplo, desarrollo de innovaciones organizativas o la mejora en el conocimiento y la eficiencia de los equipos directivos). En este sentido, variables como cultura, estilos de dirección, capital intelectual, capital humano y capital social, gestión de la información y del conocimiento, aprendizaje organizativo, etc., van a afectar a los costes de organización y al desplazamiento positivo o negativo de la curva que recoge estos costes.

Ahondando un poco más en el modelo, cabe preguntarse por las funciones concretas de beneficios que se vinculan con las estrategias concretas. Este aspecto ha sido documentado por la literatura, de modo que, de acuerdo con HOSKISSON y GALBRAITH (1985), HILL y HOSKISSON (1987), JONES y HILL (1988), HOSKISSON y JHONSON (1992), HILL (1994), CANALS (1996), GRANT (1996) y HILL y JONES (1996), las funciones de beneficios para las distintas estrategias vendrían dadas por:

$$\pi_{dnr} = \Phi(\pi_2) \quad [6]$$

$$\pi_{iv} = \Phi(\pi_1, \pi_3) \quad [7]$$

$$\pi_{dr} = \Phi(\pi_1, \pi_2, \pi_3) \quad [8]$$

donde π_{dr} son los beneficios económicos derivados de la estrategia de diversificación relacionada; π_{dnr} son los beneficios económicos que se obtienen de la estrategia de diversificación no relacionada, y π_{iv} indica los beneficios económicos derivados de la estrategia de integración vertical.

Por consiguiente, si se considera como variable relevante el tipo de interdependencia, por regla general, y de acuerdo con los argumentos previos obtendremos la siguiente expresión:

$$\pi_{dr} > \pi_{iv} > \pi_{dnr} \quad [9]$$

No obstante, si se consideran los efectos conjuntos y se analizan los posibles comportamientos de las funciones [6], [7] y [8], se observa que únicamente puede afirmarse que $\pi_{dr} > \pi_{iv}$, y que $\pi_{dr} > \pi_{dnr}$, pero no que $\pi_{iv} > \pi_{dnr}$. Que esto último ocurra, dependerá de las formas de las curvas o, en otros términos, de los valores que tomen π_1 , π_2 y π_3 . Pudiéndose dar tres posibles situaciones:

$$\pi_2 > \pi_1 + \pi_3 \quad [10]$$

$$\pi_2 < \pi_1 + \pi_3 \quad [11]$$

$$\pi_2 = \pi_1 + \pi_3 \quad [12]$$

En el primer caso, la estrategia de diversificación no relacionada (π_{dnr}) se prefiere a la estrategia de integración vertical (π_{iv}). En el segundo, la estrategia de diversificación no relacionada (π_{dnr}) se prefiere a la de integración vertical (π_{iv}). Y, en el tercer caso, ambas estrategias serían indiferentes en términos de beneficios económicos ya que ambas curvas se intersectan en ese punto.

Ahora bien, estos mayores beneficios potenciales vinculados con las distintas estrategias corporativas conllevan unos crecientes costes de gestión (al menos, al considerar las interdependencias y los mecanismos de integración). Por ejemplo, respecto a las interdependencias generadas en el proceso de implantación de las respectivas estrategias corporativas y los consiguientes costes de coordinación, éstos aumentan desde la diversificación no relacionada a la diversificación relacionada, pasando por la estrategia de integración vertical. De otro lado, los costes de motivación también tienden a incrementarse conforme aumenta la complejidad dentro de la organización interna. Así, por ejemplo, surgen mayores costes de agencia, mayores costes de negociación y mayores costes por actividades de influencia (MILGROM y ROBERTS, 1993; CANALS, 1996). Por ello, teniendo en cuenta el incremento de costes de coordinación y de costes de motivación que se desprende del incremento de interdependencias y de mecanismos de integración (tabla 1), en principio, los costes de gestión resultantes tendrían el siguiente comportamiento ²⁰:

$$\sigma_{dr} > \sigma_{iv} > \sigma_{dnr} \quad [13]$$

TABLA 1.—Costes de coordinación y motivación en función de las estrategias corporativas

	Diversificación relacionada	Integración vertical	Diversificación no relacionada
Interdependencias	+ ←		→ -
Costes de coordinación	+++	++	+
Costes de motivación	+++	++	+

Fuente: Elaboración propia.

²⁰ Es importante señalar que la relación de costes burocráticos expuesta en la expresión [7] coincide con la obtenida en el trabajo de JONES y HILL (1988), su análisis lo efectúa con dos variables: costes burocráticos en función del coste de coordinación derivado de la tipología de interdependencia y costes burocráticos derivados del número de divisiones. Nuestro análisis supone que el incremento de interdependencias derivado de la propia naturaleza de las estructuras junto a la complejidad procedente del número de divisiones, afectan a los problemas de integración y diferenciación. De modo tal que las estructuras que incrementen las necesidades de coordinación derivadas de la interdependencia y la complejidad por el número de divisiones van a incrementar los subsiguientes costes de coordinación y motivación.

La expresión [13] indica que los costes de organización que se obtienen al implantar estrategias de diversificación relacionada son superiores a los costes de gestión de poner en práctica estrategias de integración vertical, que, a su vez, también superan a los costes de implantar estrategias de diversificación no relacionada.

Al integrar las expresiones [12] y [13] se obtienen las posibles situaciones de equilibrio que se derivan de la relación EER a corto plazo. En esencia, este esquema nos permite comprender cómo distintas estrategias en sí mismas incorporan distintos beneficios económicos y costes de gestión, y que estos costes pueden ser expresados en términos de coordinación y motivación.

4.2. ALCANCE DINÁMICO DEL MODELO A LARGO PLAZO

El modelo expuesto previamente recoge la situación en la que se combina un conjunto de problemas de diseño organizativo para hacer frente al objetivo de reducir los costes de coordinación y motivación en el seno de la estructura multidivisional a corto plazo, de acuerdo con la estrategia corporativa formulada. Ahora bien, a largo plazo la empresa puede efectuar cambios estratégicos; pero lo que es más importante en presencia de entornos más competitivos e inciertos, y que ha sido insuficientemente debatido por la literatura, es que a largo plazo se presentan dos opciones básicas desde el punto de vista organizativo: i) continuar con la misma forma organizativa, o ii) cambiar de forma organizativa.

En la tercera sección, se veía que cada estructura organizativa incorpora su propia combinación de problemas de diseño organizativo y, a su vez, dentro de una estructura organizativa particular, el grado de eficiencia depende de la combinación resultante para ese caso concreto. A este respecto, debe existir una coherencia entre la relación EER y el marco institucional (NORTH, 1981, 1990; HILL, 1995). Además, un cambio en un atributo modifica las respuestas del resto de atributos (AMBURGEY y DACIN, 1994). La teoría de las complementariedades plantea la necesidad de que el cambio en la estrategia y la estructura sea global, dada la interconexión entre las partes del sistema (MILGROM y ROBERTS, 1990, 1995).

Con base en los argumentos previos, al extender el alcance del modelo hacia el largo plazo surgen dos posibles escenarios: *a*) que la estructura organizativa sea una variable exógena al proceso de implantación de la estrategia empresarial [que la Estructura (E) sea resultado de la Estrategia (S)] (CHANDLER, 1962; WILLIAMSON, 1975) o, por el contrario, *b*) que sea endógena [que la Estrategia (S) sea consecuencia de la Estructura (E)] (RUMELT, 1974; MINTZBERG, 1979; PITTS, 1980; HALL y SALAS, 1980)²¹. En el primer caso, se obtiene que:

$$E = f(S) \quad [14]$$

En este sentido, se puede observar la existencia de decisiones de gestión ineficientes, manifestadas en unos sobreelevados costes de organización cuando la estructura organizativa tiene por objeto poner en práctica la estrategia formulada *ex*

²¹ Por lo tanto, la relación entre la estrategia y la estructura es una relación recíproca (AMBURGEY y DACIN, 1994; GALÁN y SUÁREZ, 1997). La relación encontrada por AMBURGEY y DACIN (1994) sostiene, no obstante, que la estrategia es un determinante de la estructura más importante que la estructura de la estrategia.

ante. Ante esta situación, la acción empresarial deberá orientarse hacia una nueva combinación de problemas organizativos al objeto de reducir los costes totales de organización de la empresa. Así, bajo el supuesto de eficiencia, y considerando que la estructura organizativa adopta un carácter instrumental de la estrategia empresarial, a la empresa se le presentan dos alternativas: continuar con el actual diseño organizativo o adoptar uno nuevo. En cualquier caso, la solución del problema a largo plazo proviene de la extensión de las proposiciones consideradas en el apartado previo, sólo que ahora se establece una *nueva reconfiguración de problemas organizativos. A largo plazo tendremos un nuevo problema de optimización integrado por un sumatorio de problemas de diseño organizativo diferente.*

Factores que tienden a incrementar los costes burocráticos cuando estamos en presencia de estructuras diferenciadas verticalmente son, por ejemplo: i) la generación de un problema de coordinación: la existencia de excesivos niveles jerárquicos impide la correcta comunicación y coordinación entre los empleados y las actividades que se manifiesta en un incremento de los costes burocráticos; ii) distorsión de la información: conforme aumenta el número de niveles jerárquicos existen más posibilidades de distorsionar la información (bien por la mutación accidental del mensaje o bien de forma intencionada para ajustar el mensaje a los objetivos propios del agente); iii) problemas de motivación: una proliferación de niveles reduce el alcance de la autoridad (los gerentes de estructuras planas tienen más autoridad e incrementa la motivación), y iv) se produce un incremento de costes de personal por el exceso de gerentes intermedios. Una forma de superar parcialmente tales problemas consiste en adoptar una nueva combinación de problemas de diseño tendentes a descentralizar la autoridad. Al delegar, la gerencia puede ahorrar costes burocráticos por procesamiento de información y comunicación, ya que la información no tiene que enviarse constantemente hacia los niveles superiores para la toma de decisiones: i) reduce la sobrecarga de los gerentes superiores y tienen más tiempo para la toma de decisiones estratégicas; ii) al responsabilizar a los gerentes subordinados (mayor capacidad de iniciativa) con el fin de que tomen las decisiones pertinentes para que la organización se ajuste a las condiciones locales, esto hace que aumente la responsabilidad y la motivación. Por ello, una mayor descentralización y autonomía divisional, en principio, promueve la flexibilidad organizativa y la adaptación al entorno, una mayor motivación interna y una respuesta más rápida a los clientes, y iii) cuando se traslada la capacidad de iniciativa a los niveles inferiores de la organización, entonces se está promoviendo el desarrollo del capital intelectual y humano de la misma; además necesita menos gerentes que den instrucciones y supervisen; en consecuencia, se incurre en menores costes de supervisión y control. Ahora bien, cabe pensar que si la descentralización promueve la flexibilidad y es tan efectiva, ¿por qué en la práctica se observan empresas con estructuras centralizadas? Esto es debido a que la centralización también posee ventajas: i) facilita la coordinación de las actividades organizativas necesarias para seguir la estrategia; ii) permite que las decisiones se ajusten a los grandes objetivos de la organización, y iii) un aspecto muy importante en épocas de crisis es que la centralización permite un fuerte liderazgo (IRELAND y HITT, 1999).

La cultura y normas implícitas en la sociedad, el sector de actividad con su grado de competencia y tasa de innovación, el capital intelectual, humano y social in-

serto en la compañía serán variables que determinen el camino a seguir en cuanto a problemas de diseño organizativo concretos de la empresa. El modelo descrito es trasladable, sólo que las organizaciones tenderán más a prácticas éticas, participación, confianza al objeto de reducir esos costes de gestión e insertar la flexibilidad necesaria (por ejemplo, HITT, 1999).

La otra posibilidad organizativa que existe al extender el alcance temporal del análisis, es que el desarrollo de la estructura organizativa intrínsecamente se transforme en una variable de contenido estratégico. Entonces,

$$S = f(E) \quad [15]$$

Ahora se supone que la combinación de problemas de diseño organizativo que se incorporan hoy a una forma organizativa desempeña un papel endógeno sobre la estrategia futura de la empresa. Al considerar la estructura como una variable endógena de la estrategia, también se presentan dos posibilidades según que el objetivo sea conseguir una ventaja en costes o un incremento de valor. En el primer caso, estamos en presencia de una estructura organizativa endógena a la estrategia y dada la necesidad de minimizar costes para obtener una ventaja competitiva a largo plazo, la extensión del modelo es inmediata: se tratará de aprovechar, sobre todo, las economías de gama y de integración de actividades con estructuras forma-M cooperativas (integración vertical y diversificación relacionada) y economías del mercado interno con estructura forma-M competitiva (diversificación no relacionada). En este caso, el problema genérico de diseño organizativo también será un problema que reúne similares características a las ya formuladas, pues, aunque la nueva estructura organizativa pasa a ser una variable estratégica, sin embargo, la ventaja en costes se circunscribe al escenario de eficiencia²². Este escenario exige una reconfiguración de los problemas de diseño organizativo, con el fin de reducir costes e incorporar eficiencia, que influye sobre la formulación de una estrategia dirigida a la obtención de una ventaja competitiva en costes.

Sin embargo, en ocasiones la empresa utiliza el cambio organizativo como instrumento para ampliar el poder de mercado, para controlar ciertos mercados y afectar a los costes de los rivales (JACQUEMIN, 1989). Una estructura organizativa adecuada, a través de la correcta coordinación de actividades y la transferencia de habilidades y conocimiento, puede permitir la capacidad de la empresa para crear valor, incrementar el capital intelectual y social de la organización y, en consecuencia, puede afectar positivamente a la corriente de ingresos de la empresa. Es por ello que la estructura organizativa no sólo afecta a la corriente de los costes de la empresa, sino que en sí misma tiene capacidad para ampliar la capacidad de crear valor afectando a la corriente de ingresos de la firma. En este otro escenario pueden ser razones de poder de mercado en lugar de razones de eficiencia las que orientan ese nuevo diseño estructural. El hecho de que un cambio organizativo pueda modificar la información que reciben los agentes afecta a la distribución interna de información que, sin duda, puede alterar los poderes relativos de negociación. Por ello, no sería sorprendente que combinaciones más eficientes puedan ser desplazadas por combinaciones menos eficientes con la finalidad de obtener un beneficio derivado

²² Para los escenarios de eficiencia y de poder de mercado de las formas organizativas, véase WILLIAMSON (1991b).

del poder de mercado, más o menos transitorio en términos schumpeterianos, con origen en la forma organizativa. En este caso, la gerencia de la empresa podría decidir no minimizar los costes de transacción cuando estime que el incremento de la corriente de ingresos derivados de la fórmula menos eficiente compense el incremento de costes derivados de su puesta en práctica (JACQUEMIN, 1989).

Que la estructura incida en la estrategia es la situación normal de la empresa y, en este caso, sigue siendo válida la propuesta de formalización a corto plazo ya que, en esencia, se sigue planteando el mismo problema genérico de costes de coordinación y costes de motivación. Sin embargo, a largo plazo cabe esperar que obtendrán más peso unos u otros problemas de diseño organizativo en función de múltiples contingencias internas²³ (HILL y HOSKISSON, 1987; HILL *et al.*, 1992; HOSKISSON y JOHNSON, 1992; DE LA FUENTE, 1994) y de factores institucionales²⁴ (POWELL y DIMAGGIO, 1991; SCOTT, 1995; NORTH, 1981, 1990; HILL, 1995).

La combinación de problemas de diseño organizativo variará, en la práctica, de una empresa a otra. Así, por ejemplo, si se pretende agilizar la estructura se activarán los mecanismos de coordinación a través del uso de mercados internos y precios de transferencia (COWEN y PARKER, 1998). Si se pretende potenciar la generación de conocimientos locales se activarán los instrumentos de incentivos dirigidos a la generación de este tipo de conocimientos, reduciendo la autoridad y aumentando la iniciativa y la participación (la cultura, las normas implícitas, la confianza, los acuerdos, las prácticas éticas, permiten aumentar la iniciativa y la creatividad). Esta cuestión se materializa en una reducción de los costes de coordinación y de los costes de motivación. El hecho de que la organización actual y futura tienda a ser más flexible (HITT, 1999; IRELAND y HITT, 1999) es compatible con la implantación de los principios que caracterizan esta forma organizativa, que puede cambiar hacia nuevas combinaciones de arreglos contractuales u organizativos. En todo caso, el cambio estratégico y organizativo debe llevarse a cabo bajo la noción de complementariedad. Lo importante de la propuesta de formalización presentada es que su lógica se mantiene con independencia de la forma organizativa elegida (forma U, M, M', CH, R; franquicias, alianzas, *joint ventures*, relación proveedor-cliente, etcétera).

²³ La estructura multidivisional es compatible con más o menos jerarquía, centralización-descentralización, estandarización, formalización y grado de flexibilidad alcanzado. La eficiencia de la forma M es dependiente de un conjunto de contingencias internas (HILL y HOSKISSON, 1987; HILL, HITT y HOSKISSON, 1992; HOSKISSON y JOHNSON, 1992). Ello dependerá de la combinación de problemas de diseño organizativo concretos en la práctica. Así, por ejemplo, nos encontramos con formas M cooperativas para gestionar la estrategia de diversificación relacionada y formas M competitivas para implantar la estrategia de diversificación no relacionada (HILL *et al.*, 1992; HILL, 1994).

²⁴ Un interesante trabajo que utiliza la teoría institucional con sus factores externos e internos y sus efectos sobre los costes burocráticos es el de GUPTA, DIRSMITH y FOGARTY (1994). Otro interesante trabajo en el que se contempla una base literaria de los factores que influyen sobre el cambio estratégico y organizativo puede encontrarse en RAJAGOPALAN y SPREITZER (1996). Presenta dos perspectivas del cambio estratégico, una desde tres puntos de vista: el racional, el de aprendizaje y el cognitivo. En los tres casos presenta la literatura teórica y empírica sobre la relación entre las condiciones cambiantes del entorno, condiciones cambiantes de la estrategia y resultado organizativo, incluyendo las acciones directivas entre las condiciones cambiantes del entorno y las condiciones cambiantes de la estrategia.

5. Resumen y conclusiones

Este trabajo propone un modelo dinámico para el análisis de la relación EER desde el punto de vista económico, sobre la base de unas proposiciones previas. A lo largo del mismo, se constata la importancia de los costes de gestión como contrapartida a los beneficios económicos generados por las respectivas estrategias corporativas.

El marco de la ECT considera que si los beneficios económicos superan a los costes de transacción, entonces la estrategia se implanta y, de entre las diversas estrategias factibles, se preferirá aquella que maximice la diferencia entre los beneficios económicos derivados de la estrategia y los costes de transacción de ponerla en práctica. El incremento de ingresos que se desprenden de las estrategias corporativas ha sido ampliamente estudiado por la literatura sobre dirección estratégica y por la ECT (MENGUZZATO y RENAU, 1995); sin embargo, el estudio sistemático de los costes de transacción que incorporan estas estrategias apenas ha sido investigado. Es a partir de la integración de los esquemas conceptuales desarrollados a la luz de la ECT, en la década de los ochenta, cuando se puede abordar el análisis de esta cuestión desde el análisis económico. Así, en este trabajo se plantea que, en esencia, *las formas organizativas son una combinación de problemas organizativos en función de la información disponible y del grado de coincidencia de los objetivos. Estos problemas organizativos pueden ser expresados en términos de costes de coordinación y de motivación como principales categorías de los costes de transacción (costes de gestión) que las mismas incorporan.* Partiendo de la argumentación previa, la contribución marginal que proporciona esta investigación consiste en que *efectúa una propuesta de formalización, desde la teoría económica de los costes de transacción, de la relación EER, en la que se profundiza en los costes de organización (de coordinación y de motivación) que surgen de la mencionada relación y se incorpora el efecto dinámico en el análisis.* De este modo, el trabajo expone cómo las principales categorías de estos costes de coordinación son: los costes de departamentalización, costes derivados del mecanismo de planificación coordinada elegido y costes de coordinación en equipo. Por su parte, los costes de motivación e incentivos dependen de varios factores, en buena parte interdependientes, como son los contratos incompletos, asimetrías informativas, costes de agencia, costes de retribución y costes por actividades de influencia. Finalmente, el modelo se hace dinámico y se amplía hacia el largo plazo. A largo plazo la relación puede ser de dos tipos básicos: *a)* que la estructura organizativa sea una consecuencia de la estrategia empresarial, *o b)* que la estructura organizativa influya sobre la estrategia. Tanto en un caso como en el otro nos podemos encontrar en un escenario de eficiencia o en un escenario de poder de mercado.

En todo caso, la generalización a largo plazo del modelo planteado en el corto plazo es inmediata: la diferencia reside en que se plantea una nueva combinación de problemas de diseño organizativo. La combinación concreta de problemas de diseño organizativo que permita mayor eficiencia y flexibilidad dependerá de la complementariedad existente entre el entorno, la estrategia y los factores internos a la empresa. A este respecto, aspectos clave de la gestión de las empresas actuales como el desarrollo del capital intelectual, humano, social e institucional, influyen sobre las posibles combinaciones particulares de variables de diseño, pero, en cual-

quier caso, la lógica del modelo se mantiene. Una idea importante que se desprende del trabajo es que la lógica del modelo presentado no es exclusiva para el análisis y elección entre diversas estrategias corporativas y su correspondiente implantación por medio de una forma híbrida que incorpore elementos de la jerarquía con principios de mercado (estructura multidivisional), sino que también puede ser generalizada y aplicada para analizar cualquier otra forma organizativa o arreglo contractual, como, por ejemplo, alianzas, franquicias, *joint ventures*, o relaciones proveedor-cliente.

Otra conclusión que se desprende del presente estudio, con inmediatas repercusiones prácticas, es la importancia que adquieren los aspectos organizativos en presencia de estrategias de integración vertical y de diversificación relacionada. Factor determinante, aunque disminuye en importancia en relación con otros factores de tipo sectorial, financiero o territorial cuando se está en presencia de estrategias de diversificación no relacionada.

Para terminar el presente trabajo, a continuación se exponen, de forma breve, las posibles líneas de investigación futura que surgen a partir del mismo. Primera, el estudio, a partir del modelo presentado, de la complementariedad existente entre entornos institucionales occidentales y orientales, y su relación con formas M más competitivas o cooperativas. Segunda, el desarrollo del presente modelo para comparar no sólo híbridos *versus* jerarquía o híbridos *versus* mercado, sino, también, las ventajas e inconvenientes en términos de costes de transacción que presentan unas formas organizativas híbridas respecto a otras formas híbridas. Tercera, desarrollos futuros deberían permitir formalizar las relaciones concretas de largo plazo y contrastar empíricamente el modelo presentado. En cualquier caso, no cabe duda que, al igual que ocurre con los sistemas biológicos, las formas organizativas requieren de la existencia de cierta complementariedad para la supervivencia. La teoría económica debe dar respuesta a esta cuestión. A partir de los recientes desarrollos experimentados por la ECT y la teoría institucional es posible proceder al análisis de estos fenómenos con rigor y de forma sistemática, y esto, sin duda, constituye un importante reto y una fructífera línea de investigación futura. El movimiento del péndulo así lo indica (HOSKISSON, HITT, WAN y YIU, 1999).

Referencias bibliográficas

- ADLER, P. S. (1995): «Interdepartmental interdependence and coordination: The case of the design/manufacturing interface», *Organizational Science*, 6 (2), pp. 147-167.
- AMBROESE, M. L. y KULIK, C. T. (1999): «Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s», *Journal of Management*, 25 (1), pp. 231-292.
- AMBURGEY, T. L. y DACIN, T. (1994): «As the foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change», *Academy of Management Journal*, 37 (6), pp. 1427-1452.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1981): «Risk reduction as managerial motive for conglomerate mergers», *Bell Journal of Economics*, 12, pp. 605-617.
- ANDERSON, E. y SCHMITTLEIN, D. (1984): «Integration of sales forces: An empirical examination», *Rand Journal of Economics*, 15, pp. 385-395.
- AOKI, M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ARGYRES, N. S. y LIEBESKIND, J. P. (1999): «Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 49-63.

- ARROW, K. (1969): «The organization of activity; issues pertinent to the choice of market versus non market resource allocation», en *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, U. S. Joint Economic Committee, Washington, pp. 59-73.
- ARROW, K. (1974): *The limits of organizations*, Norton, Nueva York.
- BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1993): «Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 23-46.
- CANALS, J. (1996): *Bancos universales y diversificación empresarial*, Alianza Economía, Madrid.
- CASSON, M. (ed.) (1983): *The growth of international business*, Allen and Unwin, Londres.
- CAVES, R. (1982): *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CAVES, R. E. y BRADBURY, M. (1988): «The empirical determinants of vertical integration», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, pp. 265-279.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1977): *The visible hand: The managerial revolution in American business*, Belknap Press.
- CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CHILES, T. D. y McMACKIN, J. F. (1996): «Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics», *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 73-99.
- COASE, R. H. (1937): «The nature of the firm», *Economica*, 4, pp. 386-405.
- COMMONS, J. (1934): *Institutional economics*, University of Wisconsin Press, Madison.
- COPELAND, T. E. y WESTON, J. F. (1983): *Financial theory and corporate policy*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- COWEN, T. y PARKER, D. (1998): *Los mercados en la empresa. Mecanismos de mercado aplicados a la gestión*, Mundi Prensa, Madrid.
- DE LA FUENTE, J. M. (1994): «Estructura organizativa y eficiencia empresarial: propuesta de un modelo contingente de análisis», *Revista Vasca de Economía*, 30, pp. 178-197.
- DONALDSON, L. (1987): «Strategy and structure adjustment to regain fit and performance: In defense of contingency theory», *Journal of Management Studies*, 4, pp. 321-327.
- DUNDAS, K. N. y RICHARDSON, P. R. (1980): «Corporate strategy and the concept of market failure», *Strategic Management Journal*, 1, pp. 177-198.
- ECCLES, R. (1985): *The transfer pricing problem: A theory for practice*, Lexington Books, Lexington, MA.
- FILKENSTEIN, S. y HAMBRICK, D. C. (1988): «Chief executive compensation: A study of the intersection of markets and political processes», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 121-135.
- FUNDACIÓ EMPRESA I CIÈNCIA (1996): *Competir en Europa*, Ariel, Barcelona.
- GALÁN, J. I. (1996): «Análisis económico de los problemas del límite y la forma eficiente de Organización», *Información Comercial Española*, 757, pp. 134-154.
- GALÁN, J. I. (1999): «Organizational economics revisited and M-form: Proposal of a model», *AMR writers' theory development workshop*, Academy of Management Meeting, agosto, Chicago, USA.
- GALÁN, J. I. y SUÁREZ, I. (1997): «Estrategia y estructura organizativa: el caso español», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, pp. 91-104.
- GALBRAITH, J. R. y KAZANJIAN, R. K. (1986): *Strategy implementation: Structure, systems and processes*, West Publishing Co., St. Paul.
- GALBRAITH, J. R. (1977): *Organizational design*, Addison-Wesley, Reading, MA.

- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1998): *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*, Paidós Ibérica, S. A., Barcelona.
- GIMENO, J. y WOO, C. Y. (1999): «Multimarket contact, economics of scope, and firm performance», *The Academy of Management Journal*, 42 (3), pp. 239-259.
- GOOLD, M. y CAMPBELL, A. (1987): *Strategies and styles: The role of the center in diversified corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. y ALEXANDER, M. (1994): *Corporate level strategy: Creating value in the multibusiness company*, John Wiley & Sons, Nueva York.
- GOVINDARAJAN, V. y FISHER, J. (1990): «Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance», *Academy of Management Journal*, 33, pp. 259-285.
- GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- GROSSMAN, S. y HART, O. (1986): «The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration», *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.
- GUPTA, A. K. (1987): «SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation», *Academy of Management Journal*, 30, pp. 477-500.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986): «Resource sharing among SBUs: Strategic antecedents and administrative implications», *Academy of Management Journal*, 29, pp. 695-714.
- GUPTA, P., DIRSMITH, M. W. y FOGARTY, T. J. (1994): «Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional perspectives on GAO audits», *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 264-284.
- HABIB, M. y VICTOR, B. (1991): «Strategy, structure, and performance of U. S. manufacturing and service MNCs: A comparative analysis», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 589-606.
- HALL, D. J. y SAIAS, M. A. (1980): «Strategy follows structure», *Strategic Management Journal*, 1, pp. 149-163.
- HENNART, J. F. (1982): *A theory of multinational enterprise*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- HILL, C. W. L. (1988): «Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms», *Journal of Industrial Economics*, 37, pp. 67-83.
- HILL, C. W. L. (1990): «Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implication for transaction cost theory», *Academy of Management Review*, 15, pp. 500-514.
- HILL, C. W. L. (1994): «Diversification and economic performance: Bringing structure and corporate management back into the picture», en RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. y TEBBE, D. J. (eds.): *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, Boston, MA, Harvard Business School Press, pp. 297-321.
- HILL, C. W. L. (1995): «National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: The case of Japan», *Organization Science*, 6 (1), pp. 119-131.
- HILL, C. W. L.; HITT, M. A. y HOSKISSON, R. E. (1993): «Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms», *Organization Science*, 3, pp. 501-521.
- HILL, C. W. L. y HOSKISSON, R. E. (1987): «Strategy and structure in the multiproduct firm», *Academy of Management Review*, 2, pp. 331-341.
- HILL, C. W. L. y HANSEN, G. (1991): «A longitudinal study of the cause and consequence of changes in diversification in the U. S. pharmaceutical industry, 1977-1986», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 187-199.
- HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, México.
- HILL, C. W. L. y KIM, W. (1988): «Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 93-104.

- HITT, M. A. (1999): «Strategic change and organizational transformation in the new Millennium», International Workshop, Cádiz, Spain, mayo.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. y HOSKISSON, R. E. (1999): *Strategic management: Competitiveness and globalization*, SouthWestern Publishing Co., Cincinnati, OH.
- HOLMSTROM, B. y MILGROM, P. (1994): «The firm as an incentive system», *The American Economic Review*, septiembre, 84 (4), pp. 972-991.
- HOLMSTROM, B. y TIROLE, J. (1991): «Transfer pricing and organizational forms», *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (2), pp. 201-228.
- HOSKISSON, R. E.; HARRISON, J. S. y DUBOFSKY, D. A. (1991): «Capital market evaluation of M-form implementation and diversification strategy», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 271-279.
- HOSKISSON, R. E.; HILL, C. W. L. y KIM, H. (1993): «The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?», *Journal of Management*, 16, pp. 461-509.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P. y YIU, D. (1999): «Theory and research in strategic management: Swing of a pendulum», *Journal of Management*, 25 (2), pp. 417-456.
- HOSKISSON, R. E. y JOHNSON, R. A. (1992): «Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity», *Academy of Management Journal*, 13, pp. 625-635.
- HUERTA, E. (1993): *La empresa. Cooperación y conflicto*, Eudema, Madrid.
- IMAI, K. y ITAMI, H. (1984): «Interpenetration of organization and markets», *International Journal of Industrial Organization*, 2, pp. 285-310.
- IRELAND, R. D. y HITT, M. A. (1999): «Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership», *Academy of Management Executive*, 13 (1), pp. 43-57.
- JACQUEMIN, A. (1989): *La nueva organización industrial*, Vicens Vives, Barcelona.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JENSEN, M. C. y MURPHY, K. J. (1990): «Performance pay and top management incentives», *Journal of Political Economy*, 98, pp. 225-264.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice Hall, Madrid.
- JONES, G. R. y HILL, C. W. (1988): «Transaction costs analysis of strategy-structure choice», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 159-172.
- JOSKOW, P. (1985): «Vertical integration and long-term contracts», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, pp. 33-79.
- JOSKOW, P. (1988): «Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, pp. 95-117.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. y ALCHIAN, A. (1978): «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, 21, pp. 297-326.
- KOGUT, B. y PARKINSON, D. (1998): «Adoption of the multidivisional structure: Analyzing history from the start», *Industrial and Corporate Change*, 7 (2), pp. 249-273.
- KRAMER, R. y TYLER, T. (1996): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MARKIDES, C. (1992): «Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence», *Academy of Management Journal*, 35, pp. 398-412.
- MARKIDES, C. C. y WILLIAMSON, P. J. (1996): «Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 340-367.
- MARSCHAK, J. y RADNER, R. (1972): *Economic Theory of Teams*, Yale University Press.
- MARTÍNEZ, R. J. y DACIN, M. T. (1999): «Efficiency motives and normative force: Combining transaction costs and institutional logic», *Journal of Management*, 25 (1), pp. 75-96.
- MASTEN, S.; MEEHAN, J. W. y SNYDER, E. A. (1991): «The cost of organization», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, pp. 1-25.

- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1995): «Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 746, pp. 7-24.
- MILGROM, P. (1988): «Employment contracts, influence activities and efficient organization design», *Journal of Political Economy*, 96, 1, pp. 42-60.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1988): «An economic approach to influence activities in organizations», *American Journal of Sociology*, 94, pp. 154-179.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1990): «The economics of modern manufacturing: Technology, strategy and organization», *American Economic Review*, 80, pp. 511-523.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1995): «Complementarities and fit. Strategy, structure, and organizational change in manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1996): «Economic theories of the firm: Past, present, and future», en BUCKLEY, P. y MICHIE, J.: *Firms, organizations and contracts*, Oxford University Press, Oxford.
- MINZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MONTEVERDE, K. y TEECE, D. (1982): «Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry», *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 206-13.
- NAYYAR, P. R. y KAZANJIAN, R. K. (1993): «Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms», *Academy of Management Review*, 18 (4), pp. 735-759.
- NORTH, D. C. (1981): *Structure and change in economic history*, W. W. Norton & Co, Nueva York.
- NORTH, D. C. (1990): *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- PANZAR, J. C. y WILLIG, R. D. (1981): «Economies of scope», *American Economic Review*, 71, pp. 268-272.
- PITTS, R. A. (1980): «Toward a contingency theory of multibusiness organization design», *Academy of Management Review*, 5, pp. 203-210.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive advantage*, Free Press, Nueva York.
- POWELL, W. y DIMAGGIO, P. (1991): *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago, Chicago.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the organization», *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-93.
- RAJAGOPALAN, N. y SPREITZER, G. M. (1996): «Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework», *Academy of Management Review*, 6 (1), pp. 48-79.
- RAMANUJAM, V. y VARADARAJAN, P. (1989): «Research on corporate diversification: A synthesis», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 523-551.
- RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Boston, Division of Research, Harvard Business School.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. y TEECE, D. J. (eds.) (1994): *Fundamental issues in strategy. A research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la empresa. Decisiones y organización*, Ariel, Barcelona.
- SALAS, V. (1993): «La empresa en el análisis económico», *Papeles de Economía Española*, 57, pp. 126-148.
- SALAS, V. (1999): «Poder, relaciones y complementariedades en la teoría de la empresa», *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 2-16.
- SCOTT, B. R. (1973): «The new industrial State: Old myths and new realities», *Harvard Business Review*, 51, pp. 133-148.

- SCOTT, W. R. (1995): *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SIMON, H. E. (1951): «A formal of the employment relation», *Econometrica*, 19, pp. 293-305.
- SPILLER, P. (1985): «On vertical mergers», *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1, pp. 285-312.
- TEECE, D. J. (1980): «Economies of scope and scope of the enterprise», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, pp. 223-247.
- TEECE, D. J. (1982): «Toward an economic theory of the multiproduct firm», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 39-64.
- TEECE, D. J.; RUMELT, D.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994): «Understanding corporate coherence. Theory and evidence», *Journal of Economics Behavior and Organization*, 23, pp. 1-30.
- TIROLE, J. (1990): *Teoría de la Organización Industrial*, Ariel, Barcelona.
- VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ, A. L. y R. KOENIG, Jr. (1976): «Determinants of coordination modes within organizations», *American Sociological Review*, 41, pp. 322-338.
- WICKS, A. C.; BERMAN, S. L. y JONES, T. M. (1999): «The structure of optimal trust: Moral and strategic implications», *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 99-116.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): «The modern corporation: Origins, evolution, attributes», *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-1568.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1991a): «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O. E. (1991b): «Strategizing, economizing, and economic organization», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 75-94.
- WILLIAMSON, O. E. (1993): «Transaction cost economics and organization theory», *Institutional and Corporate Change*, 2, pp. 107-156.
- WILLIAMSON, O. E. (1996): *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Inc., Oxford.
- WILLIG, R. (1978): «Multiproduct technology and market structure», *American Economic Review*, 69 (2), pp. 346-351.

Agradecimientos

El autor agradece los comentarios de los profesores Duane Ireland, Hamid Bouchiki, Linn Van Dyne, Mark de Rond y Valerie Leroux para el desarrollo de la lógica implícita en el modelo de eficiencia que se presenta en el trabajo. Asimismo, agradece los comentarios y sugerencias de un evaluador anónimo que han permitido mejorar sustancialmente los resultados del mismo. Cualquier error que pueda existir es, obviamente, de mi responsabilidad.