

LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL: UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

ROSA MARÍA MARIZ PÉREZ ; ANXO RAMÓN CALVO SILVOSA

RESUMEN:

La Teoría de los Costes de Transacción se ha desarrollado, sobre todo, a lo largo de los últimos veinticinco años con la finalidad de explicar ciertos aspectos del surgimiento y crecimiento de la empresa no contemplados por la Teoría Neoclásica.

En el presente trabajo se tratarán de vislumbrar posibles vías de investigación futuras para analizar, con base en razonamientos de costes transaccionales, la diversificación empresarial en sus distintas formas.

Después de una breve introducción al tema, se hará una revisión de los aspectos principales de la Teoría de los Costes de Transacción, base teórica sobre la que se fundamenta este trabajo, para pasar, a continuación, a analizar las estrategias de crecimiento de la empresa contempladas, que se resumen en la de diversificación relacionada y no relacionada o por conglomerados. En última instancia, se realizará un estudio conjunto de los dos aspectos anteriores, proponiendo diversas hipótesis fundamentales a ser contrastadas en estudios posteriores.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, desde el paradigma clásico, se asume que la asignación de recursos en el sistema económico depende directamente del mecanismo de fijación de precios. La realidad, en cambio, ofrece una visión bien distinta y, con base en ella, diversos pensadores han tratado de dar luz sobre el tema. Entre otros, se puede citar a Marshall, que introduce la organización como cuarto factor productivo, J. B. Clark, que otorga la función de coordinación al empresario y Knight que introduce a los agentes que coordinan.

La Teoría Neoclásica toma a la empresa como una caja negra, como una función de producción que maximiza el beneficio, sin interesarse por su conducta. Pero parece lógico esperar que cuando una organización decide acometer una nueva actividad o abandonar una línea de productos en la que viene operando, por ejemplo, lo hace con base en algún tipo de justificación interna.

Una de las teorías que pretende dar algo de claridad al comportamiento organizacional y que metodológicamente surge por la necesidad de completar la visión neoclásica es la teoría de los Costes de Transacción, aunque transcurrieron casi cuarenta años antes de ser aceptada y desarrollada por otros teóricos como Williamson.

Iniciada por Coase (1937), esta teoría explica la existencia de la empresa en función de los costes transaccionales del mercado. En esencia, tales costes serán menores, en ciertos casos, si la transacción se lleva a cabo dentro de la propia empresa.

Los costes de transacción se definen como aquellos costes que lleva aparejados todo mecanismo asignativo. Coase destaca como más importante el coste de descubrimiento de los precios relevantes, el de aprendizaje y el de negociación de las condiciones contractuales. Estos serán más gravosos si se trata de una relación a largo plazo, en la que se incurrirá en los mismos de forma repetitiva.

Es posible reducir el coste de transacción otorgando a una de las partes autoridad sobre los términos del contrato, resultando que, ante la supresión del mecanismo de precios y la aparición de la autoridad, se esté ante las condiciones que precisamente definen una organización. Ésta supone, a su vez, mayores costes de rigidez administrativa y de posibles errores, y la conclusión está en fijar el límite de la empresa en el punto en que los ahorros de los costes transaccionales de mercado por organizar las actividades dentro de la empresa se compensen con los costes adicionales.

Cabe distinguir los costes de transacción ex ante y los ex post. Entre los primeros se incluyen los de redactar, negociar y salvaguardar un acuerdo, mientras que los costes ex post entrañan los siguientes: (1) costes de resolver las disputas; (2) costes de cambiar los planes y renegociar los términos, y (3) costes de asegurar que las partes cumplan con los compromisos adquiridos. La importancia relativa de ambos tipos depende del contrato elegido para regular la relación de intercambio. Así, si se redacta un documento exhaustivo, en el que se contemplan las contingencias previsibles en el futuro y las modificaciones a introducir en el acuerdo, aumentarán los ex ante y disminuirán los ex post. En cambio, si se opta por un acuerdo marco, dejando las adaptaciones para el momento futuro en el que surja la necesidad, los costes más significativos serán los a posteriori.

La elección de la forma de empresa dependerá de su capacidad, comparada por ejemplo con la del mercado, de proveer las funciones adecuadas para cada transacción concreta. No existe pues una solución única, sino que la estructura de gobierno elegida (mercado y empresa como los dos casos polares y extremos, entre los que, cada vez más, aparecen formas híbridas), estará en función de la medida de los costes de organización y de transacción de cada alternativa, que a su vez, dependen de los atributos de la transacción en cuestión.

COSTES DE TRANSACCIÓN

Una transacción se define como una relación de intercambio de bienes y servicios en el marco del sistema económico con propiedad privada y división del trabajo. Ya se ha adelantado que para evitar costes excesivos, la transacción deberá regirse por una estructura de gobierno u otra según las dimensiones de la misma. La unidad mínima de análisis es, pues, la transacción, cuyas características principales, que determinarán su mayor o menor simplicidad, son tres: (1) la especificidad de los activos, (2) la incertidumbre, y (3) la frecuencia y duración.

Las inversiones específicas¹ crean dependencia entre las partes, lo cual a su vez da lugar a la propiedad conjunta (jerarquías). Las partes contratantes anticipan dicha situación y contemplan distintos escenarios de suministro, cada uno de los cuales se caracteriza por una determinada tecnología, un precio y una determinada estructura de gobierno para el contrato.

Los activos específicos se suelen identificar también con los activos intangibles de la organización, constituyendo una serie de conocimientos y habilidades difíciles de formalizar y reproducir por los competidores (Winter, 1987), que se convierten en "activos estratégicos" generadores de ventajas competitivas para la empresa.

Esta especificidad se concreta en que los activos en cuestión no pueden ser redestinados, sin coste, a usos alternativos, contribuyendo a afianzar la ventajas competitivas y competencias distintivas de la empresa. No obstante, su no reorientación disminuye tanto su valor de mercado como la posibilidad de conseguir financiación adicional. Por tanto, pueden constituir tanto una fuente de problemas como de oportunidades para la empresa.

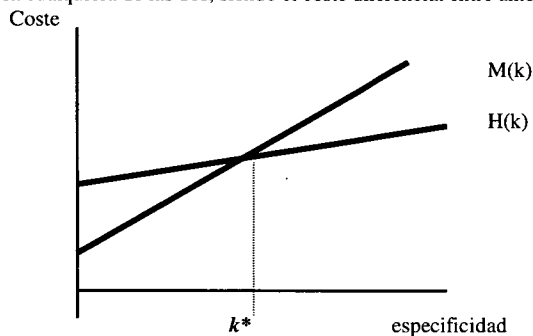
Siguiendo a Williamson (1995), si denominamos por k el grado de idiosincrasia de los activos, y por $M(k)$ y $H(k)$ los costes de las estructuras de gobierno del mercado y jerarquía, respectivamente, tendremos lo siguiente:

$M(0) < H(0)$. Esto se explica porque en ausencia de especificidad, el mercado es más eficiente ya que la empresa entraña costes adicionales, como por ejemplo, los burocráticos.

¹ A pesar de que cuando se hace referencia a los activos específicos se suele pensar en los físicos, se deben tener también en cuenta el capital humano específico.

$M' < H'$. A medida que la idiosincrasia de las inversiones se incrementa, la jerarquía supone ciertas ventajas de adaptación sobre el mercado.

Podemos pensar que existe un valor k^* para el cual se igualen ambos costes, y que para las transacciones cuya especificidad sea cercana al mismo, la estructura de gobierno elegida será cualquiera de las dos, siendo el coste diferencial entre ambas despreciable.



Fuente: Williamson (1995).

La incertidumbre entra en juego cuando existe idiosincrasia en las inversiones, ya que en caso contrario, la continuidad se vería asegurada por la facilidad de contratar nuevos intercambios. Cuando aparece esta situación, se puede optar por dos posibles soluciones: (1) sacrificar cierto valor de diseño o de diferenciación por una mayor estandarización del producto o servicio, pudiéndose así recurrir al uso del mercado, o (2), albergar la transacción en un aparato de gobierno más elaborado, facilitando una mejor adaptación y la toma secuencial de decisiones.

Las ventajas de la organización interna también aumentan a medida que la frecuencia de la transacción es mayor y que la duración entre transacciones sucesivas se acorta. Los costes de contratación en el mercado serían considerables.

Según la Teoría de los Costes de Transacción, las instituciones económicas intentarán reducir los costes contractuales. Se parte de la situación en que se alinean las transacciones (que difieren en sus atributos) con las estructuras de gobierno (que se diferencian por su coste y competencias) de forma discriminante (en general, economizando los costes de transacción). Para lograrlo será también importante tener en cuenta las interdependencias existentes entre las transacciones para no incurrir en costes adicionales por la falta de armonía entre las mismas.

La imposibilidad de redactar y contemplar todos los posibles casos² y contingencias futuras puede dar lugar a potenciales problemas en la relación. Además, se deberán tener en cuenta los problemas de oportunismo y de agencia, estableciendo contractualmente las distintas obligaciones, sanciones y estipulaciones pertinentes.

Los beneficios de establecer garantías contractuales contra la ruptura o incumplimiento de la relación varía sistemáticamente según los atributos de las transacciones, por lo que las salvaguardias serán más significantes en unos casos y más someras en otros³.

La dificultad que entraña la formalización de la visión coasiana, ha hecho que proliferen las objeciones a la misma. En este sentido, Alchian y Demsetz (1972) han criticado, entre otros aspectos, su dicotomía entre el papel de la autoridad dentro de la empresa y del consenso contractual del mercado⁴. Desarrollaron su propia teoría basada en la producción en equipo y en la supervisión. Las transacciones que precisan la actividad de un equipo requieren cuidadosa supervisión con la finalidad de determinar la contribución de cada agente al conjunto, debiéndose incentivar al monitor a través de otorgarle una serie de derechos que definen la propiedad⁵.

Jensen y Meckling (1976), teóricos de la relación de Agencia, también rechazan el concepto coasiano de la autoridad, sustituyéndolo por el de renegociación continua. Además critican la disyuntiva entre la empresa y el

mercado como formas alternativas de organización económica, defendiendo que entre ambas existen una multitud de casos intermedios⁶.

El análisis más pormenorizado de los costes contractuales de aprendizaje y de negociación ha sido el realizado por Williamson (1975, 1985). Especificó que los costes de transacción serán especialmente importantes cuando las partes realizan inversiones específicas para esa relación. Una vez acometidas dichas inversiones, la libre competencia deja de estar presente, las partes se encuentran atadas y el mercado ya no constituye una forma de guiar los costes de oportunidad.

Aunque en teoría las partes fueran capaces de redactar un contrato a largo plazo, que especificara sus respectivas obligaciones, en la práctica los altos costes de negociar, redactar y hacer cumplir las condiciones establecidas, lo hacen excesivamente costoso. Como consecuencia, muchas cláusulas tendrán que negociarse posteriormente, dando ello lugar a costes por dos vías: (1) costes a posteriori debido a que cada una de las partes intentará quedarse con la mayor porción posible del beneficio, y (2), el incentivo para realizar las inversiones no será el adecuado debido a que el poder de negociación y la participación en el beneficio tienen poca relación con el mismo.

Williamson considera que la interiorización de la transacción en el seno de la empresa (por ejemplo, a través de la integración) mitiga los inconvenientes del comportamiento oportunista y de la racionalidad limitada y mejora el problema de los incentivos.

Una cuestión muy discutida ha sido la pregunta coasiana del por qué una gran empresa no puede hacer todo aquello que realiza un conjunto de empresas más pequeñas y más.

Si la actuación de la empresa es siempre por lo menos igual de buena que la del mercado, la solución pasaría por sustituir éste por la organización interna cuando se esperaran ganancias adicionales. Pero esta intervención selectiva fracasa ya que las empresas y los mercados se caracterizan por distintos atributos.

Las dimensiones de una estructura de gobierno son cuatro: (1) la intensidad de los incentivos; (2) la dependencia de los dictámenes de los tribunales; (3) la facilidad de adaptación bilateral, y (4), la dependencia de mecanismos de control y de seguimiento. En este sentido y al hilo de lo anterior, mientras los mercados se caracterizan por tener mucho de los primeros dos atributos y casi nada de los restantes, con la organización interna ocurre justamente lo contrario. Así, en general, cabe decir que la opción del mercado será más apropiada cuando son precisos importantes incentivos

² Se trata del concepto de racionalidad limitada, introducido por Herbert Simon, según el cual la satisfacción sustituye a la idea de maximización de los agentes económicos.

³ Partiendo de que algunos individuos actúan de forma oportunista algunas veces, será muy costoso para las partes establecer a priori la confianza que merece la otra. Las sanciones deberán de garantizarse que aquellos que voluntariamente acatan lo establecido no serán sacrificados por aquellos que no.

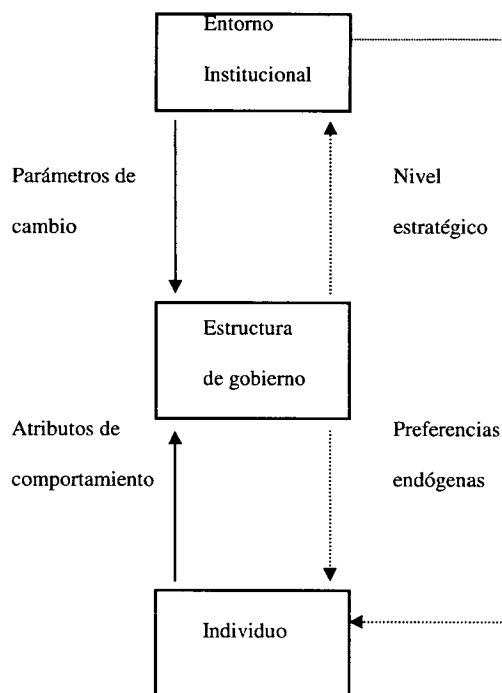
⁴ Argumentan que nada asegura que el empleado siga las instrucciones de su patrón, de tal forma que si no actúa se acuerdo con lo que se le ha ordenado, lo único que puede hacer su empleador es despedirlo; exactamente lo que ocurriría en el caso de que una de las partes independientes de la relación contractual no estuviera satisfecha con el comportamiento de la otra.

⁵ Como los derechos de participar en el resultado, de observar el comportamiento productivo, de poder alterar la pertenencia al equipo, etc.

⁶ Coase replica que en su "Naturaleza de la Empresa" habla de estos dos casos extremos, pero que también menciona que entre ambos existe una línea difusa.

para gobernar las transacciones, mientras que si esto se sacrifica por una mejor adaptación, surge la empresa. También se puede establecer que a medida que aumenta la dependencia bilateral⁷, la adaptación cobra mayor importancia, siendo más lógico recurrir a la organización interna.

La eficacia comparativa de las distintas formas de organizar las relaciones contractuales varía según el entorno institucional y los atributos de los agentes económicos. Se propone, pues, un esquema de análisis de tres niveles, en el que la estructura de gobierno se sitúa entre las macro-características del entorno y las micro-características del individuo, tal y como se representa en el siguiente diagrama



Fuente: Williamson (1995).

Los parámetros de cambio se localizan en el entorno y alteran el coste comparativo de la estructura en cuestión. En el nivel inferior se originan las asunciones del comportamiento, que interactúan con la estructura de gobierno adoptada y se ven influenciadas por las condiciones del entorno.

Las flechas discontinuas representan los efectos secundarios y las continuas los principales. El entorno institucional⁸ define las reglas del juego, de tal forma que los cambios en el mismo inducen variaciones en los costes comparativos de las estructuras de gobierno, precisándose una reconfiguración de la organización económica.

LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

A nivel estratégico, una de las cuestiones más discutidas y sobre las que más se ha escrito es la del crecimiento de la empresa. Este desarrollo forma parte inseparable de la estrategia corporativa, interpretándose como signo de salud, fortaleza y forma de consolidar beneficios futuros asegurando la supervivencia de la empresa.

En cuanto a su interacción con el actual entorno económico, caracterizado por el dinamismo y la complejidad, el crecimiento empresarial ayuda, en general, a mantener y mejorar la posición competitiva de la organización en relación a sus competidores. A pesar de que el tamaño organizacional entraña ciertas ventajas (por ejemplo, economías de escala y de alcance) "...es preciso encontrar un equilibrio entre posiciones en el mercado, fuertes y estables, y la flexibilidad" (Delapierre y Zimmermann, 1991).

Además de este tipo de razonamientos, que fundamentan económicamente este objetivo corporativo, existen otros como el basado en la relación de Agencia. Aunque no forma parte de la estructura del presente trabajo, según esta teoría el crecimiento está relacionado íntimamente con la función de utilidad de los directivos de la empresa, los cuales potenciarán este objetivo, aunque no siempre siguiendo los intereses de los propietarios, sino persiguiendo su propio bienestar.

Al acometer una estrategia de crecimiento, la organización deberá fijar dos cuestiones básicas. En primer lugar, deberá decidir sobre la dirección a seguir, es decir, si se opta por la especialización en negocios actuales o la diversificación hacia nuevas actividades. Estas decisiones deberán contemplar planteamientos sobre la ventaja competitiva a conseguir, básicamente el liderazgo en costes o la diferenciación.

En segundo término, se tendrá que determinar la vía a seguir, lo cual implica elegir, fundamentalmente, entre el crecimiento interno o el externo⁹. En cuanto a esta última cuestión, podemos considerar una tercera vía, cada vez más empleada, que consiste en los llamados acuerdos de cooperación¹⁰ y que suponen formas intermedias entre los dos casos anteriormente citados.

El análisis del primero de estos problemas fundamentales a definir nos lleva a la conocida clasificación de Ansoff (1976)¹¹. Este autor establece una tipología de las estrategias de crecimiento de la empresa en función de la relación existente entre la situación actual y los nuevos desarrollos

⁷ La teoría de los costes de transacción mantiene que la condición de dependencia bilateral varía sistemáticamente con la de la especificidad de los activos.

⁸ El entorno institucional engloba aspectos como los derechos de propiedad, las leyes contractuales, las normas y costumbres, etc.

⁹ El interno supone invertir en el seno de la propia empresa mientras que el crecimiento externo entraña fusiones y adquisiciones.

¹⁰ Empresas conjuntas, licencias, franquicias, Joint Ventures, etc.

¹¹ Citado en Cuervo García, A. (1995).

corporativos, tanto en relación a los productos como a los mercados. Así, se distingue entre la *expansión* y la *diversificación*. Mientras la primera supone mantenerse en mercados o productos tradicionales¹², o en ambos a la vez, la diversificación entraña la entrada en nuevos mercados con productos novedosos, suponiendo una cierta ruptura con la situación actual y cambios en los sistemas internos de dirección.

Aunque la diversificación es la estrategia que tiene asociada mayor incertidumbre, según la literatura sobre el tema¹³, las empresas pueden decidir acometerla por razones de muy distinta índole como tratar de reducir el riesgo global, buscar salidas al mercado tradicional que se encuentra estancado, reforzar la posición competitiva buscando sinergias de distinto tipo, invertir excedentes de tesorería, mejorar la imagen de la organización, etc. Los cambios bruscos del actual entorno económico en el que actúan las empresas llevan a que traten de “cubrirse” ante lo imprevisible y de no arriesgar concentrando todos los recursos en los mismos negocios o tipos de negocios.

A pesar de ello, la entrada en nuevos mercados con nuevos productos puede encontrarse relacionada, de alguna forma, con los actuales. En este sentido, Rumelt¹⁴ distingue dos tipos básicos de diversificación: la relacionada, cuando lo que se persigue es explotar de forma conjunta ciertos factores, y la no relacionada o conglomerada, en la que las sinergias sólo pueden ser del tipo financiero de administración¹⁵. En este segundo tipo, tanto los productos como los mercados nuevos son distintos de los actualmente cubre la empresa y no existe similitud tecnológica.

Existen distintas clasificaciones para el caso de la diversificación relacionada, entre las que destaca la de Ansoff (1976)¹⁶, que establece tres variantes: (1) la *horizontal*, en la que se opera con nuevos productos en mercados similares a los clientes tradicionales de la empresa; (2) la *vertical*, que supone que la empresa se convierte en su propio proveedor (hacia atrás) o cliente (hacia adelante)¹⁷ y (3), la *concéntrica*, según la que se incorporan nuevos productos que se venden en mercados similares o distintos de los tradicionales, pero entre los mismos existe cierta semejanza tecnológica.

ANÁLISIS INTERRELACIONADO

Sea cual sea la estrategia seguida por la empresa, los activos específicos suponen un claro ejemplo de conexión directa entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible de la misma. Este tipo de inversión es fuente de “cuasi-rentas” en la medida en que su precio sombra supere al de mercado o al coste de oportunidad para su propietario (Klein, Crawford y Alchian, 1978). Por tanto, en condiciones de continuidad de la actividad, los activos específicos garantizan un mayor valor para la empresa.

Por otro lado, la opacidad de un activo es una característica del mismo que evita o dificulta su imitación impidiendo la fuga de información a agentes externos¹⁸.

A pesar de que la empresa mejora su ventaja competitiva con estos recursos específicos, cabe tener en cuenta que tanto el dinamismo como la turbulencia que caracterizan la actual evolución de los mercados y de la tecnología hace que sean inversiones más arriesgadas.

Este apartado se estructura en dos partes, cada una de las cuales responde a una de las posibles vías de diversificación citadas arriba y en las que se presentarán posibles explicaciones para las mismas y, así mismo, proposiciones a ser contrastadas.

- **Diversificación relacionada:** La Teoría de los Costes Transaccionales nos proporciona el argumento general y básico de que, ante la racionalidad limitada, la existencia de oportunismo y un alto grado de especificidad de los activos precisos, será más eficiente la organización interna que la localización en el mercado si las transacciones son del tipo recurrente.

Estas ganancias vienen por la vía de mitigar el comportamiento oportunista, construir expectativas convergentes, mejor acceso a la información y resolución rápida de las disputas por la dirección (Williamson, 1981). A pesar de que la interrelación tecnológica también proporciona ciertas ventajas¹⁹, estas pueden explotarse sin la necesidad de tener la propiedad si los activos son no-específicos. Pero a medida que dicha especificidad aumenta y ante la dificultad de redestinar las inversiones a otros fines y/o a otros usuarios sin coste, la opción adoptada será la de la organización interna. Por tanto, la proposición propuesta será:

H1: Cuanto mayor sea la inversión en activos específicos, mayor será la probabilidad de acometer una estrategia de diversificación relacionada.

Siguiendo esta vía de crecimiento, la empresa podrá lograr sinergias derivadas de compartir la inversión con otros productos-mercado relacionados, y a la vez, reducir el problema de filtración de secretos comerciales.

El grado de idiosincrasia puede inducirse a partir de la magnitud absoluta o relativa de las inversiones en formación del personal y maquinaria específica, en adquisición de propiedad industrial y otros activos inmateriales, etc.

El hecho de poder compartir ciertas actividades supone entrar en el negocio con ciertos privilegios, pues las barreras a la entrada son menores y ciertos costes fijos se diluyen.

Cuando por las condiciones del entorno en el que interactúa la empresa, es de esperar que exista un problema de abastecimiento o de oportunismo por parte de los suministradores y/o comercializadores de la misma, la organización interna de dichas fases puede resultar la solución adecuada. También es posible que los insumos exijan unas características tales, que a la empresa acometa directamente su localización. Por tanto, se puede decir que:

H2: A mayor probabilidad de comportamiento oportunista por parte de suministradores de inputs o comercializadores del producto final, mayor será la probabilidad de llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada, por ejemplo a través de la integración.

El razonamiento para el caso de la diversificación relacionada parte del trabajo de Teece sobre el alcance de la empresa. Establece que la idea de que los costes de producción de dos o más bienes o servicios fabricados conjuntamente son menores que en los que se incurriría si se produjeran por separado (a través del uso del mercado), no explica adecuadamente los límites de la organización.

Dietrich (1994) considera que tanto las explicaciones basadas en los costes de transacción como en las economías de alcance ayudan al estudio de la diversificación relacionada. Distingue dos tipos de decisiones sucesivas: (1) la inicial, que supone decidir si dedicar un activo a una nueva actividad, y (2), la de uso recurrente una vez tomada la primera decisión. Mientras que la inicial entraña la comparación de los beneficios derivados del uso del mercado con los de la organización²⁰, la posterior realiza una medición de los costes de cada alternativa²¹.

¹² Puede, por tanto, tratarse del desarrollo de productos, desarrollo de mercados o de la penetración en el mercado (si tanto el mercado como el producto son los tradicionales).

¹³ Jarillo (1990), Johnson y Scholes (1997), Navas López y Guerras Martín (1996), Salas Fumás (1996), etc.

¹⁴ Citado en Cuervo García, A. (1995).

¹⁵ El primer tipo de sinergias surgen porque mientras unas actividades serán excedentarias en fondos, otras, con expectativas futuras prometedoras, las demandarán. De esta manera, se pueden destinar los recursos generados en unos negocios a otros deficitarios. Las administrativas se refieren al hecho de que pueden existir ciertas tareas, que ya se realizan, a compartir por actividades distintas, como, por ejemplo, las capacidades o habilidades gerenciales.

¹⁶ Citado en Cuervo García, A. (1995).

¹⁷ Se hace referencia, pues, a abarcar un mayor número de actividades sucesivas de la cadena de valor de un producto.

¹⁸ Ejemplos de recursos de esta índole son los protegidos mediante el secreto industrial o los basados en el conocimiento.

¹⁹ Por ejemplo, economías de transporte por la localización cercana de una planta de producción.

²⁰ Estos beneficios se suponen función de dos factores: (1) las habilidades actuales y futuras necesarias para la empresa y el grado en que

Si los beneficios derivados del uso del mercado son superiores que los de la organización interna, mientras que sus costes son también mayores, la opción coherente sería el conglomerado. En cambio, la diversificación relacionada surgiría cuando los beneficios de la organización en el interior de la empresa sobrepasan a los del mercado y sus costes son menores.

- **La diversificación no relacionada:** Este tipo de estrategia conglomeral está asociada, en la práctica, a la forma de organización multidivisional. Así, la diversificación no relacionada, que es un tipo de dirección de desarrollo, suele llevarse a cabo por medio de la vía de crecimiento externo y adoptar la forma organizativa multidimensional. Esta forma organizativa fue introducida a principios de siglo y se basa en la división del trabajo entre la oficina principal y las divisiones semi-autónomas.

Según Williamson (1985), las responsabilidades de la oficina central se resumen, básicamente, en las siguientes: (1) identificar las distintas actividades dentro de la empresa; (2) hacer un seguimiento de la eficiencia de cada división; (3) establecer un sistema de incentivos con premios y sanciones; (4) destinar los flujos de tesorería a los usos con mayor rendimiento y, (5) realizar la planificación estratégica.

Este tipo de estructura supone la aparición de un mercado de capitales interno que logra ahorros en los costes de transacción²² por distintas razones entre las que destacan las cuatro siguientes: (1) se mejora la cantidad y calidad de la información disponible por la oficina central frente a la que tendría un agente externo; (2) no se presentan problemas de filtración de secretos comerciales; (3) la eficiencia en la asignación de recursos será mayor por la competencia interna creada entre las distintas divisiones para captarlos, (4), el oportunismo de los mandos intermedios se verá reducido al separarse las decisiones estratégicas de las operativas²³.

Son muy numerosos los estudios empíricos que han tratado de analizar el éxito o fracaso de la formación de conglomerados, sin que exista consenso en cuanto a sus conclusiones. A pesar de ello, la mayoría concluye que este tipo de diversificación suele dar peores resultados que la relacionada, siendo su justificación difícil.

En este sentido la proliferación de entramados conglomerados se explica, en parte, por medio de la explotación de economías financieras y de habilidades gerenciales a compartir. Numerosos autores han puntualizado que este tipo de diversificación, en ausencia de otro tipo de sinergias, cuenta con justificaciones del tipo financiero. Por medio de la misma se consigue reducir el riesgo de quiebra, lo cual posibilita a la empresa acceder a mejor y mayor financiación dada la aversión al riesgo de los prestamistas. Esto se desdobra en las siguientes hipótesis:

H3: El nivel de apalancamiento financiero será mayor para la diversificación no relacionada.

H4: El coste de la deuda será menor cuando la estrategia de diversificación es del tipo conglomeral.

Kay (1984) proporciona una explicación alternativa, de tal forma que la estrategia de diversificación no relacionada se acometería para minimizar las relaciones entre las distintas actividades de la empresa, pudiéndose así aislar los problemas causados por los cambios bruscos del complejo entorno económico en la división directamente afectada. En este sentido, la empresa tratará de limitar los recursos comprometidos en sectores considerados de alto riesgo o en aquellos en que las condiciones de demanda y del entorno económico en general estén sujetas a una elevada incertidumbre. Destinando recursos a otro tipo de actividades no relacionadas con éstas, se reducirá el riesgo global al que se expone la empresa, aumentando su flexibilidad, siendo la proposición contrastable la que se cita a continuación:

H5: A mayor riesgo sectorial y de las condiciones de la demanda y del entorno económico, mayor será la probabilidad de acometer una estrategia de diversificación no relacionada.

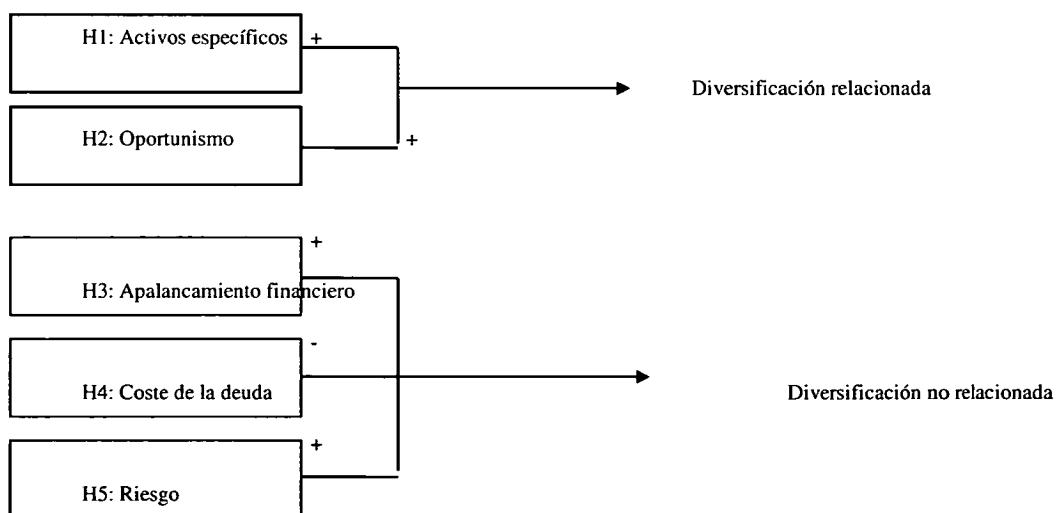
Además, tal y como ocurre con otras formas de organización interna, los conglomerados pueden surgir por motivos monopolísticos y/o de comercio recíproco²⁴ y por razones de motivación gerencial. Según esta última, los directivos preferirán seguir estrategias de maximización del tamaño de la empresa para satisfacer sus propios intereses (económicos, de prestigio, de seguridad,...).

CONCLUSIONES

Hemos tratado de vislumbrar posibles explicaciones para uno u otro tipo de estrategia de diversificación basándonos, en general, en consideraciones transaccionales. El objetivo planteado consistía en realizar una primera aproximación al tema y enunciar unas hipótesis de partida para trabajos empíricos posteriores.

Como resumen, se han propuesto cinco hipótesis, dos para el caso de la diversificación relacionada y las restantes para la del tipo conglomeral. En la siguiente ilustración, se recogen estos constructos junto con la dirección de su influencia al optar por una u otra estrategia:

ILUSTRACIÓN 1



²¹ éstas crean una ventaja competitiva idiosincrásica, y (2), la habilidad de controlar las actividades de producción-distribución y extraer si las rentas correspondientes.

²² Los costes dependen de la especificidad de los activos (y así de los problemas de contratación basados en pequeños números) y de la frecuencia de uso, teniendo en cuenta la racionalidad limitada.

²³ Por ejemplo de búsqueda de información y de seguimiento de la actuación de las distintas actividades.

²⁴ Este último aspecto está también relacionado con la Teoría de Agencia.

²⁵ Por medio del mismo las empresas acordarían comprar sus respectivos bienes y/o servicios.

BIBLIOGRAFIA:

- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972): "PRODUCTION, INFORMATION COSTS AND ECONOMIC ORGANIZATION". *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 62, PAGES. 777-795.
- COASE, R. H. (1937): "LA NATURALEZA DE LA EMPRESA" EN COASE, R. H. (1994): "LA EMPRESA, EL MERCADO Y LA LEY". ALIANZA ECONOMÍA.
- CUERVO GARCÍA, A. (DIRECTOR), (1995): "DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LOS NOVENTA". EDITORIAL CIVITAS. MADRID.
- DELAPIERRE, M. Y ZIMMERMANN, J. B. (1991): "TOWARDS A NEW EUROPEANISM STRATEGIC PARTNERSHIP BY FRENCH FIRMS". LAREA/CEREM.
- DIETRICH, M. (1994): "TRANSACTION COST ECONOMICS AND BEYOND. TOWARDS A NEW ECONOMICS OF THE FIRM". ROUTLEDGE. LONDON.
- JARILLO, J. C. (1990): "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA". MCGRAW-HILL. MADRID.
- JENSEN, M. C. Y MECKLING, W. H. (1976): "THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOUR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE". *JOURNAL OF FINANCE ECONOMICS*, VOL. 3, PAGES. 305-306.
- JOHNSON, G. Y SCHOLES, K. (1997): "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES". TERCERA EDICIÓN. PRENTICE HALL.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. A. Y ALCHIAN, A. A. (1978): "VERTICAL INTEGRATION, APPROPRIABLE RENTS AND THE COMPETITIVE CONTRACTING PROCESS". *JOURNAL OF LAW AND ECONOMICS*, NUM. 21. PAG. 297.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (1996): "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA". EDITORIAL CIVITAS. MADRID.
- SALAS FUMÁS, V. (1996): "ECONOMÍA DE LA EMPRESA. DECISIONES Y ORGANIZACIÓN". ARIEL ECONOMÍA. SEGUNDA EDICIÓN. MADRID.
- WILLIAMSON, O. (1975): "MARKETS AND HIERARCHIES ANALYSIS AND ANTITRUST IMPLICATIONS". NEW YORK. FREE PRESS.
- WILLIAMSON, O. (1981): "THE ECONOMICS OF THE ORGANIZATION: THE TRANSACTION COST APPROACH". *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, VOL. 3, PAGES. 548-577.
- WILLIAMSON, O. (1985): "THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM". NEW YORK. FREE PRESS.
- WILLIAMSON, O. (COMP.) (1995): "FROM CHESTER BARNARD TO THE PRESENT AND BEYOND". EXPANDED EDITION. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- WINTER, S. (1987): "KNOWLEDGE AND COMPETENCE AS STRATEGIC ASSETS", EN TEECE, D. Y BALLINGER (EDS.): "THE COMPETITIVE CHALLENGE: STRATEGIC FOR INDUSTRIAL INNOVATION AND RENEWAL". HARPER AND ROW. CAMBRIDGE, MASS. PAGES. 159-184.