

# LA DEPENDENCIA EN LA RELACIÓN DE INTERCAMBIO: CONTRIBUCIONES DESDE DIFERENTES TEORÍAS

Pilar Jerez Gómez; M<sup>a</sup> Belén Marín Carrillo; M<sup>a</sup> Angeles Iniesta Bonillo  
Universidad de Almería

## RESUMEN

Este trabajo se ocupa del problema de la dependencia en las relaciones interorganizativas. Como un concepto multidimensional, se estudia la dependencia desde una perspectiva multidisciplinar. Así, se analiza la teoría de la dependencia de los recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría basada en los recursos para comprender las causas y efectos de la dependencia. En lugar de señalar simplemente la diferencia entre ellos se describe como cada uno de estos tres enfoques contribuye a explicar la dependencia. Las causas son: el cumplimiento de objetivos, el desempeño de cada una de las partes, los recursos comunes, incertidumbre, especificidad de activos y frecuencia de las transacciones. Los efectos están relacionados a cada estructura de gobierno de las relaciones de intercambio: mercado, híbrido y jerarquía, y forma relacional. Además, se describe la influencia de la dependencia en la localización del poder y otros procesos de comportamiento. Un conjunto de conclusiones finaliza el trabajo.

## 1. INTRODUCCIÓN

La competencia en economías modernas está fomentando la proliferación de acuerdos de cooperación y otros tipos de intercambios de colaboración como las alianzas, franquicias, intercambio de acciones, etc. dentro de un marco de red. Estas situaciones definidas por procesos de influencia dan origen a diversas formas organizativas como la dependencia.

La dependencia es un fenómeno clave en el análisis de las relaciones de intercambio porque es la base para explicar la capacidad firme para influir en el comportamiento de otra organización. Este concepto ha sido utilizado como variable exógena en fenómenos analizados como el poder, (Beier y otros, 1969; Black y otros, 1994; Emerson, 1962; Pfeffer y Salancik, 1978), las fusiones (Filkenstein, 1977; Pfeffer, 1972), estructuras de gobierno (Williamson, 1985; 1991), redes industriales (Axelsson y Easton, 1992), influencia organizativa (Hakansson, 1982), o contratación (Lusch, 1976).

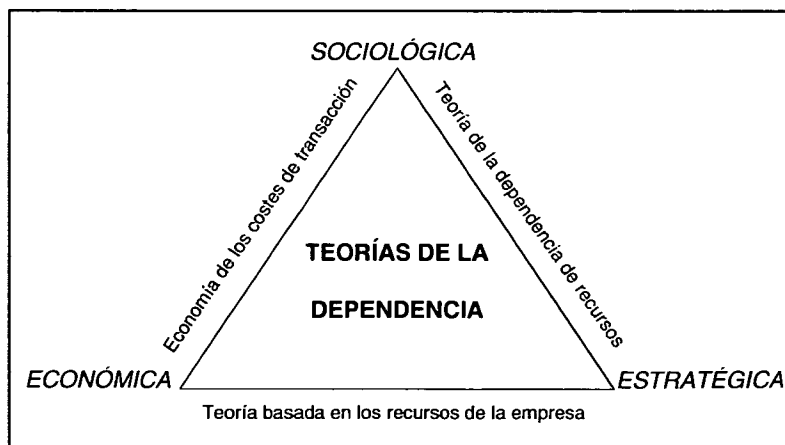
La presente investigación sobre gestión interorganizativa ha evolucionado desde el punto de vista de intercambio discreto (mercado de contado) a uno relacional (mercado doméstico). Actualmente, los mercados están concebidos como una red de relaciones diádicas (Anderson et al., 1994). Este cambio lleva a considerar los procesos de intercambio como el centro del análisis.

La investigación anterior se ha centrado en la dependencia como un concepto de dimensión simple o ha establecido una orientación teórica exacta. Esta perspectiva presenta una ausencia de capacidad para explicar el fenómeno de las relaciones de intercambio en su totalidad. Este trabajo contribuye a aumentar la corriente de investigación adoptando una perspectiva interdisciplinar del fenómeno organizativo analizado. (e.g., Aulakh y Kotabe, 1997; Foss y Koch, 1996; Frazier y otros, 1991; Noorderhaven, 1995; Roberts y Greenwood, 1977). Este interés y necesidad creciente, teórica y empíricamente, en complementar la única perspectiva justifica la intención principal de este trabajo: construir un marco conceptual comprensible para guiar la investigación y la práctica relacionada con la dependencia.

Como concepto multidimensional la dependencia debe ser analizada desde diferentes puntos de vista. Desde un punto de vista sociológico, la teoría de la dependencia de recursos (TDR) (Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer, 1992), defiende que el resultado de la organización está determinado por partes externas. Estas son aquellos grupos que controlan los recursos corrientes críticos que causan la dependencia. Por otra parte, desde una perspectiva económica, la economía de los costes de transacción (ECT) (Heide y John, 1988; Williamson, 1975; 1985; 1991) identifican un conjunto de elementos que influyen en el poder de negociación de cada parte. Estos activos intangibles están afectados por el nivel de dependencia interorganizativa. De hecho, hay una relación entre TDR y ECT porque ambos están relacionados con el gobierno de transacciones críticas y el poder que tiene cada parte para dirigir las relaciones (Rumelt y otros, 1994).

Separadamente ambos enfoques son insuficientes para explicar resultados de la dependencia y las diferentes alternativas para organizar intercambios entre organizaciones. Tan importantes son los factores externos como los internos en la explicación de intercambios. Así, una estrategia de alcance puede completar el marco conceptual. Por ejemplo, diversos investigadores han señalado recientemente la necesidad de complementar las consideraciones sobre la eficiencia de la ECT con aspectos estratégicos en relación a formas de gobierno ya que se puede argumentar que las empresas pueden sacrificar ventajas en coste de diferentes niveles de integración para mejorar su posición competitiva (Hogan y Armstrong, 1997; Klein y otros, 1990). En este sentido, la teoría basada en los recursos (TBR) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) puede complementar la explicación del comportamiento de las organizaciones en las relaciones económicas.

FIGURA 1. ENFOQUES INTERDISCIPLINARIOS DE LA DEPENDENCIA



En este estudio se examinan los diferentes factores que causan dependencia y poder en las relaciones de intercambio, combinando aportaciones de TDR, ECT y TBR en un esquema global (ver figura 1). El trabajo se estructura en cuatro secciones. La primera se dedica a analizar diversas perspectivas sociológicas extraídas de la revisión de la literatura. A continuación, se presta atención a la teoría económica de la organización, ECT, y a la teoría estratégica derivada parcialmente de la organización industrial. Finalmente, se aclaran las diferentes contribuciones de cada teoría para explicar la dependencia. Se propone un marco conceptual global de la dependencia.

## 2. LA DEPENDENCIA COMO FUENTE DE PODER: DESDE LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO SOCIAL A LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

Para Emerson (1962) y Blau (1964) la concepción de dependencia está fielmente relacionada con el concepto de poder. Como Emerson afirma, "si la dependencia de una parte proporciona la base del poder de la otra, el poder debe ser definidos como una influencia potencial". Entonces, la dependencia de una organización ( $D_{ij}$ ) sobre otra es igual al poder de la anterior organización sobre la primera ( $P_{ji}$ ). Esto es,

$$P_{ij} = D_{ji} \text{ y } P_{ji} = D_{ij}$$

Adicionalmente, Emerson (1962) analiza el proceso de equilibrio de poder que actúa a través de cambios en las variables que definen la estructura de la relación de poder-dependencia: objetivos mediados, inversión motivacional y costes de las relaciones alternativas disponibles. Sin embargo, la relación entre poder y dependencia no ha sido verificada empíricamente de manera clara (ver El-Ansary y Stern 1972). Basado en el trabajo de Emerson, proceden dos perspectivas: enfoque de objetivos y desempeño

### ENFOQUE DE OBJETIVOS

Este enfoque muestra que el nivel de dependencia que una organización consigue sobre otra es debido a la necesidad de mantener una relación para alcanzar ciertos objetivos. Para organizaciones con ánimo de lucro, esta aproximación se ha denominado enfoque ventas-beneficio. Es un enfoque válido para explicar la dependencia en mercados de compradores y vendedores.

#### ENFOQUE DE DESEMPEÑO

Este enfoque considera que el nivel de dependencia entre las partes del intercambio es determinado por el nivel de calidad del desempeño de las partes. Como (Fraizer, 1983) establece, "cuando comienzan intercambios reales de productos, servicios, e información, el resultado de cada organización determinará, en gran medida los resultados, actual y percibido, alcanzados en la relación (e.g. ventas, beneficios)".

El-Ansary y Stern (1972), Hunt y Nevin (1974), Lusch (1976;1977) y Wilkinson (1979;1981) consideran que la calidad de la atención que una empresa proporciona es una importante fuente de poder. El nivel de calidad con que una organización (fuente) lleva a cabo sus obligaciones será percibida por la otra organización (objetivo) en las relaciones verticales como una importante influencia para alcanzar los objetivos. Por eso cuanto mayor sea el grado de desempeño percibido, menor número de alternativas tendrá la parte objetivo para reemplazar a la fuente de una forma adecuada.

Esta perspectiva ha sido aplicada en las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores por (Keith y otros, 1990) para analizar las estrategias de influencia bajo marcos diferentes de dependencia. (Frazier y otros, 1983) critican la no validez de esta perspectiva para explicar la dependencia en mercados de vendedores, porque si la demanda es mayor que la oferta, la capacidad del vendedor para generar demanda no es un problema interesante, contrariamente a lo que ocurre en los mercados de compradores.

#### EL ENFOQUE SOCIOLÓGICO: LA TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

Una vez que este enfoque sociológico ha sido aplicado a las relaciones interorganizativas, ha evolucionado y se ha convertido en la base para un enfoque más amplio: la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer, 1992). Este enfoque afirma que el poder de una organización para influir en la toma de decisión de otra organización depende de la medida en que la organización depende de la primera para obtener los recursos. Organizaciones que compiten con otras entidades que comparten recursos escasos. Actividades de gestión estratégicas son aquellas relacionadas con la búsqueda de actividades que minimicen la dependencia de recursos de las organizaciones que controlan los recursos críticos. Según esta base se explican las concentraciones, integración vertical y horizontal, diversificación o «joint ventures». Estos conceptos extienden el enfoque social hacia un enfoque más organizativo.

Las relaciones de dependencia entre la organización y el entorno y la relación dependencia-poder (Emerson, 1962; Thompson, 1997), limitan el poder discrecional de la organización. Pero, en lugar de asumir un papel pasivo, las organizaciones luchan por conseguir reducir la dependencia que ellas soportan del entorno y de otras organizaciones, o para incrementar la dependencia que otras organizaciones soportan de ellas. Para alcanzar estos objetivos tienen dos opciones: adaptar o modificar la naturaleza de sus relaciones con el entorno. La organización llega a ser de esta manera un agente activo en la construcción de su entorno, con tres opciones posibles (Pfeffer y Salancik, 1978):

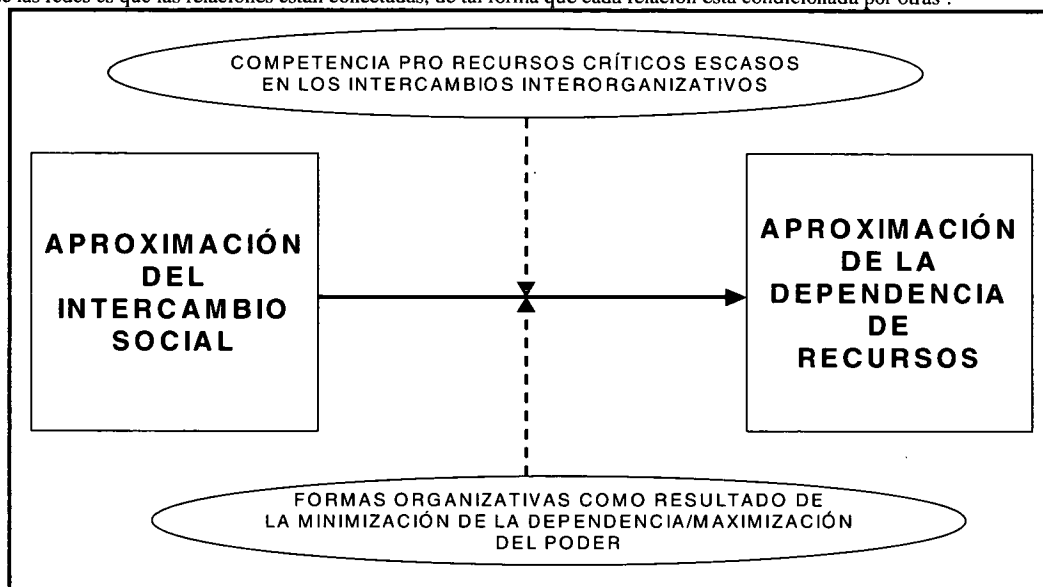
- 1) Absorción de la dependencia por medio de la relocalización en un nicho en el que la dependencia externa disminuya, o por medio de la expansión de este dominio a través de procesos de integración vertical y horizontal, diversificación, fusión y adquisición.
- 2) Negociación de las características de la dependencia por medio del establecimiento de acuerdos como «joint ventures» (Butler y Sohod, 1995) o el intercambio de directivos.
- 3) Uso de vías administrativas y judiciales (emprender acciones legales contra competidores, presionar para obtener menores impuestos, disminuir la forma de negociación).

Los recursos críticos que las organizaciones obtienen de otras organizaciones son materias primas, recursos financieros, recursos humanos, o servicios y operaciones que las organizaciones necesitan pero no pueden realizar ellas mismas. Las innovaciones tecnológicas están incluidas también dentro de los recursos críticos (Marple, 1982).

Considerando que las relaciones diádicas están insertadas en una red, la perspectiva de red señala que en el sistema industrial los recursos son dependientes uno de otros en el sentido que el resultado del uso de un recurso depende de cómo es usado otro recurso. Los recursos son más o menos heterogéneos y especializados. Cuanto más especializados están mayor dependencia existe entre las empresas. En el caso extremo, cuando dos recursos están completamente especializados en un uso donde son combinados, son completamente complementarios y hay una dependencia positiva entre ellos. En el extremo opuesto, dos recursos especializados pueden ser completamente sustitutivos, en cuyo caso hay una alta dependencia, en este caso negativa. En conjunto, un sistema de producción puede estar caracterizado en términos de la dependencia entre recursos de acuerdo a una lógica industrial donde los recursos son más o menos complementarios y/o sustituibles, en resultados de producción (Axelsson, 1992).

En este contexto de interdependencia dentro de la red que expresa relaciones cliente-proveedor, la dependencia entre actores justifica la localización del poder (Thorelli, 1986). Debe señalarse que el poder no se ejerce unilateralmente, sino que las organizaciones son interdependientes. De

manera subyacente a la distribución del poder entre los actores se sitúan las relaciones de dependencia entre los participantes. Una característica básica de las redes es que las relaciones están conectadas, de tal forma que cada relación está condicionada por otras<sup>1</sup>.



### 3. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN: LA PERSPECTIVA ECONÓMICA

La visión coasiana de la empresa (Coase, 1937) señala la importancia de comparar los costes de transacción de utilizar mercados contra contratos dentro de las organizaciones, como una explicación de porqué algunas actividades tienen lugar dentro de una empresa. En algunas situaciones, una empresa puede economizar costes si interioriza la transacción porque hay costes relativos al uso de mecanismos de precios, y estos costes incluyen búsqueda de precios, negociación de transacciones individuales y el coste de contingencias especificadas en los contratos a largo plazo. Las empresas no eliminan todos los contratos, pero reducen su número notablemente porque dentro de él. Cada factor no compromete al resto de factores con los cuales se relaciona pero, entonces, los costes de mercado -coordinación por medio del mecanismo de mercado- y los costes organizativos -coordinación por medio de un contrato insertado de actividad entre el empresario y cada factor- son considerados el determinante principal del alcance de las actividades de la empresa. En este sentido, los costes de transacción son de importancia primaria en la teoría contractual de la empresa, aunque Coase no menciona este término explícitamente.

En la mitad de los años 70, algunos economistas extendieron la teoría contractual de Coase y comenzaron a analizar sistemáticamente cuestiones que relacionan los límites de la empresa y la organización interna. Los trabajos de Williamson (1975;1985) son considerados frecuentemente como la principal aportación. El más importante punto de los trabajos de Williamson es que la elección de la estructura de gobierno (mercado, jerarquía o híbrido) más apropiada para las diferentes transacciones esta orientada por el principio de economizar o minimizar el coste de transacción. Construida sobre esta base, la teoría de costes de transacción se ha usado para explicar la elección de estrategia/estructura (Jones, 1982), empresa multiproducto (Teece, 1982), integración vertical (John y Weitz, 1988), dependencia en canales comerciales (Heide y John, 1988) o diseño organizativo (Roberts y Greenwood, 1997).

#### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA TEORÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN PARA LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA

Considerando que la transacción es el centro de estudio, el primer paso consiste en determinar sus atributos y hacer varias suposiciones sobre el comportamiento y conocimiento de los agentes que participan en la transacción.

La teoría económica clásica asume la no existencia de oportunismo y un conocimiento completo. Por otra parte, todos los bienes y servicios son perfectamente sustituibles entre vendedores y compradores. En esta situación no hay dependencia entre organizaciones relacionadas por una transacción. Pero actualmente, las transacciones tienen otras características: (1) hay asimetría de información; (2) existe oportunismo; (3) en muchas situaciones el número de compradores, vendedores, o ambos es escaso, y (4) las organizaciones y la gente viven en un mundo racional limitado. Estos cuatro rasgos introducen dependencia en una relación y la necesidad de control y compromiso.

Williamson (1975;1985) dedica particular atención a la supervisión y cumplimiento del desempeño después de que los contratos se formalicen (Spulber, 1992). Las dos dimensiones centrales en la teoría de Williamson son el oportunismo y el grado de especificidad del activo.

*Oportunismo* referido a que cada comprador o vendedor intenta cambiar los términos de un contrato después de hecho. El oportunismo puede aparecer por la existencia de: (1) poder de negociación asimétrico; (2) un pequeño número de proveedores (o compradores) o (3) especificidad de activos.

Proveedores y compradores pueden actuar oportunísticamente si la demanda del producto final aumenta (primer caso) o desciende (segundo caso). Hay diversos niveles de costes de transacción que corresponden a variaciones en la concentración de clientes y proveedores. En el caso de relaciones verticales hacia arriba o hacia abajo, el nivel de costes de transacción estará relacionado negativamente con el número de proveedores potenciales o con el número de compradores potenciales, respectivamente (McWilliam y Gray, 1996).

Adicionalmente, Williamson (1975, 1985) propuso que si es posible averiguar el nivel de especificidad de activo para una transacción, la frecuencia de interacción entre las partes y el grado de incertidumbre alrededor de la misma, la estructura de gobierno que será adoptada por las partes puede ser predecible. De los tres atributos de la transacción, la especificidad de activo ha ocupado un papel central. La especificidad de activo, hace referencia al hecho de que los activos (ej. físicos, humanos o situacionales) llegan a ser específicos a la transacción y no pueden ser usados con mayor valor en aplicaciones alternativas. Como la especificidad de activo limita el número de usuarios potenciales del recurso, se incrementa la posibilidad de oportunismo, lo cual se traduce en costes de transacción más altos (Williamson, 1975). Si una empresa de distribución vende solamente un producto que requiere una inversión específica, es posible que el proveedor se comporte de forma oportunista intentando apropiarse de parte de los beneficios de la empresa de distribución, una vez que la inversión es irreversible. Similarmente, si un acuerdo vertical implica construir una nueva capacidad para atender las necesidades de suministro de la empresa compradora, esta empresa podría intentar apropiarse de parte de los

<sup>1</sup> Al principio, los estudios de redes se desarrollaron en sectores organizativos no lucrativos (Aldrich y Whetten, 1981; Benson, 1985) para más tarde extenderse a todo tipo de organizaciones.

beneficios de la empresa suministradora después de que la capacidad se haya consolidado, si el intercambio se organiza mediante una pura relación de mercado (Klein y otros, 1978).

La especificidad de activo, al igual que la concentración de compradores o vendedores, es una cuestión de grado. Debido a que los niveles altos de especificidad de activo incrementan la probabilidad de comportamiento oportunista, el nivel de costes de transacción está positivamente relacionado con el valor de la inversión específica a la transacción. De este modo, una alta inversión específica puede explicar la integración de dos o más empresas por la dependencia que esta genera.

#### ESTRUCTURAS DE INTERCAMBIO SEGÚN LA ECT

La principal contribución de la economía de los costes de transacción es la posibilidad de predecir la estructura de gobierno (de mercado, híbrida o jerárquica) para la diferente relación de marketing como una función de los atributos de la transacción. Por ejemplo, Williamson (1991) describió como híbridas aquellas formas intermedias que mantienen el continuo entre mercado y jerarquía. Si la especificidad de activo es alta, la estructura de gobierno representada por una empresa o un híbrido economiza en costes de transacción. Estas estructuras de gobierno pueden ser vistas como una forma de economizar si la incertidumbre es alta.

Como Spulber (1992) sugiere, los modelos de información asimétrica proporcionan un soporte para el punto de vista de Knight. Por ejemplo, la integración vertical puede ser vista como una posibilidad de que una empresa pueda acceder a la información poseída por otra empresa, incluyendo información referente a la tecnología, la demanda o las características del producto (Spulber, 1992). Entonces, en ausencia de costes de organización, las pérdidas de eficiencia en la relación vertical entre las dos empresas antes de la fusión que fueron debidas a información asimétrica podrían ser eliminadas.

Para sintetizar, explicar la dependencia en la ECT nos permite identificar diferentes fuentes de dependencia en las relaciones organizativas (ej. número de compradores y vendedores, especificidad de activo, incertidumbre). Como las organizaciones pueden actuar de forma oportunista, deben tener en cuenta la dependencia de otras organizaciones y su propia dependencia a la hora de llegar a un acuerdo en los términos de la negociación. Los directivos se enfrentan con niveles dados de dependencia (dados principalmente por la especificidad de activo, la incertidumbre y la frecuencia de interacción), percibirán un cierto nivel de costes de transacción y elegirán la estructura de gobierno que minimice estos costes. Si la economía de los costes de transacción puede ser considerada, de esta forma, como una teoría de toma de decisiones directivas, puede ser útil incluir el riesgo y la confianza en el modelo (Chiles y McMackin, 1996), para ofrecer una explicación viable de las diferentes formas organizativas que producen intercambios de productos, recursos e información entre las empresas: mercados, integración vertical, contratos relacionales (Jarillo, 1988), licencias (Hill y Kim, 1988), joint ventures (Hennart, 1988; Kogut, 1988), acuerdos de franquicia o redes estratégicas (Jarillo, 1988). Es importante señalar la gran variedad de formas híbridas que resuelven el problema de dependencia y costes de transacción, pero los costes de transacción no son suficientes para explicar todas las posibles formas híbridas, con diferentes formas de interdependencia directiva (McWilliam y Gray, 1996).

#### 4. LA TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL INTERCAMBIO

Esta teoría se centra en los recursos y capacidades internos (Penrose, 1959) como principales determinantes de las diferencias de rendimiento entre las empresas. De esta forma, la formulación estratégica debería ser dirigida por los recursos, capacidades y competencias clave de la organización. El análisis estratégico del entorno es menos relevante inicialmente porque la estructura del sector no es capaz de explicar la variabilidad en el rendimiento de las empresas (Rumelt, 1991). El rendimiento financiero resultante depende de la habilidad de la empresa para desarrollar recursos clave importantes para producir y promocionar sus productos.

Una asunción clave de esta teoría es que los recursos críticos están heterogéneamente distribuidos entre las empresas dentro de un sector. De esta forma, a través del desarrollo de capacidades internas, una empresa puede obtener una ventaja competitiva que no puede ser imitada por otras empresas (Dierickx y Cool, 1989). Estos recursos críticos, que pueden ser tangibles o intangibles, deben cumplir varias condiciones: (1) coste efectivo para su uso y (2) difícil imitación para los competidores (Barney, 1991; Day, 1994). Otros requisitos pueden ser: rareza, valor, sustitución imperfecta y difícil transferencia dentro del sector (Grant, 1991).

Varias clasificaciones de recursos han sido propuestas con el objeto de identificarlos (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Black y Boal, 1994). Todos estos autores coinciden en señalar la existencia de capacidades tangibles (recursos financieros, tecnología, patentes...) e intangibles (cultura, reputación, imagen, know-how...). Estos recursos deberían ser estudiados desde un punto de vista de red (Black y Boal, 1994).

Si desde el punto de vista de la ECT los directivos deciden la forma organizativa teniendo en cuenta los costes de transacción asociados al socio comercial, desde el punto de vista de la teoría basada en los recursos, los estrategas toman esa decisión evaluando los propios recursos y capacidades y los de su socio para mejorar el rendimiento a través de estrategias de cooperación (McWilliam y Gray, 1996).

Esta teoría implica que cuando dos empresas, a través de la competencia, ofrecen recursos complementarios, la inicial relación negativa puede convertirse en positiva. Esta situación tiene lugar, especialmente, cuando hay involucradas actividades de investigación y desarrollo (Smith y Laage-Hellman, 1992). Mientras los directivos consideran tanto los recursos críticos presentes como los ausentes para desarrollar estrategias, los recursos de las empresas pueden representar puntos fuertes o débiles de la empresa. En este contexto, la empresa puede ser empujada a adquirir recursos de otras empresas a través de integraciones mientras los recursos son necesarios (esto es, dependencia). Esta teoría enfatiza un comportamiento colaborativo e coordinado entre las organizaciones que poseen recursos complementarios como una forma de desarrollar ventajas competitivas. Esta clase de acuerdo lleva implícitas dos importantes condiciones para que un recurso sea valioso: (1) coste efectivo y (2) difícil imitación para los competidores. La probabilidad de que una empresa se comporte de tal forma es más alta si no tiene los recursos financieros y las habilidades para integrar las otras empresas.

#### 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio analiza tres perspectivas diferentes de dependencia: sociológica, económica y estratégica. Se trata de una investigación teórica que proporciona comprensión dentro de la naturaleza de la dependencia entre organizaciones. Este enfoque integrativo persigue obtener una explicación coherente de la dependencia en las relaciones organizativas.

En primer lugar, han sido identificadas varias fuentes de dependencia. Estas fuentes están dispersas en la literatura, tanto en investigaciones conceptuales como empíricas. Bajo una red emergente de relaciones diádicas, con asociaciones que añaden valor (Johnston y Lawrence, 1988), la dependencia juega un papel crucial en la vida de las relaciones organizativas. La dependencia no está sólo relacionada con el desarrollo de relaciones continuas, sino también con su formación. Y sólo a través de una construcción multidisciplinaria de la dependencia es posible explicar los factores en la formación de las relaciones de intercambio (Oliver, 1990): necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad.

Los teóricos de la dependencia de recursos sostienen que la estabilidad organizativa se obtiene a través del ejercicio del poder, control o la negociación de interdependencias con la finalidad de conseguir una afluencia predecible y estable de recursos vitales y reducir la incertidumbre del entorno (Oliver, 1991).

Las perspectivas sociológicas están centradas en el reparto de poder y el desarrollo del intercambio guiado por la búsqueda de un equilibrio de poder entre una diada o entre una red. De esta forma, estas aproximaciones son útiles para justificar la tendencia de cada parte para minimizar la dependencia de otras organizaciones del entorno. La dependencia sería una función del nivel de importancia de los recursos críticos de otras empre-

sas. Esta perspectiva es especialmente útil en los intercambios relacionales, pero no tiene interés en transacciones discretas porque no hay oportunidad para generar estructuras de poder.

La ECT se centra en las formas de intercambio eficiente, considerando la transacción como la unidad de análisis. Debido al oportunismo y la racionalidad limitada, en algunas condiciones, las transacciones generan altos costes si la estructura del mercado es elegida, de tal forma que la jerarquía o el híbrido son resultado de economizar los costes de transacción. Las decisiones de hacer o comprar son explicadas en este sentido. Esta aproximación podría complementar las perspectivas sociológicas anteriores al proporcionar el concepto de coste de transacción economizando y señalando qué factores producen dependencia (costes de transacción): especificidad de activos, incertidumbre o frecuencia de las transacciones. Si el nivel de las transacciones dentro de una red de diadas puede ser usada como una señal del nivel de dependencia (Pfeffer, 1992), el análisis de los costes de transacción expande esta sencilla cuestión identificando los atributos de la transacción que influyen el nivel de dependencia y la forma organizativa.

Esta perspectiva se dedica únicamente a las transacciones pero no a los recursos de las empresas o a la calidad del desempeño. Así, esta teoría no es estratégica en el sentido de que, por ejemplo, no explica por qué una forma híbrida puede representar una ventaja competitiva en relación a otra.

Las dos aproximaciones anteriores no consideran la competencia externa. Por ejemplo, bajo una aproximación de dependencia de recursos, el intercambio es analizado bajo los problemas de quién es el más poderoso, qué procesos de interacción tienen lugar dentro de una diada, o cuáles son los niveles de confianza y compromiso. Bajo la teoría de los costes de transacción, una empresa podría tratar de elegir la forma de gobierno más eficiente o qué actividades llevar a cabo a través de cada estructura. Por supuesto, todos los factores considerados son valiosos para la dependencia. Pero ninguna de estas teorías está relacionada con la identificación y disponibilidad de recursos externos para conseguir una ventaja competitiva.

La TBR introduce dos temas relevantes: (1) antes de adoptar una estructura de gobierno particular, las empresas deben valorar si tienen recursos y capacidades<sup>2</sup>, y (2) un acuerdo óptimo entre las empresas puede explotar la complementariedad de recursos.

Bajo esta aproximación, la principal dimensión de la dependencia son los recursos internos. La dependencia interorganizativa es valorada en términos de (des)ventaja competitiva en recursos, la cual lleva a una (des)ventaja comparativa en la posición del mercado y el desempeño (Hunt y Morgan, 1996). En algunos casos, las relaciones de dependencia pueden ser vistas como una forma de compartir recursos y construir una nueva forma organizativa con capacidades especiales.

Finalmente, estas tres aproximaciones conducen a un concepto multidimensional de dependencia. Deben considerarse dos niveles diferentes en el análisis de dependencia interorganizativa. El primer nivel hace referencia a las dimensiones causales de la dependencia: consecución de los objetivos, desempeño de la otra parte, especificidad de los activos, frecuencia de las transacciones, incertidumbre y recursos principales. Estas dimensiones han sido identificadas desde diferentes aproximaciones a través de la creación de un constructo simple. El segundo nivel trata el tipo de relación de intercambio determinado por la dependencia. El tipo de estructura de gobierno, la forma de la relación y la asignación del poder están relacionados con el nivel y la distribución de la dependencia, dando lugar a tres situaciones. Este trabajo unifica la contribución de cada aproximación. Así, la TDR considera los híbridos como el resultado de un proceso de negociación para minimizar la dependencia si la parte dependiente no posee suficientes recursos para adquirir a la otra. Aunque la ECT establece la minimización de los costes de transacción como una regla de decisión, no explora la naturaleza de las múltiples formas híbridas. La TBR explica cada acuerdo de gobierno particular como una forma de compartir recursos, incrementando la ventaja competitiva en relación a otras formas de gobierno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. AND WHETTEN, D. A., ORGANISATION-SETS, ACTION SETS AND NETWORKS. MAKING THE MOST OF SIMPLICITY, IN P. C. NYSTROM AND W. H. STARBUK (EDS.) *HANDBOOK OF ORGANISATIONAL DESIGN*, VOL. 1, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD. 1981, PP. 385-408.
- ANDERSON, J. C.; HÅKAMSSON, H. AND JOHANSON, J., DYADIC BUSINESS RELATIONSHIPS WITHIN A BUSINESS NETWORK CONTEXT. *JOURNAL OF MARKETING*, 58 (OCTOBER 1994), PP. 1-15.
- AULAKH, P. S. AND KOTABE, M., ANTECEDENTS AND PERFORMANCE IMPLICATIONS OF CHANNEL INTEGRATION IN FOREIGN MARKETS. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 28 (1 1977), PP. 145-175.
- AXELSSON AND G. EASTON, EDs. *INDUSTRIAL NETWORKS: A NEW VIEW OF REALITY*, ROUTLEDGE, LONDON, 1992.
- AXELSSON, B., NETWORK IMPLICATIONS FOR BUSINESS STRATEGY, IN B. AXELSSON AND G. EASTON (EDS.) *INDUSTRIAL NETWORKS: A NEW VIEW OF REALITY*, ROUTLEDGE, LONDON, 1992, PP. 184-204.
- BARNEY, J. B., FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 17 (1 1991), 99-120.
- BEIER, F. J. AND STERN, L. W., POWER IN THE CHANNEL OF DISTRIBUTION, IN LOUIS W. STERN (ED.) *DISTRIBUTION CHANNELS: BEHAVIORAL DIMENSIONS*, HOUGHTON MIFFLIN, BOSTON, 1969, PP. 92-116.
- BLACK, J. AND BOAL, K. B., STRATEGIC RESOURCES: TRAITS, CONFIGURATIONS AND PATHS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 15 (1994), PP. 131-148.
- BLAU, P. M., *EXCHANGE AND POWER IN SOCIAL LIFE*, JOHN WILEY, NEW YORK. 1964.
- BUTLER, R. AND SOHOD, S., JOINT-VENTURE AUTONOMY: RESOURCE DEPENDENCE AND TRANSACTION COSTS PERSPECTIVES. *SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, 11 (2 1995), PP. 159-175.
- CHILES, T. H. AND McMACKIN, J. F., INTEGRATING VARIABLE RISK PREFERENCES, TRUST, AND TRANSACTION COST ECONOMICS. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 21 (1 1996), PP. 73-99.
- COASE, R. H., THE NATURE OF THE FIRM. *ECONOMICA*, 4 (1937), PP. 386-405.
- COOK, K. S. AND EMERSON, R., POWER, EQUITY AND COMMITMENT IN EXCHANGE NETWORKS. *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*, 43 (1978), PP. 712-739.
- DAY, G. S., CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN ORGANIZATIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 58 (OCTOBER 1994), PP. 37-52.
- DIERICKX, I. AND COOL, K., ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *MANAGEMENT SCIENCE*, 35 (1989), PP. 1506-1511.
- EL-ANSARY, A. I. AND STERN, L. W., POWER MEASUREMENT IN THE DISTRIBUTION CHANNEL. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 9 (FEBRUARY 1972), PP. 47-52.
- EMERSON, R. M., POWER-DEPENDENCE RELATIONS. *AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW*, 27 (FEBRUARY 1962), PP. 31-41.
- FILKENSTEIN, A., INTER-INDUSTRY MERGER PATTERNS AND RESOURCES DEPENDENCE: A REPLICATION AND EXTENSION OF PFEFFER (1972). *WORKING PAPER*, DARMOUTH COLLEGE, AMOS TUCK SCHOOL (1997).
- FOSS, N. J. AND KOCH, C. A., OPPORTUNISM, ORGANIZATIONAL ECONOMICS AND THE NETWORK APPROACH. *SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, 12 (2 1996), PP. 189-205.
- FRAZIER, G. L., ON THE MEASUREMENT OF INTERFIRM POWER IN CHANNELS OF DISTRIBUTION. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 20 (MAY 1983), PP. 158-166.
- FRAZIER, G. L.; GILL, J. D. Y KALE, S. H., DEALER DEPENDENCE LEVELS AND RECIPROCAL ACTIONS IN A CHANNEL OF DISTRIBUTION IN A DEVELOPING COUNTRY. *JOURNAL OF MARKETING*, 53 (JANUARY 1989), PP. 50-69.
- GRANT, R. M., THE RESOURCE-BASED THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR STRATEGY FORMULATION. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 33 (1991), PP. 114-135.
- HÅKAMSSON, H., *INTERNATIONAL MARKETING AND PURCHASING OF INDUSTRIAL GOODS: AN INTERACTION APPROACH*, WILEY, CHICHESTER. 1982.
- HALL, R., THE STRATEGIC ANALYSIS OF INTANGIBLE RESOURCES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 14 (1992), 607-618.
- HEIDE, J. B. AND JOHN, G., THE ROLE OF DEPENDENCE BALANCING IN SAFEGUARDING TRANSACTION-SPECIFIC ASSETS IN CONVENTIONAL CHANNELS. *JOURNAL OF MARKETING*, 52 (JANUARY 1988), PP. 20-35.
- HENNART, J. R., A TRANSACTION COST THEORY OF EQUITY JOINT VENTURES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), PP. 361-374.

<sup>2</sup> La teoría de la dependencia de recursos ha considerado ya este hecho: si una empresa no puede comprar otra empresa para reducir la dependencia, es mejor negociar esta dependencia mediante un acuerdo

- HILL, C. W. L. AND KIM, W. C., SEARCHING FOR A DYNAMIC THEORY OF MULTINATIONAL ENTERPRISE: A TRANSACTION COST MODEL. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), pp. 93-104.
- HOGAN, J. AND ARMSTRONG, G., DEVELOPING A RESOURCE-BASED THEORY OF RELATIONAL EXCHANGE. *PROCEEDINGS OF THE THREE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION SPECIAL CONFERENCES*, DUBLIN, AMA (1997), pp. 204-217.
- HUNT, S. D. AND MORGAN, R. M., THE RESOURCE-ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION: DYNAMICS, PATH DEPENDENCIES, AND EVOLUTIONARY DIMENSIONS. *JOURNAL OF MARKETING*, 60 (OCTOBER 1996), pp. 107-114.
- HUNT, S. D. AND NEVIN, J. R., POWER IN A CHANNEL OF DISTRIBUTION: SOURCES AND CONSEQUENCES. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 11 (MAY 1974), pp. 186-193.
- JARILLO, J. C., ON STRATEGIC NETWORKS. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), pp. 31-41.
- JOHANSON, J. AND MATSSON, L.-G., INTERORGANISATIONAL RELATIONS IN INDUSTRIAL SYSTEMS: A NETWORK APPROACH COMPARED WITH A TRANSACTION COST APPROACH. *INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT ORGANISATION*, 17 (1 1987), pp. 34-48.
- JOHN, G. AND WEITZ, B., FORWARD INTEGRATION INTO DISTRIBUTION: AN EMPIRICAL TEST OF TRANSACTION COST ANALYSIS. *JOURNAL OF LAW, ECONOMICS, AND ORGANIZATION*, 4 (FALL 1988), pp. 337-355.
- JONES, G. R. AND HILL, C. W. L., TRANSACTION COST ANALYSIS OF STRATEGY-STRUCTURE CHOICE. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), pp. 159-172.
- KEITH, J. E.; JACKSON, D. W. AND CROSBY, L. A., EFFECTS OF ALTERNATIVE TYPES OF INFLUENCE STRATEGIES UNDER DIFFERENT CHANNEL DEPENDENCE STRUCTURES. *JOURNAL OF MARKETING*, 54 (JULY 1990), pp. 30-41.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G. AND ALCHIAN, A. A., VERTICAL INTEGRATION, APPROPRIABLE RENTS, AND THE COMPETITIVE CONTRACTING PROCESS. *JOURNAL OF LAW AND ECONOMICS*, 21 (1978), pp. 297-325.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L. AND ROTH, V., A TRANSACTION COST ANALYSIS MODEL OF CHANNEL INTEGRATION IN INTERNATIONAL MARKETS. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 27 (MAY 1990), pp. 196-208.
- KOGUT, B., JOINT VENTURES, THEORETICAL AND EMPIRICAL PERSPECTIVES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), pp. 319-332.
- JOHNSTON, R. AND LAWRENCE, P. R., BEYOND VERTICAL INTEGRATION - THE RISE OF THE VALUE-ADDING PARTNERSHIP. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 88 (JULY/AUGUST 1988), pp. 94-101.
- LUSCH, R. F., SOURCES OF POWER: THEIR IMPACT ON INTRACHANNEL CONFLICT. *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 13 (NOVEMBER 1976), pp. 382-390.
- LUSCH, R. F., FRANCHISEE SATISFACTION: CAUSES AND CONSEQUENCES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION*, 7 (3 1977), pp. 128-140.
- LUSCH, R. F. AND BROWN, J. R., INTERDEPENDENCY, CONTRACTING, AND RELATIONAL BEHAVIOR IN MARKETING CHANNELS. *JOURNAL OF MARKETING*, 60 (OCTOBER 1996), pp. 19-38.
- MARPLE, D., TECHNOLOGICAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL SURVIVAL: A POPULATION ECOLOGY STUDY OF NINETEENTH CENTURY AMERICAN RAIL ROADS. *SOIOLOGICAL QUARTERLY*, 23 (1982), pp. 107-116.
- MCWILLIAM, A. AND GRAY, S. R., UNDERSTANDING QUASI-INTEGRATION. *THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES*, 12 (1), 1996, pp. 69-85
- NIELSEN, R. P., COOPERATIVE STRATEGY. *STRATEGY MANAGEMENT JOURNAL*, 9 (1988), pp. 475-492.
- NOORDERHAVEN, N. G., TRANSACTION, INTERACTION, INSTITUTIONALIZATION: TOWARD A DYNAMIC THEORY OF HYBRID GOVERNANCE. *SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT*, 11 (1 1995), pp. 43-55.
- OLIVER, C., DETERMINANTS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: INTEGRATION AND FUTURE DIRECTIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 15 (2 1990), pp. 241-265.
- OLIVER, C., STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 16 (1 1991), pp. 145-179.
- PENROSE, E. T., *THE THEORY OF THE GROWTH OF THE FIRM*, JOHN WILEY, NEW YORK. 1959.
- PFEFFER, J., MERGER AS A RESPONSE TO ORGANIZATIONAL INTERDEPENDENCE. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 17 (1972), pp. 382-394.
- PFEFFER, J., *MANAGING WITH POWER: POLITICS AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, CAMBRIDGE MA. 1992.
- PFEFFER, J. AND SALANCIK, G., *THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS: A RESOURCE DEPENDENCE PERSPECTIVE*, HARPER & ROW, NEW YORK. 1978.
- ROBERTS, P. W. AND GREENWOOD, R., INTEGRATING TRANSACTION COST AND INSTITUTIONAL THEORIES: TOWARD A CONSTRAINED-EFFICIENCY FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL DESIGN ADOPTION. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 22 (2 1997), pp. 346-373.
- RUMELT, R. P., HOW MUCH DOES INDUSTRY MATTER. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 12 (1991), pp. 167-185.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E. AND TEECE, D. J., FUNDAMENTAL ISSUES IN STRATEGY, IN R. P. RUMELT, D. E. SCHENDEL, AND D. J. TEECE (EDS.) *FUNDAMENTAL ISSUES IN STRATEGY. A RESEARCH AGENDA*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON. 1994, pp. 9-53.
- SPULBER, D. F., ECONOMIC ANALYSIS AND MANAGEMENT STRATEGY: A SURVEY. *JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY*, 1 (3 1992), pp. 535-574.
- SMITH, P. C. AND LAAGE-HELLMAN, J., NETWORK FORMATIONS - RELATIONSHIPS AND SMALL GROUPS, IN B. AXELSSON AND G. EASTON (EDS.) *INDUSTRIAL NETWORKS: A NEW VIEW OF REALITY*, LONDON, ROUTLEDGE. 1992, pp. 37-84.
- TEECE, D. J., TOWARDS AN ECONOMIC THEORY OF THE MULTIPRODUCT FIRM. *JOURNAL OF ECONOMIC BEHAVIOR AND ORGANIZATION*, 3 (1982), pp. 39-63.
- THOMPSON, J. D., *ORGANISATIONS IN ACTION*, MCGRAW-HILL, NEW YORK. 1967.
- THORELLI, H. B., NETWORKS: BETWEEN MARKETS AND HIERARCHIES. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 7 (1 1986), 37-51.
- WEBSTER, F. E., THE CHANGING ROLE OF MARKETING IN THE CORPORATION. *JOURNAL OF MARKETING*, 56 (OCTOBER) 1992, pp. 1-17.
- WERNERFELT, B., A RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, 5 (1984), pp. 171-180.
- WILKINSON, I. F., POWER AND SATISFACTION IN CHANNELS OF DISTRIBUTION. *JOURNAL OF RETAILING*, 55 (2), 1979, 79-94.
- WILKINSON, I. F., POWER, CONFLICT, AND SATISFACTION IN DISTRIBUTION CHANNELS - AN EMPIRICAL STUDY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION AND MATERIALS MANAGEMENT*, 11 (7 1981), pp. 20-30.
- WILLIAMSON, O. E., *MARKETS AND HIERARCHIES*, THE FREE PRESS, NEW YORK. 1975.
- WILLIAMSON, O. E., *THE ECONOMIC INSTITUTIONS OF CAPITALISM*, THE FREE PRESS, NEW YORK. 1985.
- WILLIAMSON, O. E., COMPARATIVE ECONOMIC ORGANIZATION: THE ANALYSIS OF DISCRETE STRUCTURAL ALTERNATIVES. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 36 (JUNE 1991), pp. 269-296.