

# La teoría de los costes de transacción y la fijación de los límites organizacionales al otro lado de las fronteras nacionales

*Elsa M. Uribe González\**

## Resumen

El objetivo de este escrito es brindar un marco conceptual, que desde un enfoque de eficiencia, explique la selección de las formas de entrada a los mercados internacionales. En el logro de este objetivo, se trata con algún nivel de detalle la teoría de los costes de transacción. Esta teoría ofrece una explicación microanalítica de los aspectos que determinan la fijación de los límites empresariales al otro lado de las fronteras nacionales o, dicho de otra forma, de la elección de la forma de operación en los mercados extranjeros. La teoría de los costes de transacción reconoce la presencia de múltiples formas alternativas de gobernación y concibe la empresa como una respuesta a los fallos de mercado de algunos productos intermedios, especialmente de algunas clases de conocimiento, que llevan a la empresa a crear mercados internos con el fin de minimizar los costes de transacción. Es decir, la empresa logra beneficios internalizando operaciones cuando los costes de transacción y organización son más bajos que los que supone el mercado o las formas híbridas de gobernación. Dicho de otra forma, la teoría de los costes de transacción explica por qué la empresa elige –entre un conjunto amplio de opciones– un modo particular de gobernación para explotar su ventaja mientras protege sus rentas potenciales en los mercados extranjeros y, para ello, el análisis del intercambio se centra en los rasgos transaccionales.

## Introducción

El objetivo de este escrito es brindar un marco conceptual, que desde un enfoque de eficiencia, explique la fijación de límites organizacionales al otro lado de las fronteras nacionales. En el logro de este objetivo, se trata con algún nivel de detalle la teoría de los costes de transacción.

La teoría de los costes de transacción es un paradigma que adopta un enfoque microanalítico que permite discriminar adecuadamente entre aquellos intercambios que requieren internalizarse y los que no. Desde esta perspectiva, las formas de operación se asocian con estructuras básicas del mercado, los híbridos y la jerarquía en las que los costes –que se producen en el intercambio–, son los determinantes más

significativos de su elección o, lo que es lo mismo, de la fijación de los límites eficientes de la empresa (Williamson, 1985; Zaheer y Venkatraman, 1995). En el campo internacional, los postulados de este paradigma permiten identificar, desde una óptica de eficiencia, la forma de operación que mejor se adapta a los rasgos de la ventaja que se busca explotar en el mercado extranjero.

## Planteamientos básicos de las principales teorías que explican la existencia de operaciones internacionales y antecedentes de la teoría de los costes de transacción

Una mirada retrospectiva a las teorías de la inversión directa extranjera y su relación con el surgimiento de la teoría de la empresa multinacional permite identificar distintas etapas en su desarrollo. Los antecedentes

\* Elsa M. Uribe G. es Ph.D en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto. Profesora y directora del Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

muestran que antes de la década del sesenta los economistas visualizan la empresa multinacional simplemente como una especulación de capital que logra transferir capital propio, desde un país en el que los ingresos son bajos hasta aquellos donde son más altos. Esto permite ganar rentas especulativas al tiempo que contribuye a asignar, eficientemente, los recursos de capital (Teece, 1985b)<sup>1</sup>. En esta fase predomina un enfoque integrado de la inversión directa extranjera y el portafolio de flujos de capital entre los países (Calvet, 1981).

Sin embargo, a principios de los sesenta, Stephen Hymer, en la disertación de su tesis doctoral (1960) observa, pioneramente, que existe una serie de características de la inversión directa extranjera que son inconsistentes con los planteamientos que prevalecen hasta ese momento y demuestra que el principal motivo de la empresa multinacional para realizar inversiones externas es el deseo de controlar sus operaciones extranjeras.

Hymer articula la inversión directa extranjera a la esfera de la organización industrial e interpreta que el interés por el control surge como una estrategia que se orienta tanto a eliminar la competencia entre la empresa inversora y las organizaciones de otros países, como a apropiarse completamente de los rendimientos que se derivan de determinadas aptitudes y conocimientos (1979) o ventajas especiales que aquella posee y que suelen ser más potentes en el extranjero que en su medio doméstico (Teece, 1985c). Tales ventajas pueden incluir las economías de escala, el conocimiento más avanzado, las redes de distribución, la diversificación de producto y las condiciones favorables de crédito que le permiten a la empresa cerrar mercados y, por tanto, incrementar su poder (Dunning y Rugman, 1985).

Sólo cuando Hymer concibe la inversión directa extranjera como una ampliación de la teoría de la organización industrial, se entiende por qué la empresa multinacional transfiere, entre sus unidades y a través de diferentes naciones, productos intermedios tales como conocimiento o tecnología mientras retiene los derechos de propiedad sobre dichos activos (Dunning y Rugman, 1985).

Aunque Hymer reconoce explícitamente que la empresa multinacional es producto de las imperfecciones de mercado, aun así no diferencia entre los fallos de orden estructural y los de conocimiento. Dunning y Rugman (1985) sostienen que mientras “el análisis total de Hymer se basa en las imperfecciones estructurales... [sin embargo] las imperfecciones del conocimiento... se tratan inadecuadamente” (p. 229). Es evidente que en esta fase del análisis no se incorporan los importantes aportes de Coase (1937) a la teoría de la firma. Teece (1985b) al respecto afirma que, pese a las valiosas contribuciones que se evidencian en el trabajo de Hymer, él enfatiza erróneamente en el poder de mercado antes que en la eficiencia.

Más tarde, en los setenta, se inicia una nueva fase en la que Harry Johnson intenta ubicar la inversión directa extranjera en el marco de una discusión global de la economía del bienestar. Él considera que el tema central de la inversión directa extranjera es la transferencia internacional de conocimiento; particularmente, introduce el de carácter tecnológico y de dirección y lo relaciona con el bienestar. Johnson reconoce que no sólo se pueden estudiar los efectos perjudiciales del monopolio y el oligopolio sobre el funcionamiento del mercado, sino también los fallos de mercado, incluyendo su ausencia. Con la aparición de esta ambiciosa perspectiva surgen interesantes preguntas alrededor de la producción de conocimiento, su apropiación, los efectos sobre el bienestar mundial, entre otras. No obstante, en ese momento se generan más preguntas de las que pueda responder la teoría económica<sup>2</sup>.

La tercera fase del proceso de desarrollo de las teorías de la inversión directa extranjera comienza con autores como Buckley y Casson (1976). Su teoría de la internalización se fundamenta en el reconocimiento de las imperfecciones del mercado del conocimiento y su énfasis recae en la empresa multinacional y en su papel como institución que realiza inversiones.

1. La teoría de los flujos de portafolio financiera neoclásica explica, hasta principios de los años sesenta, los movimientos de capital internacional que se refieren a un mundo sin fricciones de competencia perfecta; es decir, sin costes de transacción. En estas condiciones, el capital se mueve en respuesta a los cambios en las tasas de interés —o beneficio— diferencial (Dunning & Rugman, 1985). Los principales representantes de la literatura que en esta época explica los movimientos internacionales de capital e inversiones extranjeras son: Ohlin (1933): diferencias en los tipos de interés y dotación de factores; Aliber (1970): primas de riesgo en los mercados internacionales de participaciones societarias, y Kerlinberger (1970): expansión de los mercados de la empresa y utilización de los recursos financieros internos (Hymer, 1979).

2. Véase Calvet, 1981, p. 48.

La teoría de la internalización retoma la idea de los costes de transacción introducida por Ronald Coase en su artículo del año 1937 titulado "Naturaleza de la empresa"<sup>3</sup>. Coase reconoce que la empresa y el mercado constituyen métodos alternativos de organizar la producción e identifica los costes de transacción como el centro del análisis. Según Coase, los costes de mercado o de transacción son aquellos costes que están presentes en la negociación y realización de los contratos que tienen lugar en el mercado para cada operación de intercambio (p. 69).

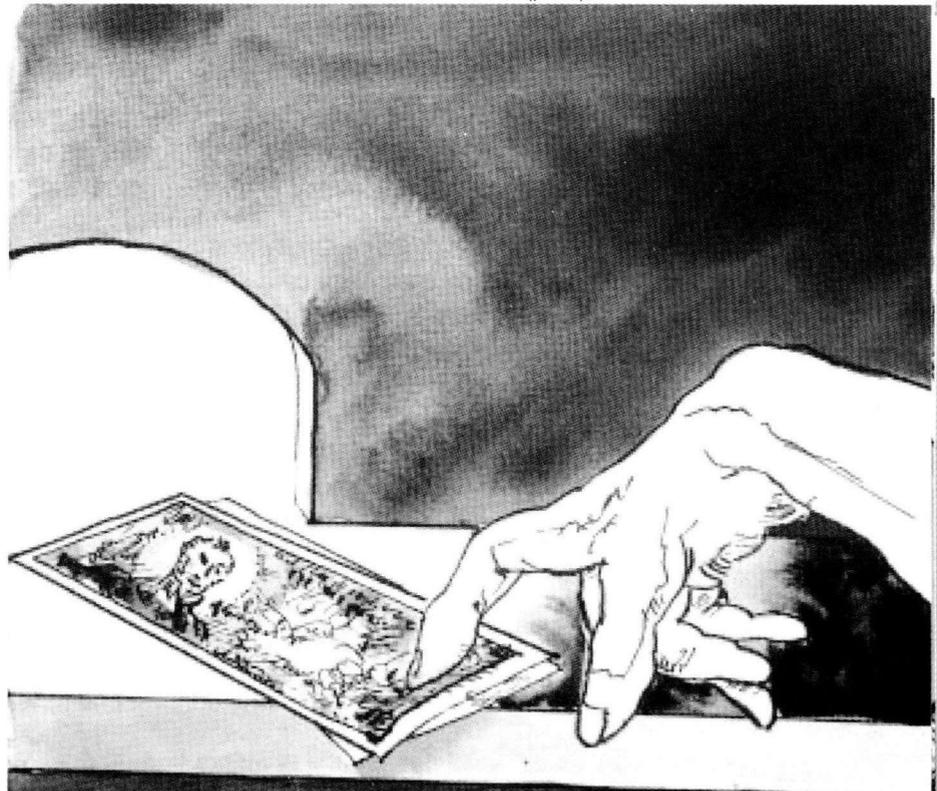
Buckley y Casson (1976) afirman que es evidente que en el período posterior a la segunda guerra mundial, la empresa multinacional sustenta su crecimiento en los aumentos de la eficiencia, de la demanda de productos que se basan en el saber y en las economías de escala de producción del conocimiento, pero también en las dificultades para organizar esta clase de mercados. Los factores que determinan el crecimiento de la empresa multinacional se relacionan con aquellos que son específicos a la industria o, dicho de otra forma, los elementos inherentes a los sectores en donde opera la empresa son los que gobiernan la internalización de sus actividades.

La teoría de la internalización reconoce que los sectores modernos de negocios desarrollan un conjunto de actividades que trascienden a aquellas relacionadas con los procesos de producción en sí mismos. Las rutinas que adquieren una categoría diferenciada e igualmente importante a las de producción tienen que ver con el *marketing*, el I + D, el entrenamiento laboral, la conformación de equipos de trabajo, el aprovisionamiento financiero y la dirección de activos financieros, entre otros. Buckley y Casson reconocen que todas estas actividades empresariales se realizan en forma interdependiente y se conectan, entre sí, por los flujos de productos intermedios<sup>4</sup>.

Sin embargo, debido a que es difícil organizar cierto tipo de insumos porque sus mercados son imperfectos<sup>5</sup>, la empresa multinacional internaliza –somete a control y propiedad comunes– ciertas actividades que desarrolla al otro lado de las fronteras para poder efectuar una coordinación eficiente. Así, la teoría de la internalización afirma que la fijación del tamaño óptimo de la empresa multinacional o el grado de internalización de mercados está dado por el punto en el que los beneficios<sup>6</sup> que se obtienen por la incorporación de la nueva transacción se igualan a sus costes.

se refieren a los tipos de conocimiento y habilidades que se incorporan en las patentes, capital humano, etc. (p. 33).

5. Buckley y Casson (1976) afirman que existen ciertas clases de mercados en los que surgen fuertes incentivos para la internalización. El caso más significativo se relaciona con aquellos mercados de diversos tipos de conocimiento: i. Conocimiento de I + D de nuevos procesos y productos; ii. Conocimiento como un "monopolio natural"; iii. Conocimiento del monosopnista; y, iv. Conocimiento que no se puede patentar ni registrar. Los otros mercados tienen que ver con los productos agrícolas perecederos, los productos intermedios en industrias con procesos de fabricación intensiva en capital y con las materias primas cuyos yacimientos están concentrados geográficamente (comillas en el original, p. 39).
6. Buckley y Casson (1976) afirman que los beneficios de la internalización surgen como consecuencia de evitar las imperfecciones del mercado externo (p. 37).



3. Demsetz (1991) afirma que éste es uno de los dos trabajos, sobre la teoría de la firma, que han conseguido alterar las perspectivas de la economía moderna.
4. Buckley y Casson (1976) afirman que los productos intermedios son algunas veces materiales normales semiprocesados que se transmiten de una industria a otra. Pero, con frecuencia, los productos intermedios

Así, la principal conclusión a que llega la teoría de la internalización (Teece, 1986c) es que "los mercados tenderán a ser relativamente más eficientes que las empresas cuando manejen transacciones entre un número amplio de compradores y vendedores. Los mercados están en desventaja comparativa cuando las transacciones están sujetas a un alto grado de incertidumbre y cuando éstas consisten en intercambios a largo plazo de productos complejos y heterogéneos entre un número comparativamente pequeño de comerciantes" (Buckley y Casson, 1976, pp. 167-168).

Dado que la teoría de la internalización se sitúa a nivel del mercado —ése que corresponde al conocimiento—, las conclusiones a que llega son demasiado generales y no alcanza a profundizar en la naturaleza de las transacciones que se internalizan en el proceso de intercambio internacional. En este sentido, según Teece, lo pertinente es desplazar el foco de análisis a la transacción (Williamson, 1975, 1985). Es decir, es necesario que la teoría de la internalización incorpore la teoría de los costes de transacción para alcanzar un entendimiento profundo de la empresa multinacional, ya que ésta hace énfasis adecuadamente en los aspectos microanalíticos del intercambio (Teece, 1986c, p. 4).

## Planteamientos básicos de la teoría de los costes de transacción

La teoría de los costes de transacción<sup>7</sup> ha sido desarrollada esencialmente por Williamson (1975, 1985, 1991c) a partir de los planteamientos pioneros de Coase (1937), Commons (1934), Barnard (1938), Hayek (1945), Simon (1947, 1962), Chandler (1962) y Arrow (1962, 1969). Williamson sostiene que la teoría de los costes de transacción es una perspectiva interdisciplinaria<sup>8</sup> que busca estudiar la organización económica desde un punto de vista institucional com-

parado<sup>9</sup> con el fin de minimizar los costes de transacción que surgen en los intercambios que se producen en el sistema económico. Este paradigma institucionalista adopta un enfoque microanalítico que lo lleva a centrarse en la transacción<sup>10</sup> y en la relación que ésta establece con las formas alternativas de gobernación. Igualmente, se apoya en los supuestos conductistas de racionalidad limitada y oportunismo<sup>11</sup>.

La racionalidad limitada supone que los actores económicos "son intencionalmente racionales sólo en forma limitada" (Simon, 1961, p. xxiv)<sup>12</sup>. Particularmente, cuando los ambientes son complejos e inciertos, los directivos muestran una capacidad analítica y mental limitada (Galbraith y Kay, 1986). Por tanto, si se acepta la existencia de este supuesto cognoscitivo, debe reconocerse expresamente la existencia de los costes de planeación, adaptación y control en las transacciones que se realizan (Williamson, 1985).

En términos generales, el oportunismo se entiende como "la revelación distorsionada e incompleta de la información, especialmente los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o crear confusión de otra forma. [Es decir, se trata de] ... la búsqueda de interés propio con dolo" (Williamson, 1985, p. 47). Williamson afirma que esto incluye algunas formas más fragantes como la mentira, el robo y el engaño, pero no se limita a ellas. La importancia de este supuesto es que si no existe oportunismo, todo comportamiento podría gobernarse mediante reglas.

La teoría de los costes de transacción maneja la premisa de que son las consideraciones del intercambio las que determinan cuál es el modelo de organización

7. El paradigma de los costes de transacción se divide en las ramas de la medición y la gobernación. La primera se ocupa de los procedimientos que pueden asegurar una correspondencia más estrecha entre acciones o recompensas (o entre el valor y el precio) mientras que la segunda se ocupa principalmente de organizar las transacciones de tal modo que se faciliten las adaptaciones eficientes (Williamson, 1985, p. 89). Este estudio trata fundamentalmente con la rama de la gobernación, aunque se reconoce que estos elementos son interdependientes.

8. La economía de los costes de transacción debe su origen a ciertos avances en el campo de la disciplina económica, la teoría de la organización y el derecho. Williamson (1985), p. 9.

9. Williamson (1991c) afirma que la organización económica comparada nunca examina las formas organizacionales separadamente sino siempre en relación con otras estructuras alternativas (p. 269).

10. Se produce una transacción cuando "se transfiere un bien o servicio a través de una interface tecnológicamente separada", Williamson (1985) p. 1.

11. Ambos supuestos pretenden ser una reflexión sobre "la naturaleza humana tal como la conocemos", Williamson (1985), p. 10, comillas en el original, de Knight, 1922.

12. La racionalidad limitada entraña límites neurofisiológicos y de lenguaje. El primero se refiere a los límites no sólo para valorar y almacenar información sino también para recibir, almacenar, recuperar y procesar información sin errores. Mientras, las limitaciones de lenguaje tienen que ver con la incapacidad de los individuos para expresar sus conocimientos o sentimientos mediante el uso de las palabras, números o gráficas, de la manera que los demás lo pueden entender (Williamson, 1975, pp. 38-39).

que ha de adoptarse, en qué circunstancias y por qué (Williamson, 1975, p. 18). Los rasgos de la transacción determinan los límites de la empresa o, lo que es lo mismo, la elección del modo más eficiente de operación. Williamson considera que los atributos de la transacción son la especificidad del activo, la incertidumbre y la frecuencia, aunque considera que la dimensión más importante es la primera<sup>13</sup>. En este sentido, junto con Klein, Crawford y Alchian (1978) afirma que los costes del intercambio están ampliamente determinados por nivel idiosincrásico o de especificidad de los bienes que intervienen en la transacción. No obstante, autores como Teece (1981a), Hennart (1988), Kim y Hwang (1992) o Madhok (1993) también reconocen el efecto significativo que tiene el conocimiento tácito en la transacción. Así, cuando el intercambio exhibe estas características y se combinan con los rasgos de oportunismo y racionalidad limitada se prevé que surgen problemas en el intercambio, es decir, que se generen costes de transacción.

En consecuencia, la eficiencia relativa de cada una de las distintas estructuras organizacionales se puede valorar, examinando los costes del intercambio que puedan surgir en cada una de éstas (Williamson, 1975). Las tres formas básicas de gobernación que existen en la organización económica –los mercados, los híbridos y las jerarquías– difieren entre sí, tanto por los diversos rasgos que las identifican como por las habilidades que las caracteriza para adaptarse a las circunstancias cambiantes (Williamson, 1991c).

### *Rasgos esenciales de las estructuras básicas de gobernación*

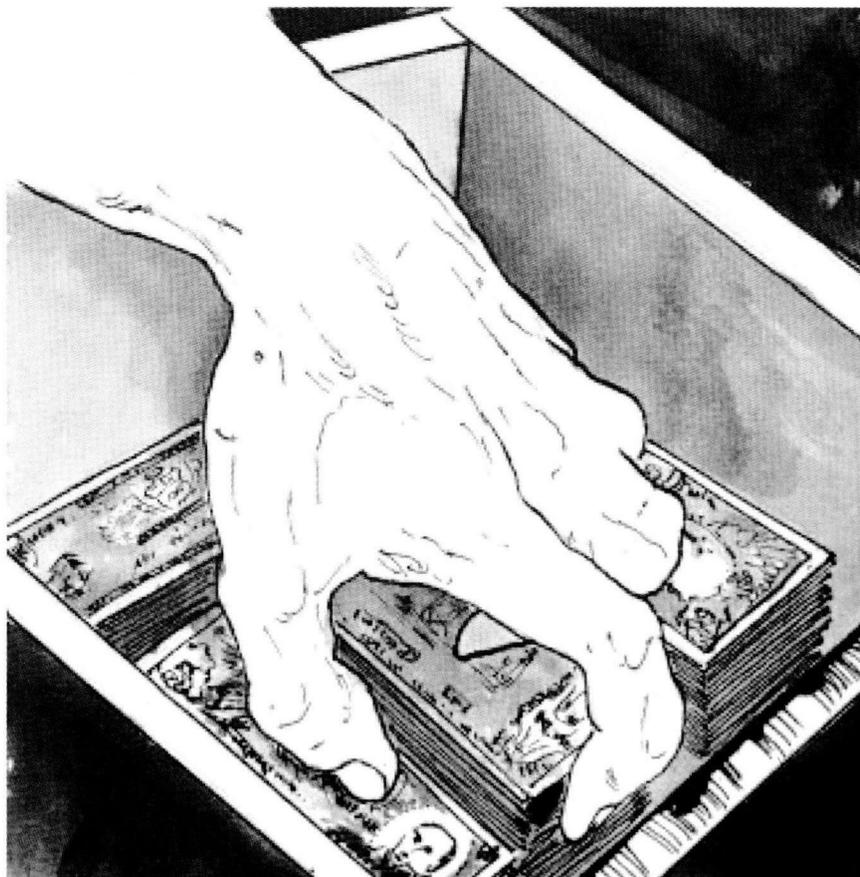
Las estructuras del sistema económico difieren en sus costes y competencias para gobernar determinadas transacciones (Williamson, 1991c; Oxley, 1995). Dependiendo de las características que presente una transacción particular, ésta se ajustará de

forma más adecuada a un tipo de estructura de gobernación que a otra.

Los factores esenciales que dan origen a la distinción entre las estructuras de mercado, híbridos y jerarquías tienen que ver con los atributos que cada una posee ya que le dan una capacidad diferencial para gobernar con eficiencia cierto tipo de transacciones. Cada forma de gobernación incorpora una clase determinada de contrato legal, de instrumentos del control y adaptación, intensidad de los incentivos (Williamson, 1991c) y de mecanismos para la resolución de conflictos (Ring y Van de Ven, 1992). Las transacciones que se realizan en cada una de estas formas de gobernación se distinguen por la naturaleza, términos y duración del intercambio, el grado de especificidad de la inversión y la situación de las partes (Ring y Van de Ven, 1992) que intervienen en la operación (véase cuadro 1). Estos rasgos deben combinarse consistentemente para asegurar la permanencia y viabilidad de la estructura elegida.

Dado que estas formas presentan un carácter básico y general, cada una admite una diversidad de estructuras que ganan en control en la medida en que se avanza hacia una mayor especificidad del activo, aumenta el nivel tácito del conocimiento y existe un nivel significativo de incertidumbre. Así, por ejemplo, cuando los activos se hacen más idiosincrásicos, a fin de ganar en eficiencia económica, la contratación de mercado

13. Williamson (1985) afirma que "en ausencia de...[especificidad de los activos]..., el mundo del contrato se simplifica enormemente; en cuanto interviene la especificidad de los activos, aparecen las prácticas de contratación no convencionales" (p.66). Es más, la existencia de la empresa se basa en la existencia de activos altamente específicos o idiosincrásicos; sin esta condición no hay ninguna razón para que surjan empresas (p. 63).



**Cuadro 1**  
Rasgos distintivos de las formas de gobernación

RASGOS DIFERENCIALES	FORMAS DE GOBERNACIÓN			
	MERCADO	FORMAS HÍBRIDAS*		JERARQUÍAS
		RECURRENTE	RELACIONAL	
Especificidad de la inversión	No específica	Moderada	Mixta e idiosincrásica	Específica o idiosincrásica
Contrato legal	Clásico	Neoclásico	Relacional	Empleo
Términos del intercambio	Claro, completo y monetizado (sharp in by agreement, sharp out by pay and performance).	Relativamente ciertos e incompletos; se prevén procesos y técnicas para crear flexibilidad. Se planea experimentar con salvaguardas	Inciertos, abiertos e incompletos; se planea un aprendizaje bilateral sobre las salvaguardas y resolución de conflictos	El superior, en la estructura de autoridad contrata a los subordinados que obedecen o renuncian a la relación de empleo
Duración de la transacción	Intercambio simultáneo	De corto a moderado	De moderado a largo plazo	Indefinido
Naturaleza del intercambio	Se transfieren los derechos de propiedad una vez	Producción y transferencia de los derechos de propiedad en forma separada y diferenciada	Producción y transferencia de los derechos de propiedad en forma sostenida	Producción continua y racionamiento de los recursos
Situación de las partes	Relación limitada y no exclusiva entre partes legalmente libre se iguales	Relación única e ilimitada entre partes legalmente iguales y libres	Relación amplia, única e incorporada socialmente entre partes legalmente iguales y libres	Relaciones funcionales de mando-obediencia entre partes no iguales legalmente
Mecanismos para la resolución de conflictos	Sistema legal y normas externas de mercado	Arbitraje	Diseñado endógenamente por las partes con base en la confianza	Resolución interna de conflictos por mandato y autoridad
Intensidad de los incentivos	Alta potencia	Intermedios, con tendencia hacia los incentivos de alta potencia	Intermedios, con tendencia hacia los incentivos de baja potencia	Baja potencia
Adaptación	Autónoma, basada en el sistema de precios	Intermedia, con tendencia a emplear el sistema de precios	Intermedia, con tendencia hacia la coordinación	Coordinada a través de la autoridad y planes
Controles administrativos	Ninguno	Pocos	Varios	Múltiples

*Fuente:* Adaptado con base en Williamson (1991c) y Ring y Van de Ven (1992).

\* Se presume la presencia de transacciones repetidas.

deja lugar a las estructuras híbridas de gobernación y éstas, a su vez, se ven sustituidas por la gobernación interna o jerarquía (Williamson, 1985) (véase gráfico I).

Inmediatamente a la derecha de  $K_1$  pueden situarse estructuras intermedias como la recurrente mientras que justo a la izquierda de  $K_2$  pueden ubicarse las clasificadas como relacionales.

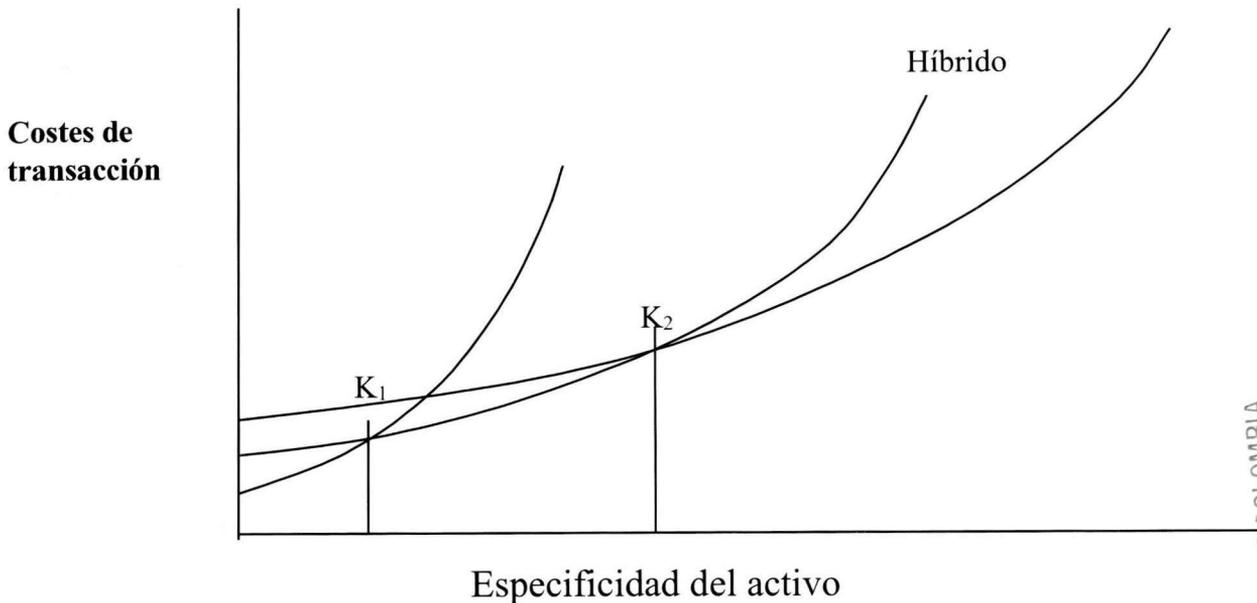
Pero, aunque si bien la elección de formas más integradas de gobernación permiten obtener un mayor control jerárquico que facilite la protección de estos activos de los riesgos de apropiación oportunista (Zaheer y Venkatraman, 1995), también es cierto que se incrementan los costes burocráticos (Williamson,

1991c). Por esto, cuando en las transacciones se involucran activos altamente específicos, las estructuras que deben asignarse implican mayores costes de gobernación.

Sin embargo, es pertinente aclarar que si estos intercambios llegan a efectuarse bajo alternativas distintas a las formas jerárquicas, los costes podrían llegar a alcanzar niveles prohibitivos o simplemente la transacción no podría realizarse. Por el contrario, intercambios con activos con una especificidad insignificante conducen a la empresa a restringir su tamaño ya que el incremento de los costes de transacción que representa la jerarquía es mucho mayor en comparación con las otras opciones disponibles (Williamson, 1985,

Gráfico 1

Costes de gobernación en función de la especificidad del activo



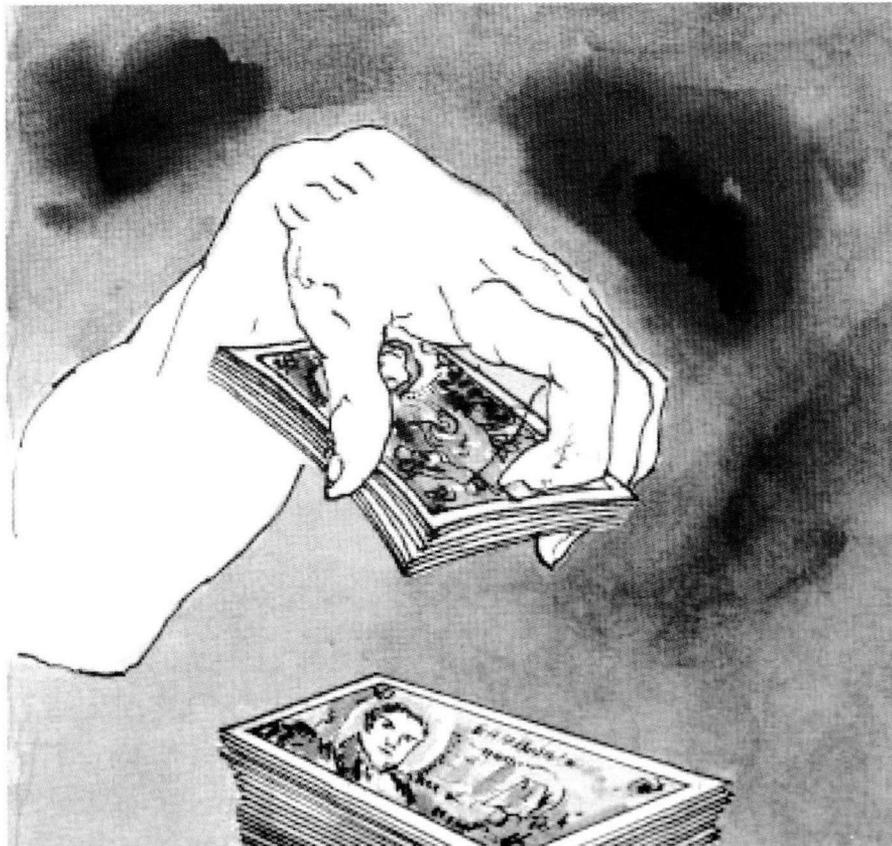
Fuente: Oliver Williamson (1991c) p. 284.

p. 138). Aquí, el postulado es que sólo se seleccionará la gobernación unificada como un último recurso, cuando todo lo demás falla (Williamson, 1991c).

### Las formas de gobernación de las operaciones internacionales

Mientras que la teoría de la internalización se orienta fundamentalmente al análisis de la selección entre las subsidiarias de propiedad total y la licencia, la teoría de los costes de transacción reconoce la presencia de múltiples formas alternativas de gobernación o modos de entrada al mercado extranjero (Anderson y Gatignon, 1986; Gatignon y Anderson, 1988) (véase cuadro 2). Sin embargo, en ciertos aspectos, la teoría de la internalización y la teoría de los costes de transacción son iguales. Las dos conciben la empresa como una respuesta a los fallos de mercado y coinciden en afirmar que la empresa logra beneficios internalizando operaciones cuando sus costes de transacción y organización son más bajos (Teece, 1985c).

En un contexto internacional, el objetivo de la teoría de los costes de transacción es determinar la forma apropiada de gobernación para entrar al mercado foráneo o, en términos de Gatignon y Anderson (1988), establecer "cuándo un modo de entrada de alto control vale el precio que paga el entrante" (p. 309).



**Cuadro 2**  
Algunos ejemplos de las estructuras de gobernación según el sistema de valor

ACTIVIDADES	ESTRUCTURAS DE GOBERNACIÓN		
	MERCADO	HÍBRIDO*	JERARQUÍA
Suministro de componentes (integración hacia atrás)	* Compras de mercado en efectivo	* Contratos a largo plazo * Acuerdos de coproducción * <i>Joint-venture</i>	* Producción interna
Distribución (integración hacia adelante)	* Contratos de distribución <i>arms-length</i>	* Contrato a largo plazo * Acuerdo de marketing recíproco * Acuerdo de franquicia	* Distribución integrada
Diversificación o producción internacional (integración horizontal)	* Contrato <i>arms-length</i> * Contratos de licencia	* Acuerdo de licencia * Arreglos de <i>second-sourcing</i> * <i>Joint venture</i> de producción	* Producción interna (incluyendo la multinacional)
Investigación y desarrollo (I&D)	* Contratos de oferta abierta	* Contratos complejo o asociación * Consorcio de I&D * <i>Joint venture</i> de investigación	* I&D interno

Fuente: Adaptado de Oxley, Joanne (1995), p. 33.

\* Observe que en esta categoría se han reunido diversos modos de gobernación intermedia que presentan niveles de distintos, más altos o más bajos.

Las alternativas básicas que se examinan en este apartado tienen que ver, entonces, con las formas estructurales que ofrecen bajo, medio y alto control, tales como las licencias<sup>14</sup>, los *joint ventures* o empresas de riesgo compartido y las subsidiarias, respectivamente.

### La licencia

Entre los diversos modos de entrada a los mercados internacionales de bajo control, la licencia parece ser la forma más popular y la que ha recibido mayor atención en la literatura (Buckley y Casson, 1976; Contractor, 1984; Hill, Hwang y Kim, 1990). A través del contrato de licencia la empresa internacional autoriza el empleo de su *know-how* y activos intangibles a una empresa local por lo cual recibe pagos por derechos de autor y cuotas por la concesión de tecnología (Contractor, 1984). Esta tecnología tiende a presentar un carácter relativamente maduro y, por ende, factible de

codificar a través de mecanismos intangibles de carácter formal.

Aunque la licencia evita que la empresa internacional incurra en costes de apertura en el mercado foráneo, también es cierto que el nivel de control que posee sobre la operación es reducido. Además, cuando la empresa cede *know-how* específico para fabricar o hacer el marketing de un producto a una empresa local, existe el riesgo de que ésta o un empleado suyo divulgue el conocimiento o lo utilice en propósitos distintos a los inicialmente acordados. Por tanto, en uno u otro caso la consecuencia es una reducción real de las cuasi-rentas que la empresa internacional podría obtener por la propiedad del conocimiento específico que ha licenciado (Hill, Hwang y Kim, 1990).

Esencialmente, los costes de transacción que se identifican en un acuerdo de licencia, esencialmente pueden estar en:

- i. La negociación, redacción del contrato, monitoreo y cumplimiento del acuerdo (Hill, Hwang y Kim, 1990). La negociación de la licencia puede ser una aventura prolongada y costosa para la empresa extranjera, ya que si existen evidentes asimetrías de información, es necesario agregar costes significativos a la negociación. Dado que el concesionario es la parte menos informada pero que tiene que ser educada en la tecnología, la negociación debe lograrse sin revelar, paradójicamente, tanta información que el concesionario aprenda la

14. No hay acuerdo entre los investigadores sobre la clasificación de los acuerdos de licencia dentro las formas de gobernación. En la tradición más pura de los costes de transacción planteada por Williamson (1975, 1985, 1991c) y seguida por investigadores como Osley (1995), los acuerdos de licencia se clasifican como estructuras híbridas, pero para Hennart (1985) o Hill y Kim (1988) son estructuras de mercado. En este escrito se adopta la orientación de estos últimos.

tecnología durante el proceso. Los otros costes pueden relacionarse con aspectos tales como los costes legales que conlleva realizar el acuerdo de licencia, así como el registro y cumplimiento de la patente (Contractor, 1984).

- ii. Contingencias no previstas y el consiguiente oportunismo del concesionario (Hill, Hwang y Kim, 1990). Disminuir el riesgo es difícil porque siempre existe la posibilidad de que ocurran contingencias no previstas, e inevitablemente los contratos del mundo real son incompletos, lo cual abre un espacio a los comportamientos oportunistas de la contraparte. Así, en el mejor de los casos, los contratos sólo ofrecen un seguro parcial frente a la incertidumbre y a los comportamientos oportunistas de los agentes.
- iii. Transferencia del conocimiento. En este proceso se generan costes significativos, sobre todo si se trata de tecnología relativamente compleja porque su transferencia requiere una interacción más densa entre los agentes (Teece, 1977) o si se carece de la capacidad absorptiva (Cohen y Levinthal, 1990) necesaria por parte del agente receptor. Los costes pueden incrementarse aún más cuando el agente distorsiona *ex-ante* esta capacidad. Contractor (1984) puntualiza que estos costes se elevan cuando el concesionario es tecnológicamente inferior que la empresa extranjera y desconoce sus estándares y procedimientos administrativos y técnicos.

Por tanto, la licencia está especialmente indicada en casos de tecnologías maduras o en ciertas clases de productos. Si el conocimiento en las industrias maduras está más codificado y estandarizado, no existen excesos de rentas sustanciales y se limita el potencial de mercados futuros (Hill y Kim, 1988), lo cual reduce la amenaza de altos costes de transacción. Por su parte, Teece (1985c) reconoce que el mercado del conocimiento trabaja satisfactoriamente en casos en que se transfiere conocimiento sobre ciertas formas simples de aparatos mecánicos y fórmulas químicas patentadas, porque la garantía del resultado puede evitar revelar inicialmente lo que está en la *caja negra*.

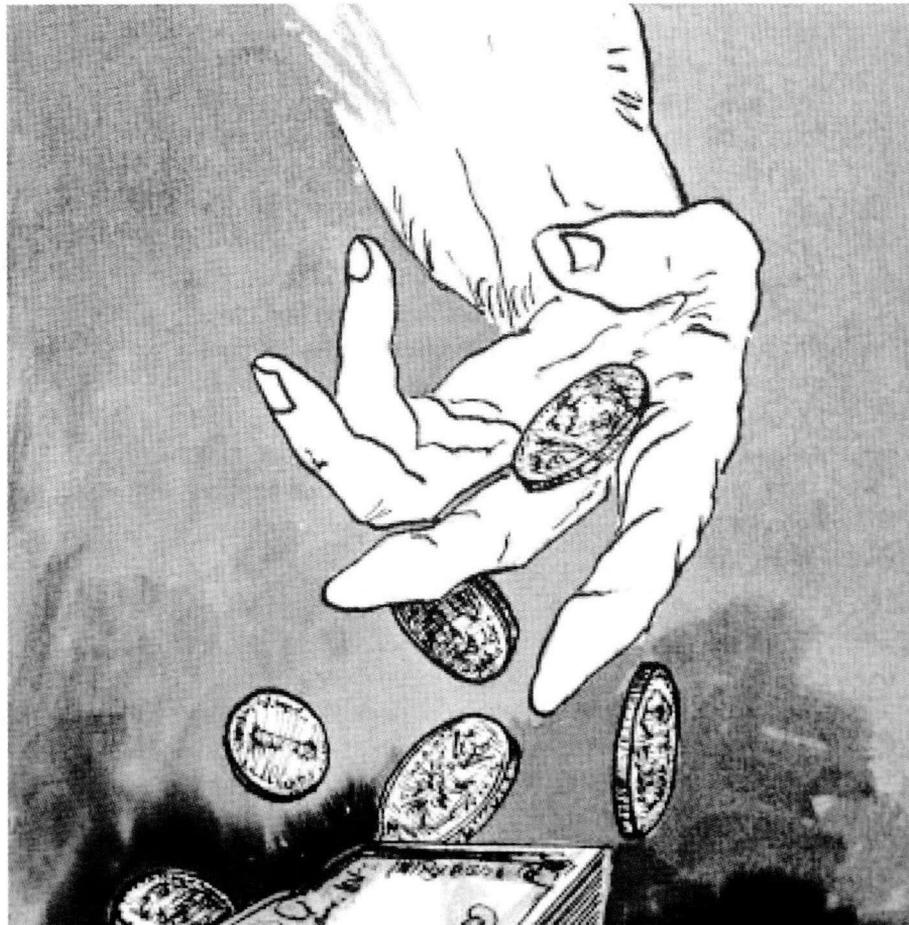
En estas circunstancias se espera que el valor de pérdida, por comportamientos

oportunistas, sea más bajo ya que se reduce el grado de pérdida potencial, existe mayor experiencia con la tecnología y mayor competencia entre los concesionarios potenciales. Estas circunstancias hacen que los costes de transferencia se reduzcan y entonces es preferible la licencia (Hill y Kim, 1988).

Sin embargo, cuando la tecnología es más nueva e innovadora no se recomienda utilizar esta forma de operación. Aquí, el conocimiento puede no haberse codificado aún y su valor tampoco se ha demostrado; por tanto, el problema de incertidumbre del comprador es especialmente agudo (Madhok, 1993). Es decir, si la naturaleza del conocimiento es tácito, seguramente la experiencia en la transferencia es escasa y en consecuencia los costes de transacción son más elevados (Davidson y McFetridge, 1985; Teece, 1977).

### *La empresa de riesgo compartido o 'joint-venture'*

La forma intermedia de gobernación que más ha recibido atención en la investigación de los negocios internacionales es la empresa de riesgo compartido o *joint venture* de capital (Gomes-Casseres, 1989; Buckley y Casson, 1988; Hennart, 1988; Kogut, 1988). La *joint venture* es un tipo particular de estructura que permite evitar las ineficiencias existentes en los mercados de



insumos intermedios, tales como determinadas materias primas, partes o componentes y algunos tipos de conocimiento y el acceso a servicios de distribución. En una *joint venture*, la empresa comparte el control jerárquico con otras empresas, y esto es una diferencia fundamental con lo que sucede en la subsidiaria de propiedad total (Hennart, 1988).

Si se descarta la no viabilidad de las alternativas de mercado y del desarrollo interno para realizar transacciones de activos con un cierto nivel de especificidad que acarrearán incertidumbre sobre sus resultados, la valoración debe efectuarse entre el contrato a largo plazo y la *joint venture*. La *joint venture* se caracteriza porque las partes que intervienen en el intercambio comparten los derechos de propiedad y el control. En esta estructura se establece un compromiso mutuo de recursos, lo cual la hace apta para efectuar transacciones cuyos rasgos son la incorporación de activos con un grado relativamente alto de especificidad, la presencia de elevada incertidumbre sobre la especificación, control del resultado (Kogut, 1988) y el intercambio de conocimiento tácito (Gomes-Casseres, 1989). Cabe destacar que la incertidumbre en el resultado desempeña un papel fundamental en la elección de una *joint venture* sobre el contrato a largo plazo (Kogut, 1988).

Una *joint venture* facilita el manejo de la incertidumbre porque ofrece mecanismos superiores de control y una alineación de incentivos para revelar información, compartir tecnología y garantizar los resultados. No obstante, la estabilidad del acuerdo sobre la división de beneficios y costes sólo se logra si la alineación de incentivos se basa en el establecimiento de "posiciones de rehén mutuo" (compromiso financiero o activos reales conjuntos). En esta situación las dos partes, y no sólo una, se enfrentan a la posibilidad de ganar o perder. En una *joint venture* las dos partes comparten el valor residual de la empresa sin tener que especificar *ex-ante* las exigencias sobre el rendimiento de cada parte. Los compromisos iniciales y las reglas para compartir beneficios se especifican junto con procedimientos administrativos de evaluación y control (Kogut, 1988).

El establecimiento de una *joint venture* evita las ineficiencias que están presentes en los mercados de productos intermedios. Hennart (1988) afirma que en el caso de algunos tipos de conocimiento y de determinados servicios de distribución, para tomar sólo algunos ejemplos, pueden presentar situaciones de contratación incompleta, la aparición de contingencias no previstas que requieren la adaptación sucesiva,

recontratación en situación de *números pequeños*, amenaza de comportamientos oportunistas, etc., que producen importantes costes de transacción. En esta situación es preferible internalizar las operaciones.

En el caso del conocimiento tácito (Polanyi, 1962) se reconoce que éste presenta dificultades de transferencia –altos costes de transacción– si se utilizan mecanismos inapropiados. Este conocimiento no puede codificarse; es decir, no puede articularse en diseños, planos o proyectos y su transferencia exige un estrecho contacto entre las partes. La dimensión tácita del saber puede estar presente, en menor o mayor grado, en cierto tipo de conocimiento tecnológico, de países extranjeros o en el referente al marketing.

Cuando la empresa proyecta transferir experiencia en fabricación con una importante dimensión tácita, los contratos que pueden elaborarse son inevitablemente incompletos. En esta situación, la empresa busca minimizar los costes de transacción que surgen en las fases *ex-ante* o de preparación, así como en la etapa *ex-post* o de ejecución del acuerdo (Williamson, 1985). En la fase *ex-ante* es difícil evaluar cuál es el coste y valor de la transferencia del conocimiento. Por definición, el comprador no sabe lo que realmente está comprando y teme que la información que se ofrece esté obsoleta o sea inapropiada. También, con el fin de conseguir mejores términos del acuerdo, puede ocurrir que el comprador falsifique sus necesidades o su capacidad para absorber información.

Durante la ejecución del acuerdo, también pueden surgir problemas técnicos y humanos no previstos en el contrato, que suscitan dificultades en la valoración de los resultados, y esto puede conducir a que las partes tomen ventaja en su propio beneficio. Igualmente puede suceder que una vez se le haya pagado al vendedor, éste tendrá pocos incentivos para proporcionar un apoyo continuado y entonces decidir entregar menos de lo acordado.

Por tanto, cuando el conocimiento técnico es tácito, es más eficiente transferirlo a través de la jerarquía y la propiedad común, ya que parece una alternativa más adecuada. Existe soporte empírico para afirmar que las empresas que transfieren conocimiento tecnológico, que no está codificado, tienden a seleccionar formas que suponen vínculos de capital. Mientras que en la *joint venture* se transmiten tanto los derechos de patentes como el conocimiento tácito, usualmente la licencia se limita sólo a los derechos de patentes (Davis, 1977).

El otro tipo de conocimiento tácito que presenta dificultades de transferencia a través de los contratos es el conocimiento específico de un país en sus costumbres locales, mercados, política y gente. La empresa adquiere este conocimiento como resultado de operar en una industria y país determinados. Este saber no es patentable y es difícil de codificar; por tanto, su venta puede estar sujeta a altos costes de transacción.

En estas circunstancias, la empresa local puede proveer las capacidades que la empresa internacional no posee, y la cooperación mediante empresas de riesgo compartido puede parecer atractiva (Gomes-Casseres, 1989, p. 3). Sin embargo, la fuerza de la motivación para establecer una *joint venture* depende tanto del impacto que tenga este conocimiento en el éxito de la operación, como en el nivel de familiaridad de los entrantes con las condiciones del mercado al cual desean ingresar.

Las empresas diversificadas deben adquirir habilidades en marketing para sus nuevos productos y, dada la dificultad de licenciar tal conocimiento —por motivos similares a los ya citados—, éstas deben establecer lazos de capital con las empresas que lo poseen. Stopford y Wells (1972) afirman que existe una fuerte relación entre empresas diversificadas y *joint venture* internacionales (Hennart, 1988).

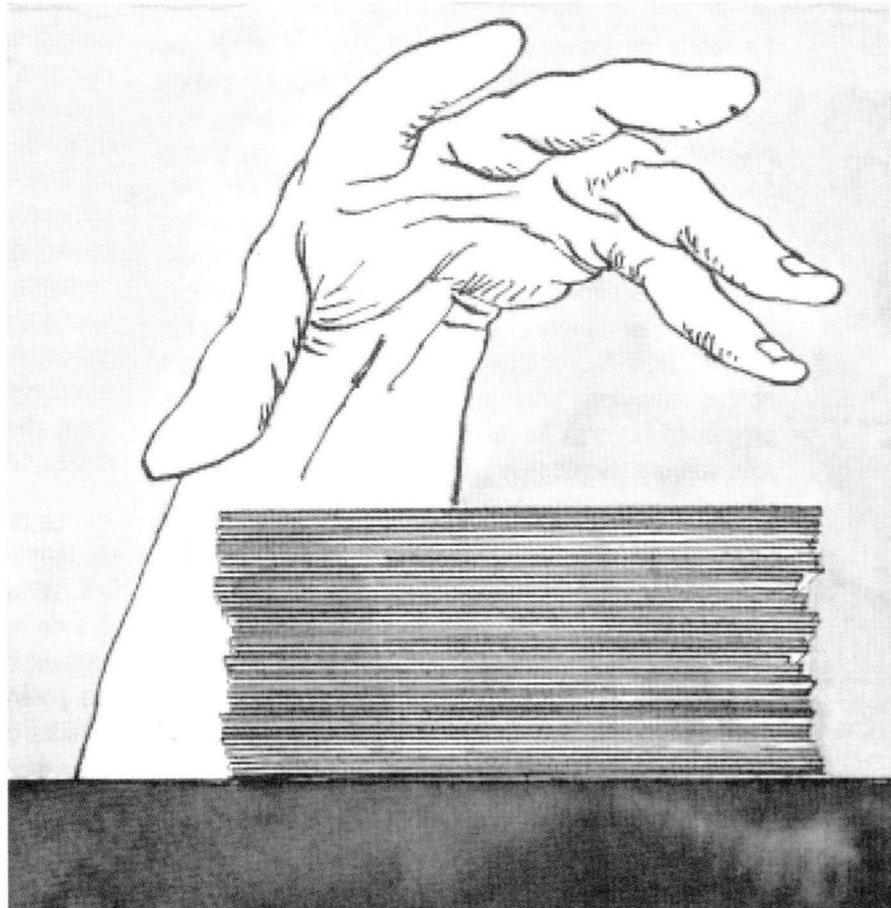
La contratación de algunos servicios de distribución también puede suponer altos costes de transacción cuando están sujetos a especificidad de las inversiones, condiciones de incertidumbre y/o negociación con *números pequeños*. La distribución de un producto no sólo requiere instalaciones físicas sino también inversión en conocimiento —reputación a través de la publicidad o venta directa, adaptación del producto a las condiciones de uso y gustos locales, demostración y servicio, etc.— que pueden ser específicas al producto particular, con lo cual el valor de reventa para usos alternativos es bajo.

Así mismo, la distribución que opera bajo economías de escala o alcance pueden tender a reducir el número de distribuidores potenciales. Esto puede conducir a que el distribuidor pretenda conseguir ventaja, pero se puede evitar si el fabricante participa en el capital.

Igualmente, cuando existen muchos distribuidores potenciales enfrentados a

un fabricante, la distribución efectiva puede exigir inversiones directas sustanciales. En este caso el distribuidor puede temer que, habiendo desarrollado el mercado bajo las expectativas de relaciones de larga vida, se encuentre presionado por el fabricante. Una solución puede ser obtener derechos de distribución exclusiva para un período suficientemente largo en el que se deprecie por completo su inversión. En teoría, tal tipo de contrato podría reducir los problemas de recontractación oportunista. Pero, entre más incierto es el ambiente y mayor el valor de la inversión que el distribuidor debe dedicar a los productos del fabricante, mayor es la oportunidad de que el contrato a largo plazo se rompa. Con frecuencia, la defensa del distribuidor está en minimizar las inversiones dedicadas a la promoción, soporte y servicios de venta de los productos del fabricante, y éste, para reducir sus pérdidas, puede comportarse de manera oportunista.

Otro problema inherente a la subcontratación de la distribución es el control de calidad. Aunque se sabe que la calidad de un producto realmente no puede evaluarse antes de comprarse, el uso de marcas comerciales minimiza los costes de búsqueda de los clientes, y los compradores están dispuestos a pagar un sobreprecio por bienes y servicios de marca por la garantía que ésta pueda ofrecerles. Todos los vendedores de bienes



que tienen una misma marca son interdependientes, ya que la calidad de los bienes que alguno de ellos venda afecta los beneficios de todos los que comparten la misma marca comercial.

Los vendedores independientes de productos/servicios de marca tienen débiles incentivos para mantener la calidad de estos bienes. Si, por ejemplo, los consumidores son móviles, el distribuidor de la marca de estos bienes puede capturar la mayor parte de los ahorros por degradar la calidad vendiendo mercancías pasadas. En tanto, las pérdidas por esta reducción de calidad se comparte por todos los que utilizan esa misma marca, dado que cae su valor global.

Los acuerdos de distribución franquiciados intentan controlar el libre manejo, imponiendo al franquiciado un conjunto de restricciones que le impiden erosionar la calidad. Pero entre más amplio es el número de estipulaciones contractuales necesarias, mayor la dificultad de definir y hacer cumplir estas reglas.

Por consiguiente, estas dificultades contractuales pueden resolverse mediante la integración, puesto que entre mayor es el nivel óptimo de inversión especializada en la obtención de estos servicios y mayor el grado de incertidumbre, es más eficiente que el fabricante posea parte o toda la distribución.

### *La subsidiaria producción*

La teoría de los costes de transacción postula que cuando una empresa decide establecer una forma de gobernación unificada es porque todo lo demás falla (Williamson, 1991c). La subsidiaria de propiedad total se convierte entonces en un mecanismo de último recurso por los altos costes burocráticos o de gobernación que ésta supone, sobre todo cuando existen mecanismos eficientes que podrían ofrecer similares beneficios a menores costes. Pero la empresa opta por la propiedad unificada o subsidiaria cuando los costes administrativos adicionales por compartir la propiedad superan los beneficios de cooperar en una *joint venture* (Gomes-Casseres, 1989).

Aunque en la integración vertical total los costes iniciales son más altos que en formas menos integradas, los costes promedios de gobernación no varían con el grado de especificidad del activo porque dentro de la empresa se eliminan los incentivos para la recontratación y los costes asociados (Teece, 1985c). Además, cuando una empresa forma una subsidiaria se apropia completamente de las rentas que genera la operación.

Se elige una subsidiaria de propiedad total *greenfield* para competir en el mercado extranjero cuando existen niveles elevados de incertidumbre y las economías de escala o de alcance de los activos altamente específicos permiten operar con eficiencia (Hennart, 1988). Pero si, además de presentar estas condiciones, la empresa internacional desea adquirir capacidades complementarias, la adquisición de una empresa local puede ser preferible a la inversión *greenfield*. No obstante, a veces la absorción puede significar comprar otros negocios y una fuerza de trabajo que se ubican en campos desconocidos para el comprador (Hennart, 1988).

El inconveniente más común cuando se realiza una adquisición es el incremento de los costes de dirección porque es más costoso dirigir personal extranjero que doméstico. Los costos pueden surgir por las diferencias culturales que existen y por problemas como los de los altos ejecutivos que, como empleados, tienen menos incentivos para actuar que cuando ellos manejaban su propia empresa, lo cual puede acarrear problemas significativos en la supervisión. Así mismo, la opción unificada puede atenuar los incentivos del personal de la empresa local para transferir el conocimiento al socio extranjero (Hennart, 1988).

### **Síntesis y conclusiones**

Se puede afirmar que la perspectiva de la internalización y la teoría de los costes de transacción se unen para ofrecer una explicación microanalítica y más profunda de los aspectos que determinan la fijación de los límites empresariales al otro lado de las fronteras nacionales o, dicho en otros términos, de la elección de la forma de operación en los mercados extranjeros. La teoría de la internalización/teoría de los costes de transacción se enfoca en los fallos de mercado de algunos productos intermedios, especialmente de algunas clases de conocimiento, que llevan a la empresa a crear mercados internos con el fin de minimizar los costes de transacción.

La teoría de la internalización/teoría de los costes de transacción explica, desde un enfoque de eficiencia, por qué la empresa elige —entre un conjunto amplio de opciones— un modo particular de gobernación para explotar su ventaja mientras que protege sus rentas potenciales en los mercados extranjeros. Así, el análisis del intercambio se centra en los rasgos de la transacción particular y se orienta bajo los siguientes criterios:

- El ajuste óptimo entre las características de la transacción y la forma de gobernación permite elegir el modo más eficiente de entrada al mercado extranjero porque minimiza los costes de transacción.
- Los comportamientos oportunistas y la racionalidad limitada de los actores económicos introducen dificultades a los procesos de intercambio. Estos rasgos, inherentes a la naturaleza humana, tienden a exacerbarse o reducirse en relación con las características de la transacción y con el mecanismo que se elija para gobernarla.
- El mercado del conocimiento se caracteriza por presentar imperfecciones que crean complicaciones en la valoración y transferencia del *know-how*, y en consecuencia incrementan los costes de transacción. Los mecanismos de mercado particularmente fallan cuando se trata de conocimiento de naturaleza tácita. Sin embargo, si el conocimiento no tiene este carácter, los arreglos contractuales pueden ser la opción más eficiente para su explotación.
- Si el conocimiento es tácito, aumenta el potencial de comportamientos oportunistas porque la incertidumbre del comprador, las dificultades de observación y medición, y los problemas de especificación contractual crean espacios para esta clase de actuaciones y entonces se elevan los costes de transacción.
- Se supone que es posible efectuar transferencias perfectas de *know-how* cuando éstas se realizan dentro de los límites de la empresa, aun cuando se trate de diferentes contextos. Se asume implícitamente que el empleo de formas internalizadas preservan el valor total del conocimiento de la empresa.
- El conocimiento que involucra una tecnología o producto más maduros presenta un mayor nivel de estandarización, codificación y difusión. En estas condiciones, los costes de transacción son más bajos, y ya que el conocimiento es más fácil de evaluar y transferir, hay menos espacio para comportamientos oportunistas.
- Cuando el intercambio presenta altos costes, la empresa prefiere internalizar la transacción, y la subsidiaria es la opción más eficiente para hacerlo. Al internalizar el intercambio la empresa protege las rentas potenciales de su ventaja porque impide que se puedan disipar a través de los costes de transacción con el socio.

Finalmente, cabe observar que este marco teórico, por ser estático, básicamente se limita a explicar las decisiones de gobernación de la empresa como un evento discreto y separado.

## Referencias Bibliográficas

- Anderson, Erin y Gatignon, Hubert (1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", en *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
- Buckley, Peter y Casson, Mark (1976). *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan Press Ltd., Londres.
- Calvet, A. L. (1981). "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm", en *Journal of International Business Studies*, primavera/invierno, pp. 43-59.
- Coase, Ronald H. (1937). "The Nature of the Firm", en *The Nature of the Firm, Origins, Evolutions, and Development*, Ed. Oliver Williamson y Sidney G. Winter (1991). Oxford University Press, artículo traducido al castellano como "Naturaleza de la Empresa" en ICI, enero de 1980, España.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspectives on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Contractor, Farok (1984). "Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests", en *Journal of International Business Studies*, Vol. XV, No. 3, invierno, pp. 167-188.
- Davis, Howard (1977). "Technology Transfer Through Commercial Transactions", en *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XXVI, pp. 161-175.



- Demsetz, Harold (1991). "The Theory of the Firm Revisited", en *The Nature of the Firm, Origins, Evolutions, and Development*, Ed. Oliver Williamson y Sidney G. Winter (1991). Oxford University Press, New York.
- Dunning, John y Rugman, Alan (1985). "The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment", en *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 228-232.
- Gatignon, Hubert y Anderson, Erin (1988). "The Multinational Corporation's Degree Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", en *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 2, otoño, pp. 305-336.
- Galbraith, Craig y Kay, Neil (1986). "Towards a Theory of Multinational Enterprise", en *Journal Economic, Behavior and Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-19.
- Hymer, Stephen, Cohen, Robert B. et al., eds., (1979). *The Multinational Corporation: A radical Approach*, Sindicato de la Universidad de Cambridge, Cambridge. Traducida al castellano bajo el título *La compañía multinacional: un enfoque radical*, H. Blume Ediciones, 1982, Madrid.
- Hennart, Jean-François (1988). "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", en *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- Hill, Charles, Hwang, Peter y Kim, Chan (1990). "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode" en *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 117-128.
- Kim, Chan y Hwang, Peter (1992). "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice", en *Journal of International Business Studies*, primer cuatrimestre, Vol. 23, pp. 29-53.
- Kogut, Bruce (1988a). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", en *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 319-332.
- Madhok, Anoop (1993). *Mode of Foreign Market Entry: An integrative Study*, disertación de la tesis PhD no publicada, Universidad de McGill, Canadá.
- Oxley, Joanne Elizabeth (1995). *International Hybrids: A Transaction Cost Treatment and Empirical Study*, disertación de la tesis de PHD no publicada, Universidad de California en Berkeley.
- Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London.
- Ring, Peter y Van de Ven, Andrew (1992). "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", en *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 483-498.
- Simon, Herbert A. (1957). *Models of Man*, John Wiley and Sons, New York.
- Teece, David (1977). "Technology Transfer By Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How", en *The Economic Journal*, 87, pp. 242-261.
- \_\_\_\_\_ (1985b). "Multinational Enterprise, Internal Governance and Industrial Organization" en *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 233-238.
- \_\_\_\_\_ (1985c). "Transaction Cost Economics and Multinational Enterprise: An Assesment", documento interno de trabajo No. IB-3, revisado en mayo de 1985, pp. 1-41. Este artículo se publicó posteriormente en 1986 en *Journal Economic, Behavior and Organization*, Vol. 7, pp. 21-45.
- \_\_\_\_\_ (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, 15, pp. 285-305.
- Zaheer, A. y Venkatraman, N. (1995). "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", en *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 373-392.
- Williamson, Oliver (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, traducido al castellano en 1991 como *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, S.A., México.
- \_\_\_\_\_ (1985). *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, traducido al castellano en 1989 como *Las Instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- \_\_\_\_\_ (1991c). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", en *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296.

