

Gallacher, Marcos

**Working Paper**

## La "teoría de la firma" en la educación gerencial: Oportunidades y desafíos

Serie Documentos de Trabajo, No. 407

**Provided in Cooperation with:**

University of CEMA, Buenos Aires

*Suggested Citation:* Gallacher, Marcos (2009) : La "teoría de la firma" en la educación gerencial: Oportunidades y desafíos, Serie Documentos de Trabajo, No. 407, ISBN 978-987-1062-47-8, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/84280>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Economía y Negocios**

**LA “TEORÍA DE LA FIRMA” EN  
LA EDUCACIÓN GERENCIAL:  
OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS**

**Marcos Gallacher**

**Septiembre 2009**  
**Nro. 407**

ISBN 978-987-1062-47-8  
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <jae@cema.edu.ar>

Gallacher, Guillermo Marcos

La teoría de la firma en la educación gerencial : oportunidades y desafíos. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2009.

15 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-47-8

1. Negocios. I. Título

CDD 658

## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo analizar la contribución que la “Teoría de la Firma” (TF) puede hacer en la educación de un futuro gerente. Centramos atención en el proceso educativo que se lleva a cabo en programas MBA. Presentamos algunos “hechos estilizados” sobre el tipo de alumnos que asisten este tipo de programas. Focalizamos atención en la naturaleza del trabajo gerencial, y de qué forma este *corpus* de conocimiento puede contribuir a este trabajo. Nuestra discusión presenta información empírica sobre la enseñanza de la TF en un programa de negocios de una universidad privada (la Universidad del CEMA).

## **Abstract**

The objective of this paper is to analyze the contribution of the “Theory of the Firm” (TF) to the education of future managers. We focus on the educational process that takes place in an MBA program. “Stylized facts” relative to the type of students assisting to these programs are presented. The nature of managerial work is described, and also the ways that TF concepts can contribute to this work. Our discussion presents empirical information relative to a TF course in a private university (The University of CEMA).

JEL: L2, L23, D23

# La “Teoría de la Firma” en la educación gerencial: oportunidades y desafíos <sup>1</sup>

Marcos Gallacher

Universidad del CEMA

## Introducción

Una parte importante de los graduados universitarios tiene como objetivo hacer carrera en el mundo de la empresa, ya sea como empleados de la misma o como empresarios independientes. Lo anterior es especialmente válido para aquellos que elijen carreras de administración o contabilidad pero también, con algunas diferencias, caracteriza a muchos (tal vez la mayor parte) de los graduados de carreras tecnológicas (las diversas ramas de la ingeniería).

El importante crecimiento de los programas de post-grado relacionados a los negocios sugiere que muchos profesionales jóvenes ven en el *Master of Business Administration* (MBA) una importante complementación a la formación de grado, sea esta de naturaleza “empresarial” o técnica. En Argentina, los postgrados en “Ciencias sociales y económicas” (que incluyen lo relacionado al mundo de los negocios) representan aproximadamente el 54 por ciento del total de matriculados en programas de maestría (Ministerio de Educación, 2007).

La economía ha tenido tradicionalmente participación en la currícula de programas de negocios. La intensidad (medida tal vez como proporción de cursos con contenido económico) varía según la institución. En los EEUU, por ejemplo, el programa de MBA de la Universidad de Chicago incluye una proporción más alta de cursos de economía y métodos cuantitativos que los de, por ejemplo Harvard, que basa su currícula en un enfoque más pragmático, basado en el “método del caso”. Por supuesto, existen ventajas y desventajas para cada una de estas alternativas, en definitiva la oferta de un “producto” con algún grado de diferenciación permite que

---

<sup>1</sup> Las opiniones son del autor y no necesariamente de la Universidad del CEMA

las múltiples (y heterogéneas) demandas de mercado sean satisfechas de la mejor manera posible.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la contribución que la “Teoría de la Firma” (TF) puede hacer en la educación de un futuro gerente. Centramos atención en el proceso educativo que se lleva a cabo en programas MBA. Presentamos algunos “hechos estilizados” sobre el tipo de alumnos que asisten este tipo de programas. Focalizamos atención en la naturaleza del trabajo gerencial, y de qué forma este *corpus* de conocimiento puede contribuir a este trabajo. Nuestra discusión presenta información empírica sobre la enseñanza de la TF en un programa de negocios de una universidad privada (la Universidad del CEMA).

Utilizamos el rótulo de *teoría de la firma* para referirnos a la rama de la microeconomía u organización industrial que tiene como objeto comprender el funcionamiento interno de organizaciones, sean estas del sector público o privado, y tengan o no fines de lucro. En algunos casos puede no resultar fácil distinguir la TF de la microeconomía convencional, sin embargo la distinción resulta útil pues el objeto de la microeconomía es en última instancia la comprensión del sistema de precios, mientras que el de la TF focaliza atención en las particularidades que presentan los mecanismos alternativos al de los precios en la asignación de recursos en organizaciones. La “mano invisible” de Adam Smith es reemplazada, en la TF, por la “mano visible” de la acción gerencial.<sup>2</sup>

Los conceptos de la TF que presentaremos aquí tienen su origen formal en el trabajo de Coase (1937) sobre la “naturaleza de la empresa”. Merece destacarse, sin embargo, que muchas consideraciones relevantes para la TF fueron planteadas por Smith en *La Riqueza de las Naciones* como así también por Marshall en *Principios de Economía*. El estudio de las ventajas de la especialización del trabajo (“fábrica de alfileres”), el de los conflictos de interés entre accionistas y gerentes, o los escasos incentivos de profesores universitarios para hacer bien su tarea son ejemplos conocidos de esta temática planteados por Smith. En el caso de Marshall podemos señalar (entre otros) un párrafo que anticipa los conceptos de “comportamiento programado” planteados medio siglo después por Herbert Simon. Cuando describe la naturaleza del comportamiento de un individuo, y hasta donde este comportamiento es “racional” o fruto de cálculo consciente Marshall señala:

---

<sup>2</sup> El importante estudioso de el sistema de empresa norteamericano Alfred Chandler es el que introdujo este término a la literatura (ver Chandler, 1977).

(...) when he does follow habit and custom, and proceeds for the moment without calculation, the habits of customs themselves are most nearly sure to have arisen from a close and careful watching of the advantages and disadvantages of different courses of conduct. (Marshall, 1920, pag. 21)

Lo anterior sugiere que el comportamiento que se observa en un grupo social no necesariamente surge de decisiones conscientes sino que es en parte fruto de acción repetida a lo largo del tiempo. Los hábitos que perduran son resultado de la “selección natural” dado un sistema determinado de incentivos. El párrafo señala la importancia que estos incentivos pueden tener en lo relativo a orientar acción humana hacia caminos que conduzcan tanto a resultados deseados como a aquellos que son inferiores.

En el Siglo XX, la TF ha sido desarrollada por el ya nombrado Coase, y en especial por Herbert Simon y sus colaboradores (“enfoque de la “racionalidad acotada”, Simon, 1979), Williamson (enfoque de los “costos de transacción”, Williamson, 1985), Alchian y Demsetz (“costos de información y organización económica”, Alchian y Demsetz 1972) y Fama y Jensen (“costos de agencia”, Fama y Jensen, 1983).<sup>3</sup> Puede también incluirse dentro de la TF a aquellos autores que enfatizan lo relativo a la empresa como un sistema adaptativo a cambios (por ejemplo, Nelson y Winter, 1982).

### **Los demandantes de educación gerencial**

Los asistentes a un programa típico de MBA tienen entre 27 y 32 años de edad, y cuentan con 6-10 años de experiencia laboral. Entre el 40 y el 45 por ciento provienen de carreras administrativas (contabilidad y administración de empresas). Un 20 – 30 por ciento adicional proviene de las ingenierías: El 25 – 40 por ciento restante comprende las mas diversas profesiones: abogados, arquitectos, licenciados en sistemas y otras especialidades.<sup>4</sup> La heterogeneidad de los participantes es a la vez

---

<sup>3</sup> Por supuesto, existe una importante cantidad de investigadores además de los mencionados que trabajan en esta temática. La lista anterior solo señala algunas de las “vertientes” en las cuales se organiza la misma.

<sup>4</sup> El perfil descrito corresponde al MBA de la Universidad del CEMA. Con algunas variantes, posiblemente caracteriza a los MBA “líderes” del país.

una fortaleza y debilidad de estos programas: fortaleza pues facilita la interdisciplinaridad, pero debilidad en la medida que demanda en ciertas áreas acomodamiento del programa al bagaje algo rudimentario de los alumnos.

El típico asistente al programa de MBA (aún cuando hay excepciones) no desarrolla actividades como empresario independiente sino que está inserto en una estructura jerárquica, en general en empresas que pueden ser clasificadas (usando la taxonomía propuesta por Henry Mintzberg) como “burocracias mecánicas” (ver Mintzberg, 1983). Estas organizaciones se caracterizan por el hecho de que la coordinación del trabajo de individuos y grupos se lleva en forma predominante por estandarización, ya sea de procesos o de productos. Ejemplos de estas empresas son las grandes empresas de manufactura o comunicación, los bancos o las cadenas de comercio minorista. En la burocracia mecánica los procesos decisorios son considerablemente distintos que los que ocurren en formas organizacionales menos estructuradas (como, por ejemplo las consultoras o las organizaciones de I&D). Son, asimismo, distintos que los que se llevan a cabo en organizaciones “empresariales” donde las decisiones fluyen a partir de una figura que centraliza poder (la típica empresa administrada por el entrepreneur/fundador).

El problema de *que tipo* de capital humano mejor contribuye a la productividad de un individuo que trabaja en una burocracia mecánica, *vis-a-vis* uno que lo hace en una ad-hocracia, una empresa de forma empresarial, o que inclusive desarrolla tareas de entrepreneur independiente no ha sido suficientemente explorado. La llamada “tecnocracia” juega en la burocracia mecánica un rol importante. Su tarea es en parte analítica, y se diferencia de la tarea de liderazgo personal (no carente de carisma) que requiere la conducción de una organización empresarial, así como de la tarea poco estructurada y más “creativa” que caracteriza la organización de tipo “ad-hocrático”. El ingresante al MBA, sin embargo, puede transitar un camino que resulte en que su tarea migra desde aquella centrada en su especialización profesional hacia la tarea más amplia que resulta de la responsabilidad gerencial.

Algunas evidencias (por ejemplo Gallacher, 2000) sugieren que los cursantes del MBA que cuentan con una carrera de grado en disciplinas económicas son mas propensos a querer insertarse en áreas “staff” de planificación antes que en las de “línea” de gestión de proyectos o comercial/ventas. Los individuos con perfil de ingeniería, por el contrario, prefieren la gestión de proyectos. La “calidad” del alumno (medida por su promedio académico) también parecería estar asociada a querer



trabajar en áreas de línea de proyectos o comercial/ventas, en lugar de tareas de planificación. Los resultados comentados, si bien preliminares, remarcan que el capital humano que trae el individuo que inicia un MBA, junto con la calidad del capital humano que adquiere durante el transcurso de este puede ser un aspecto de relevancia en lo relativo a sendero laboral finalmente elegido dentro de la organización.

El hallazgo de que la predisposición a trabajar en áreas de línea (gestión de proyectos y comercial/ventas) está asociada positivamente con la “calidad” del alumno (medida esta por promedio de calificaciones) puede no ser robusto; sin embargo sugiere que es en estas áreas justamente es donde existen mayores oportunidades para “lidiar con incertidumbre”.<sup>5</sup> El área de planificación puede por el contrario involucrar tareas que si bien son “cerebrales” no dejan por esto ser relativamente rutinarias y por lo tanto dejar menos espacio para la creatividad individual.

### **La tarea gerencial vista desde la TF**

La lectura de los desarrollos resultantes de la TF durante las últimas décadas sugiere (a un profesor universitario al menos) que esta tiene mucho que ofrecer a aquellos interesados en desarrollar tareas gerenciales. Sin embargo, esta misma lectura sugiere una muy escasa (por no decir nula) “fertilización cruzada” entre la literatura de la TF, por un lado, y la de *management* (MGT) por otro. Por ejemplo, en el libro clásico de Henry Mintzberg sobre organizaciones existen contadas citas a obras basadas en el paradigma de la TF: Simon es citado (varias veces), Williamson también (una) pero Coase, Alchian y Demsetz o Fama y Jensen no aparecen entre los cientos de citas presentadas. En forma similar, otros dos textos basados en la TF, el de Brickley, Smith y Zimmerman (2001) y en el de Milgrom y Roberts (1992) no se cita la obra de Mintzberg, la cual es posiblemente la más importante relativa a las organizaciones bajo el paradigma MGT. O bien la economía (reflejada en la TF) es poco útil para aquellos que escriben sobre *management*, o si bien útil no ha sido aún aprovechada íntegramente por aquellos que trabajan en esta área.

---

<sup>5</sup> “Algunos ven los roles que están llamados a desempeñar los administradores profesionales como signos de debilidad (...) De hecho, sin embargo, estos roles son la fuente misma del poder de los administradores. Después de todo, el poder es ganado en el lugar de la incertidumbre” (Mintzberg, 1983, pag. 239).

En un trabajo ampliamente citado en la literatura de MGT, Mintzberg analiza la “naturaleza del trabajo gerencial” (Mintzberg, 1991). Del mismo surgen algunas pistas relativas a la posible contribución de la TF a esta tarea. Mintzberg comienza haciendo un listado de los “mitos” que rodean a la tarea del gerente. En particular, critica la idea de que el gerente es un “asignador de recursos” cuya tarea es planificar, organizar, coordinar y controlar. Esta tarea posiblemente tiene alguna similitud con el proceso decisorio micro económico, donde el objetivo de la eficiencia requiere igualar tasas de sustitución (entre insumo, entre productos, entre insumos y productos).

Según Mintzberg diez funciones básicas describen a la tarea del gerente. De estas, solo una se caracteriza por lo tradicionalmente comprendido como “asignación de recursos”. Las otras tareas van desde funciones de liderazgo y de monitoreo, hasta negociación y gestión de conflictos. En relación a la TF la descripción de Mintzberg (basada en observación de gerentes en su labor diaria) sugiere lo siguiente. En primer lugar, pone en el centro de la escena los trabajos sobre organización realizados por Herbert Simon y la “Escuela de Carnegie” sobre procesos decisorios. En estos, surge como prioritario lo relativo a elección, no ya en condiciones de “riesgo” clásico, sino en situaciones donde (entre otros aspectos) las alternativas sobre las cuales se decide no son claramente conocidas, donde pueden generarse nuevas alternativas a través de procesos de búsqueda, y donde las preferencias del decisor no son exógenas sino que son modificadas por el accionar del mismo. Los procesos decisorios descritos por Simon son muy distintos de los planteados en los modelos basados en la maximización de utilidad esperada donde se supone que: (a) existe una función de preferencias claramente definida y (b) tanto las opciones de acción como las probabilidades asociadas a eventos inciertos están identificadas. En su libro sobre organizaciones, March y Simon enfatizan que el análisis de procesos decisorios debe focalizarse no tanto en la elección *per-se* sino en los procesos a través de los cuales el individuo asigna su capacidad limitada de atención. Por otro lado (y relacionado con la cita de Marshall presentada en la primera sección de este ensayo), distinguen dos “lógicas” de acción: la *lógica de las consecuencias* basada en anticipación, análisis y cálculo; y la *lógica de lo apropiado* basada en la correspondencia de la situación a reglas. La experiencia, la intuición y el “juicio experto” caracterizan a esta última (March y Simon, pag. 7-8).

Por otro lado, los incentivos a los que responden los integrantes de las organizaciones son considerablemente más complejos que lo implícito en el modelo

“ocio-consumo” de la teoría clásica de economía laboral. Este modelo, si bien relevante en cierto dominio, no resulta suficiente para comprender la complejidad de la interacción humana en el entorno organizacional. En efecto, el problema de la conducción de la organización no es sólo lograr la “participación” de individuos cubriendo el costo de oportunidad de estos, sino que debe “compatibilizar incentivos” (hasta donde esto sea posible) entre los de la organización, por un lado, y los de los individuos, por otro. Esta “compatibilización de incentivos” puede requerir la implementación de mecanismos sutiles de motivación tales como los “salarios de eficiencia” o los juegos repetidos donde el propio interés de los participantes de un proceso de interacción los lleva a descartar comportamiento – que en un entorno distinto – llevaría a una situación de “dilema del prisionero”.

Por ultimo, Mintzberg señala el importante rol que juega el gerente en relación a liderazgo, negociación y manejo de conflictos. La relevancia de estas funciones puede explicarse por el hecho de que las relaciones entre partes que ocurren en las empresas se alejan mucho del modelo de competencia perfecta que constituye el núcleo de la microeconomía. En particular, la *especificidad de activos* tanto físicos como relacionados a capital humano (ver Williamson, 1985) genera conflictos por apropiación de cuasi-rentas. Así, el proveedor que acepta invertir en adaptar su línea de producción a la necesidad de un cliente, podrá ver parte de esta inversión desaparecer si el cliente no cumple con lo acordado previamente. Liderazgo, negociación y manejo de conflictos son, efectivamente, habilidades importantes a la hora de resolver estas situaciones de relación bilateral. En ausencia de especificidad (o suponiendo contratación perfecta entre partes) estas habilidades serían superfluas.

Resulta importante tomar en cuenta que el desarrollo de “competencias no-replicables” por parte de la empresa requiere por definición activos específicos, sean estos físicos o de *know-how*. Estos activos generan cuasi-rentas (retornos por encima de costos variables) y por lo tanto problemas de negociación y posible oportunismo entre partes. En esta situación es la acción gerencial (complementada con contratos tanto explícitos como implícitos) la que resuelve los problemas de negociación y oportunismo resultantes de este proceso.

## Estudios de caso de TF – ejemplo de “límites de la empresa”<sup>6</sup>

El tema de los “límites de la empresa” incluye decisiones tales como integración vertical vs. *outsourcing* tanto “upstream” (hacia la provisión de insumos) como “downstream” (hacia el consumidor). El tema es relevante, ya que una decisión importante que gerentes deben tomar es en que parte de la “cadena de valor” debe centrarse el accionar de la empresa (o de algún sector dentro de esta). Los *practitioners* de MGT enfocan este tipo de decisiones utilizando frases del tipo: “la empresa debe concentrarse en su *core business*, cediendo a terceros actividades que no pertenecen a este *core*.” Sin embargo, un observador podría preguntarse: ¿Que determina que cierto proceso sea parte del *core* de actividades de la firma, o, por el contrario, que no pertenezca a este conjunto? En definitiva, la recomendación es tautológica: la empresa debe realizar aquello que puede realizar mejor que terceros. Lo que se necesita es precisamente, explicar *cuales son* los determinantes o las variables que hacen que una actividad sea llevada a cabo en forma mas eficiente por agentes de mercado, en contraposición con agentes (empleados) de la propia organización.

El Cuadro adjunto presenta un listado de treinta “estudios de caso” realizados por alumnos en el período 2001-2007. De los mismos pueden resumirse los siguientes “hechos estilizados” (los números entre paréntesis se refieren al número de trabajo en el cuadro):

- Los problemas de “límites verticales” son ubicuos: empresas de muy diverso tipo toman decisiones sobre este tema. Por ejemplo, la empresa Fresenius (13) decide la conveniencia de instalar sus propios centros de servicios de diálisis para pacientes con disfunciones renales (en lugar de vender sus productos a proveedores del servicio). Por otro lado, Nidera (23) y otros semilleros deciden ceder a terceros la importante tarea de cobro de regalías por el uso de material genético vegetal.
- Los estudios presentados incluyen tanto “éxitos” como “fracasos”: la decisión de un grupo de productores ganaderos (16) de comprar un frigorífico y así “llegar en forma directa al consumidor” (eliminando un integrante de la

---

<sup>6</sup> Partes de esta sección se basan en Gallacher (2008).

cadena de valor) terminó en un fracaso. En cambio, la decisión de un productor forestal (25) de establecer un vínculo durable con un aserradero (“cuasi-integración”) tuvo un resultado favorable.

- Existe una gran riqueza de relaciones contractuales posibles. Por ejemplo, el “negocio de las marcas propias” (11) permite que una cadena de supermercados venda con su propia marca productos elaborados por un proveedor externo. Esta “cuasi-integración” posiblemente tiene ventajas para ambos: a algunos proveedores les puede permitir discriminar precios (por ejemplo, vendiendo producción con su propia marca a un precio más alto que la que se vende con la marca del supermercado), a otros proveedores en cambio les puede permitir vender su producto utilizando el capital reputacional de la cadena de supermercados. A su vez, al supermercado le puede permitir (por ejemplo) afirmar la presencia de marca en los consumidores.
- Cambios de propiedad de una empresa frecuentemente “gatillan” decisiones de límites verticales. Al respecto, al hacerse cargo de Molinos Río de la Plata (anteriormente propiedad de Bunge) el grupo Pérez Companc (22) implementa una reorganización que tiene como resultado la venta del negocio de molienda de trigo para producir harina. MRDP establece un *joint-venture* con Cargill, lo que da lugar a una nueva empresa (Trigalia) que es la que la provee de aquí en mas las harinas. MRDP posteriormente cede su tenencia accionaria en Trigalia a Cargill. Por lo tanto, MRDP cede al mercado “en dos etapas” (primero parcial y luego totalmente) su negocio de molienda de trigo.

### **Implicancias para la educación gerencial**

La TF constituye un avance muy importante sobre la microeconomía convencional, donde la empresa es representada mediante una función de producción o una de costos. En contraste con la microeconomía convencional la TF incluye una importante cantidad de dimensiones de análisis. Los aspectos económicos de la empresa son enfatizados (por ejemplo, aquellos que tienen que ver con los mercados de productos y factores), pero además se incluyen dentro de la TF aspectos “políticos” relativos a distribución del poder dentro de la organización, o a mecanismos

decisivos colectivos. La TF, por otro lado, no se limita a analizar el comportamiento humano a través del modelo convencional de la teoría del consumidor: en el libro de March y Simon, por ejemplo, no aparece prácticamente ninguna referencia al concepto de “curvas de indiferencia” aún cuando importantes secciones de esta obra centran atención en comportamiento y procesos decisivos individuales.

Merece enfatizarse, sin embargo, que los conceptos micro económicos clásicos aún cuando son insuficientes para comprender en profundidad el funcionamiento de organizaciones, resultan necesarios para este objetivo. Seguramente no es necesario conocer las sutilezas de, por ejemplo, la función de producción translog o la CES. Sin embargo, una buena base sobre conceptos (en contraposición con sofisticación matemática) microeconómicos ayuda a comprender cual es, justamente, el valor que la TF aporta. Conceptos como la decisión de nivel de producción o uso de insumos óptima, excedente del productor y consumidor, aversión al riesgo o el rol de los mercados en la transmisión de información resultan necesarios para avanzar en la comprensión de la TF. En este sentido, un curso de TF debería ser posterior a una razonable completa introducción a la microeconomía.

El mundo de la empresa constituye – como ya señaló Simon en su discurso de aceptación del Premio Nobel – un fértil campo de investigación empírica (Simon, 1979). Durante las últimas décadas, una creciente cantidad de trabajos realizados por economistas han prestado atención a esta temática. Y esto puede tener como implicancia que algunos de los jóvenes que egresan hoy de los programas de economía tengan a su disposición un herramental conceptual que los coloca en una situación ventajosa para competir en el mercado laboral para futuros puestos gerenciales. En efecto, si han recibido una buena introducción a la TF, pueden identificar problemas y plantear soluciones en áreas en las que tradicionalmente “reservadas” a profesionales con formación en las áreas tradicionales de administración.<sup>7</sup>

Para el caso de alumnos de programas de MBA las evidencias sugieren que los propios asistentes a estos programas son los que mejor pueden detectar “problemas” que la TF puede adumbrar. La complejidad de una economía moderna queda perfectamente ilustrada con los casos presentados en el Cuadro 1: muchos de los

---

<sup>7</sup> Debe reconocerse, sin embargo, que la intensa dieta de economía “convencional” a la cual están sujetos los que transitan programas de economía puede conspirar en contra de la posibilidad de “hacer lugar” a la adquisición de un bagaje significativo de conocimientos sobre la TF.

problemas analizados pueden resultar novedosos aún para individuos que trabajan en los sectores mencionados. El contacto que los asistentes a un programa de MBA tienen con situaciones organizacionales del mundo real abre la posibilidad de realizar, a través de ellos “micro-investigaciones” que, si bien de alcance modesto, pueden contribuir no solo como experiencia de aprendizaje sino también como disparador de evidencia de ciertas situaciones o disparador de indagaciones más profundas.

Cuatro aspectos pueden contribuir a aumentar la utilidad de estudios sobre problemas organizacionales basados en el paradigma de la TF. En primer lugar, el énfasis debe estar puesto en comprender más que en recomendar. La tentación a recomendar es fuerte en aquellos que desarrollan sus actividades en el mundo de los negocios: su trabajo, en efecto, es “diseñar” sistemas mejorados. Sin embargo, a fin de realizar este diseño sobre bases sólidas, resulta necesario primero detectar regularidades o relaciones causa-efecto. Y es el mundo académico de un programa de post-grado el que brinda el marco adecuado para que esto ocurra.

En segundo lugar, no debe preocupar demasiado “reinventar la rueda”. La rueda, en efecto, merece ser reinventada pues en ciertos casos, aunque la rueda existe, un grupo de individuos no se decide a usarla si no se ha familiarizado lo suficiente con la misma. Y en este sentido, la “re-inención” puede jugar un papel importante. En otras palabras: muchos conceptos existen en libros, sin embargo no llegan a los potenciales destinatarios pues aunque estos los leyeran, no internalizarían los mensajes allí contenidos. La adquisición de hábitos de pensamiento requiere repetición y participación activa en la elaboración de los conceptos que subyacen a estos hábitos.<sup>8</sup>

Tercero, la micro investigación debe centrarse en algún problema concreto y que potencialmente pueda ser “operacionalizado” (entendiendo por esto la sujeción a definición relativamente precisa, y a medición aún cualitativa u “ordinal”). Al respecto, mucha literatura sobre temas organizativos emplea un enfoque en exceso descriptivo y normativo, relegando a segundo plano tanto la búsqueda de relaciones causa-efecto como así también los determinantes de comportamiento individual (procesos decisorios).

---

<sup>8</sup> Mucha información a la cual los individuos están expuestos resulta parcial u equivocada. Por ejemplo, no resulta extraño que profesionales que trabajan en empresas consideren que la acción sindical “beneficia a los trabajadores” cuando, en todo caso, este “beneficio” es capturado por un subconjunto de los trabajadores a costa de otro. Los “impactos secundarios” de muchas acciones son en muchos casos ignorados o evaluados en forma incorrecta.

Por ultimo, si bien la indagación a través de “estudios de caso” debe focalizar atención en un problema concreto, debe tratar de elegirse este de acuerdo a como de representativo es de un problema mas general. La posibilidad de “aprender” sobre un problema general a partir de cierto problema concreto es lo que le da valor a este último. Si esta posibilidad de “extrapolación” se pierde el caso analizado no deja de ser una anécdota más. Enmarcar el problema dentro de un modelo teórico (en este caso el de la TF) es lo que ayuda a que esta extrapolación sea posible.

## **Conclusiones**

La economía es una disciplina importante para aquellos interesados en el mundo de los negocios. Hasta el momento, la “macro” posiblemente ha atraído mas a los alumnos que los aspectos “micro”. Una razón posible es que estos últimos se han basado en la microeconomía convencional (modelos de competencia perfecta y eventualmente estructuras alternativas de mercado). El tema de los mecanismos de asignación de recursos alternativos al puro de precios no ha recibido demasiada atención por parte de economistas, aunque por supuesto forman parte del material de cursos dictados por aquellos cuya formación es distinta a la economía.

Los procesos de asignación de recursos dentro de organizaciones constituyen un extenso campo de acción para los economistas. La disciplina por supuesto no es nueva, sin embargo en Argentina parece ser un área donde existe mucho por hacer. En los párrafos anteriores se ha enfatizado lo relativo al uso de la TF para comprender funcionamiento de empresas privadas, sin embargo los conceptos son igualmente aplicables a organizaciones gubernamentales o diversos tipos de ONG’s. Piénsese por ejemplo en el muy importante problema de organización del sistema de salud pública en nuestro país: en gran medida, las posibles soluciones a este provendrán de aquellos que comprendan las restricciones asociadas a esquemas organizativos alternativos de los proveedores de servicios de salud – y este es un tema que la TF puede analizar con provecho.

## **Bibliografía**

Alchian, A.A. y H.Demsetz (1972), “Production, information costs and economic organization”. *American Economic Review* (62):777-



- Brickley, J.A., C.W.Smith y J.L.Zimmerman (2001), *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. (3era edición). McGraw-Hill
- Chandler, A.D. (1977), *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Coase, R.H.(1937), “The nature of the firm”. *Economica* (4):386-
- Fama, E.F. y M.C.Jensen(1983), “Separation of ownership and control”. *Journal of Law and Economics* (26):301-
- Gallacher, M.(2000), “Objetivos laborales de graduados MADE”. C-Mail (Universidad del CEMA) Número 24, Septiembre 2000.
- Gallacher, M. (2008), “Estudios de caso sobre límites verticales de la empresa: 2001-2007”. Revista Ucema Noviembre 2008.
- March, J. y H.Simon(1958 [1993]), *Organizations*. Blackwell.
- Marshall, A.(1920 [1997]), *Principles of economics*. Prometheus Books, New York.
- Milgrom, P. y J.Roberts (1992), *Economics, Organization & Management*. Prentice Hall.
- Ministerio de Educación, Secretaría de Políticas Universitarias (2007), Anuario de Estadísticas Universitarias.
- Mintzberg, H.(1983 [2004]), *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo.
- Mintzberg, H.(1991), “El trabajo de la administración: fantasías y realidades”. En: H.Mintzberg y J.B.Quinn (editores) *El proceso estratégico – conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Nelson, R.R. y S.C.Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge Mass.
- Simon, H.A.(1979), “Rational decision-making in business organizations”. *American Economic Review* (69):493-
- Simon, H.A.(1991), “Organizations and markets”. *Journal of Economic Perspectives*. (5-2): 25-
- Smith, A. (1776 [1986]), *The wealth of nations*. Penguin Classics.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*. Macmillan.

### Cuadro 1: Relaciones Verticales en Organizaciones Estudios de Caso 2001 - 2007

Estudio N°	Tema	Estudio N°	Tema
1	Empresa de consumo masivo implementa servicio de cobranza a través de una alianza de "cuasi-integración" con un tercero	16	Empresa ganadera: IV hacia etapa faena
2	Seagram´s: diversas alternativas de distribución. Integración Vertical, Joint Venture y otras. Cambios producto de proceso de aprendizaje	17	Determinantes de decisión de tercerizar liquidación de haberes
3	Sistemas de abastecimiento cadena de supermercados: tercerización de flota, centro único de abastecimiento y otros cambios	18	Integración y tercerización en industria cosmética - costos contractuales, de lobby e incentivos
4	IV o tercerización de mantenimiento de equipos. Actividades generales y actividades "específicas"	19	Gran empresa nacional de medios: creación de centro de Servicios Compartidos
5	Abastecimiento de lubricantes a pequeños clientes: IV vs tercerización.	20	IV de transformación de equipos de aire acondicionado para venta en mercado interno. Oportunismo, ocultamiento información.
6	IV "upstream": Cervecera (Quilmes) adquiere Maltería Pampa	21	Tercerización: servicios de recupero de créditos y activos en riesgo
7	Preferencias de fuerza de ventas y de personal técnico por: (a) trabajar como empleados o (b) trabajar como proveedores externos	22	Desintegración vertical: producción de harinas en Molinos RDP
8	Outsourcing de labores agrícolas	23	Nidera: gestión de cobranza de regalías de semillas de trigo, soja y maíz
9	Cambios en relaciones verticales en industria automotriz: 1970-2000	24	Monsanto Argentina: Cuasi IV con Centros de Distribución y Ventas
10	Tercerización impresión etiquetas	25	Relacion vertical entre empresario forestal y aserradero
11	El negocio de las "Marcas Propias" en supermercados	26	Coca-Cola Argentina: Eficiencia del sistema de "integración afiliada" en proceso de embotellado
12	Tercerización Servicios Logística: Contrato entre GM y Ryder	27	Cuasi - IV entre cadenas de supermercados y productores hortícolas
13	IV en el mercado de diálisis: Fresenius Medical Center	28	Insourcing o outsourcing de operación logística de post-venta
14	Techint: empresa Exiros de abastecimiento industrial	29	IV o tercerización local o internacional de "preforma" (envases plásticos) Demoras, riesgo cambiario.
15	IV en industria cosmética y farmacéutica: precepciones de técnicos y managers, comportamiento decisorio en cadena de valor, costos de transacción.	30	Fundición: nueva tecnología para fabricación de moldes ("noyos"). Alto costo máquina. Diversas alternativas: tercerización, cuasi IV, IV.