

## **EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES DE SUBCONTRATACIÓN: UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA DEL COSTE DE TRANSACCIÓN<sup>1</sup>**

### **Yelitza Elizabeth Vega Aparicio**

Doutoranda em Contabilidade na Universidad de Valencia  
Professora da Universidad Lisandro Alvarado - Venezuela  
E-mail: yvega@ucla.edu.ve

### **Vicente Mateo Ripoll Feliu**

Doutor em Contabilidade pela Universidad de Valencia  
Director del Departamento de Contabilidad  
da Universidad de Valencia – España  
E-mail: vicente.ripoll@uv.es

### **Pablo Alcoy Sapena**

Doutor em Contabilidade pela Universidad de Valencia  
Profesor titular da Universidad de Valencia – España  
E-mail: pablo.alcoy@uv.es

## **RESUMEN**

La subcontratación es una forma de alianza estratégica, la cual ha incrementado su aplicación en las pasadas décadas. Por tal razón, la presente investigación está limitada al estudio del diseño del control de gestión y el papel de la confianza en las relaciones de subcontratación. Este papel examina el modelo de Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000), basado en los principios de Coste Económico de Transacción, y el empleo del mecanismo de control y la confianza como arquetipos de control en estudio del caso con empresas pertenecientes al sector público, ubicadas geográficamente en España y Venezuela, cuya finalidad es la prestación del servicio, en el área portuaria y férrea, específicamente en el sector de mantenimiento de infraestructura, el cual se encuentra actualmente subcontratado. Además, este estudio pretende incrementar el conocimiento sobre el diseño del control de gestión en las relaciones de subcontratación. El presente trabajo de investigación (Tesis doctoral) ha abordado, hasta ahora, el desarrollo de la fase de los objetivos teóricos. En lo que respecta a la aplicación empírica, se encuentra en proceso de realización del estudio del caso, por lo que no podemos plantear conclusiones sobre la misma.

Palabras claves: Control de Gestión. Subcontratación. Confianza. Teoría Económica del Coste de Transacción.

## **RESUMO**

A subcontratação é uma forma de aliança estratégica, a qual tem incrementado sua aplicação nas décadas passadas. Por essa razão, a presente pesquisa está limitada no estudo do projeto do

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IX Congresso Internacional de Custos, realizado em Itapema/SC - Brasil, no período de 28 a 30 nov. 2005.

control de gestão e no papel de confiança nas relações de subcontratação. Este papel examina o modelo de Van der Meer- Kooistra Y Vosselman (2000), baseado nos princípios do Custo Econômico de Transação, e o emprego do mecanismo de controle no estudo do caso com empresas pertencentes ao setor público situados geograficamente na Espanha e na Venezuela, cuja finalidade é a prestação de serviço na área portuária e férrea, especificamente no setor de manutenção da infra-estrutura, o qual se encontra atualmente subcontratado. Além disso, este estudo pretende incrementar o conhecimento sobre o projeto de controle da gestão nas relações de subcontratação. O presente trabalho de pesquisa (Tese de Doutorado) tem, até agora, abordado o desenvolvimento da fase dos objetivos teóricos. No que diz respeito à aplicação empírica, encontra-se no processo de realização do estudo de caso, por isso não podemos chegar a conclusão sobre ela.

Palavras-chave: Controle de Gestão. Subcontratação. Confiança. Teoria Econômica do Controle de Transação.

## **ABSTRACT**

Outsourcing is a form of strategic alliance whose application has increased in last decades. Therefore, the present investigation focuses on the study of projecting management control and the role of trust in outsourcing relationships. This paper examines Van der Meer-Kooistra and Vosselman's (2000) model, based on the principles of Transaction Economic Cost, and the employment of the control mechanism and trust as control archetypes in a case study of companies belonging to the public sector, located in Spain and Venezuela, whose purpose is service provision, in the port and railway area, specifically, in the sector of infrastructure maintenance which is outsourced at the moment. Additionally, this study intends to increase the knowledge of management control design in the outsourcing relationships. By now, the present research (a doctoral thesis) has approached development of the theoretical objectives' phase. As for the empirical application, the case study has been still being investigated, thus we cannot outline conclusions yet.

Keywords: Management Control. Outsourcing. Trust. Economic theory of Transaction Cost.

## **1 INTRODUCCIÓN**

Los límites de la empresa están sujetos a continuos cambios, debido a que las compañías están inmersas en procesos de flexibilizar su organización, con el objeto de mantenerse más competitivas y eficientes, adicionando nuevas actividades y transfiriendo las actividades ya existentes (MOURITSEN, HANSEN y HANSEN, 2001), creando de esta manera nuevas formas de cooperación o alianzas estratégicas con otras empresas ( NOTEBOOM y NOORDERHAVEN, 1997; DAS y TENG, 2000a).

En este sentido, una alianza estratégica permite ampliar el alcance de las organizaciones al generar relaciones de copropiedad en investigación y desarrollo, en el mercado, acuerdos con proveedores a largo plazo y relaciones de subcontratación (TOMKINS, 2001). Las relaciones de

subcontratación conforman actividades de corporación, como el proceso de investigación y desarrollo (I+D), soporte de servicio, información tecnológica, gestión del recurso humano, contabilidad y auditoría interna, entre otras (CHALOS, 1995).

Estas relaciones requieren que se establezca una garantía en para su continuidad, a efecto de poder desarrollar las ventajas económicas de los subcontratos a lo largo de la alianza (VAN DER MEER-KOOISTRA y VOSSELMAN, 2000). Durante el tiempo que dura la alianza, las empresas necesitan conformar estructuras de gestión que minimicen la incertidumbre, el oportunismo o el riesgo para ambos. Uno de los aspectos que incrementa el riesgo son las dificultades propias de los grupos, los cuales presentan diferentes objetivos y una visión distinta de la oportunidad con relación a la subcontratación, así como la posibilidad de aprovechamiento u oportunismo por una de las partes con ocasión a la dependencia, pues uno depende del servicio y el otro se supedita al contrato.

A fin de lograr una eficiencia en la operatividad de la alianza, y en particular la subcontratación, se plantea concebirla como una sola organización, empleando la experiencia de todo el personal e involucrándolo de manera integral, con el propósito de resolver los problemas operativos que se presentan. Sin embargo, se ha evidenciado un índice significativo de fracasos en tales acuerdos, siendo una de las principales causas, la dificultad que se muestra en la conformación de asociaciones estratégicas para las alianzas, máxime si estas requieren de la conformación de contratos a largo plazo (LANGFIELD-SMITH y SMITH, 2003).

## **2 CUESTIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La conformación de alianzas estratégicas con la participación de empresas que presentan diferentes estructuras de organización y control de gestión entre si, no debe representar una limitante para obtener un buen resultado a largo plazo. A partir de este argumento se presentan las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cómo controlar los contratos en los procesos de subcontratación?
- b) ¿Cuál sería el modo de gobierno más idóneo, basado en la teoría económica de coste de transacción (ECT), para el intercambio económico de la subcontratación?
- c) ¿Cómo se controlan los factores críticos de la transacción en los procesos de subcontratación?
- d) ¿Puede un modo de gobierno de ETC incrementar la eficacia y la eficiencia de la transacción de la subcontratación?
- e) ¿La confianza puede considerarse como un mecanismo de control en la transacción económica de la subcontratación?

## **3 UNIDAD DE ANÁLISIS: RELEVANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN Y LA CONFIANZA**

La situación antes planteada, permite desarrollar un estudio particular, ubicándolo a un micro nivel de la organización, donde se generan las estrategias a seguir, con relación a las actividades de la empresa, como la coordinación y control dirigidas a los proveedores. Estas estrategias permiten un vínculo más cercano con las personas u organismos que traspasan los límites de la organización, como el caso de las relaciones de subcontratación, las cuales presentan una estructura organizacional de manera horizontal, este tipo de estructura y control requieren de

la aplicación de un apropiado control de gestión (OTLEY, 1994; HOPWOOD, 1996; SPEKLÉ, 2001).

En consecuencia, es necesario conocer cuales son los agentes que limitan las relaciones de subcontratación, a objeto de alcanzar un desarrollo favorable en los contratos a largo plazo, también identificar los posibles factores que influyen en la elección de una determinada estructura de control y definir un modelo de control de gestión adecuado para las relaciones de subcontratación.

No obstante, el control de gestión, necesita incrementar su efectividad a través de los controles sociales, pero estos, no pueden ser diseñados explícitamente, aunque pueden estar influenciados por actividades como, las interacciones frecuentes, las reuniones o sesiones, negociaciones de conflictos, código de conductas, estilos y actitudes de la dirección superior y rituales (LANGFIELD-SMITH y SMITH., 2003).

Por tal motivo, se considera la confianza, como una variable relevante en los sistemas de control, ya que permite reducir el riesgo en la subcontratación y disminuir el fracaso, al facilitar la ejecución de la cooperación entre las partes, especialmente en situaciones caracterizadas por incertidumbre y una fuerte dependencia entre las partes (GIETZMANN, 1996; NOOTEBOM e NOORDERHAVEN, 1997)

La creación de un adecuado control de gestión y el desarrollo de la confianza, constituyen variables relevantes para esta investigación (SEAL y VICENT-JONES, 1997; SEAL et.al., 1999; DAS y TENG, 2000a, 2000b), puesto que se dirigen a analizar la forma idónea de un modelo de control de gestión, basado en los principios de la Teoría Económica del Coste de Transacción (ECT), e integrando el papel que ejerce la confianza para este tipo de alianza estratégica, como es la subcontratación.

Así, la Teoría ECT, esta referida a los costes incurridos en la elaboración y consecución de los contratos a largo plazo, que son por su naturaleza, altamente complejos debido a la eventualidad que se presenta durante estas transacciones, producto de la incertidumbre y la predisposición a engañar que posee la “naturaleza humana” en la elaboración y desarrollo de los acuerdo (PERROW, 1986). La ECT se marca dentro del paradigma de la nueva economía institucional y percibe a la organización como una estructura de gobierno y no como una función de producción, establecida por la tradicional economía neoclásica.

Williamson (1979, 1996) determina que los tipos de intercambio económico son originados desde los límites de la organización y no del mercado, en consecuencia, las diferentes estructuras de gobierno denominadas mercado y jerarquía inciden de manera diferente en el coste de transacción. Bajo este contexto, el coste de transacción es el sistema para dirigir los costes, incluyendo los costes previos y posteriores a la negociación, así como el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos.

En consecuencia, la unidad de análisis esta referida al papel que presenta el control de gestión y la confianza, como mecanismos que permiten la continuidad operativa a largo plazo, en las relaciones de subcontratación, a través de la determinación concreta de un control de gestión a propósito de facilitar la consecución de la relación entre las partes.

#### **4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este estudio es examinar como un mecanismo de control y la confianza, son empleados para alcanzar el objetivo de control, facilitando la continuidad de la transacción a largo plazo de las relaciones de subcontratación, en organizaciones pertenecientes al sector

público. A fin de alcanzar este objetivo, se pretende analizar el modelo de Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000), bajo la perspectiva del Coste Económico de Transacción de Williamson (1979, 1991, 1996). Este modelo incorpora tres controles y se muestran los factores de contingencia que influyen en la búsqueda de las asociaciones.

A continuación, se plantea los siguientes sub-objetivos derivados del objetivo general de esta investigación:

- a) analizar los motivos que justifican la puesta en marcha del proceso de subcontratación en las organizaciones del sector público;
- b) examinar la interacción entre los dos supuestos principales de la ECT, el comportamiento humano donde estudia los límites de la racionalidad y el oportunismo, y las dimensiones claves de la transacción como son: los activos específicos, la incertidumbre y la frecuencia de la transacción; con relación a la subcontratación;
- c) considerar el modelo de control de gestión y el papel de la confianza en la transacción económica de la subcontratación;
- d) definir la forma de modelo de control en las empresas objeto de estudio;
- e) determinar el papel de la confianza en el estudio empírico sobre las relaciones de subcontratación.

En este sentido, se pretende analizar un modelo donde se considere las formas organizacionales o estructuras de gobierno basadas en la transacción, cuya característica está dada por las tres formas de gobierno como es: el mercado, la jerarquía y el híbrido. Las relaciones de subcontratación por su característica, se consideran inmersas en el modo de gobierno híbrido, por tanto, pueden ser de mercado o jerárquicas (WILLIAMSON, 1991).

Por tal motivo, considerando el papel de la confianza como un patrón de control y una estructura de gobierno híbrida, se adapta un modelo de control asentado en tres componentes, donde cada uno se analiza a través de factores de contingencia basado en aspectos de la transacción a saber, la característica, el entorno y los socios (WILLIAMSON, 1979, 1991, 1996), proporcionando así, elementos que permiten seleccionar un control de gestión adecuado para las relaciones.

Así pues, nos hemos propuesto desarrollar una investigación, donde se perfila el modelo de Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000), descrito anteriormente, basado en los principios de Coste Económico de Transacción, incluyendo el papel de la confianza. Este modelo permite estudiar como un mecanismo de control y la confianza, son empleados para obtener una gestión que proporcione la continuidad en la relación de subcontratación. Para ello, hemos considerado un caso de estudio con empresas pertenecientes al sector público, ubicadas geográficamente en España y Venezuela, cuya finalidad es la prestación del servicio, en el área portuaria y férrea, específicamente en el sector de mantenimiento de infraestructura, el cual se encuentra actualmente subcontratado.

Este trabajo, pretende incrementar el conocimiento en el diseño del control de gestión y la confianza, en los subcontratos, y su aporte lo constituye el estudio de este modelo en las organizaciones públicas, cuyo principal objetivo es incrementar la calidad del servicio prestado a los clientes, sin considerar el beneficio. Sin embargo, la nueva visión de la administración pública presta actualmente mayor relevancia a la gestión del coste con el fin de tornarse más eficiente y

eficaz, procediendo a subcontratar sus procesos para desarrollar sus ventajas económicas (PRAGER, 1994).

Cada vez son más las empresas de sector público que deciden subcontratar sus procesos (KEE, MATHERTLY y ROBBINS, 1997; FINLAY y KING, 1999; DAVIS y GREEN, 2001; GREVE, 2001; JOHNSTONE, 2002; KEE, 2003), lo que origina que las compañías del sector privado generen una vía para contratar y negociar con el sector público. La tendencia es avanzar en este tipo de procesos de subcontratación y se centra sobre las alianzas publicas-privadas, desarrollando cooperación en lugar de competencia y confianza en lugar de relaciones adversas (GREVE, 2001).

## **5 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico seleccionado está conformado para analizar los problemas vinculados con las relaciones de subcontratación, es decir, poder limitar la incertidumbre que se presenta en la continuidad de la relación a largo plazo, considerando el establecimiento de un control de gestión y el papel de la confianza, a través del modelo de Van der Meer-Koistra y Voselman (2000), lo que permitirá mejorar la redacción de los contratos, considerando la disminución del coste previo y posterior de la transacción. Dentro de esta perspectiva, la teoría escogida ha sido la Teoría Económica del Coste de Transacción de Oliver Williamson (1979, 1991, 1996).

### **5.1 Control de gestión**

Actualmente los investigadores están considerando el diseño de control de gestión o estructuras de gobierno en situaciones donde los límites de la organización se expanden y su control se dificulta, como también las estrategias a seguir en las relaciones de subcontratación. El riesgo y la incertidumbre se incrementan para ambas partes de la relación, por tal motivo, la naturaleza del contrato puede ser muy compleja, a propósito de cubrir varias áreas de interés que se extienden más allá de la obtención de un buen servicio. La complejidad de tales acuerdos puede ser el inicio de complejas especificaciones previas a la redacción del contrato.

La necesidad de flexibilizar la organización y su adaptación a nuevas exigencias del entorno, implica que la relación posea un mecanismo de control de gestión más formal, (GIETZMANN, 1996; ITTER et. al., 1999). Los controles formales consisten en la especificidad del diseño del control de gestión y se distinguen entre el control de los resultados y el control del comportamiento (OUCHI, 1979). Los controles de resultados, miden y siguen el resultado de las operaciones o su práctica, el uso de técnicas tales como la medición del rendimiento. Los controles referidos al comportamiento, van dirigidos a las reglas y los procedimientos estándar de las operaciones, es decir, la especificidad y seguimiento del comportamiento individual (LANGFIELD-SMITH y SMITH, 2003).

### **5.2 Control de gestión y la confianza**

Los estudios sobre la relación entre la confianza y el diseño del control de gestión, indican que los mecanismos de control y la confianza pueden ser conformados simultáneamente o ser complementarios (ZAHEER y VENKATRAMAN, 1995; DAS y TENG, 1998), mientras que otros argumentan que los mecanismos de control se encaminan en contra de la confianza. La confianza puede desarrollar procesos de aprendizaje y adaptación que son esenciales para

estrechar las relaciones entre las partes, hacer más durable la relación durante la fase del conflicto y fomentar la interacción sobre los participantes, involucrando el conocimiento del intercambio y la promoción de los intereses de cada uno.

Fomentar un pequeño nivel de confianza es esencial en las relaciones de subcontratación, ya que reduce la posibilidad de un comportamiento oportunista (LANGFIELD-SMITH y SMITH, 2003). La confianza implica considerar las expectativas positivas en cuanto al otro en una situación de riesgo, adoptando una posición de certeza sin tener toda la información confirmada (TOMKINS, 2001). Se caracteriza por ser una alternativa sobre la incertidumbre, como un mecanismo que facilita el incremento de la información en la relación. Planteando que, al proporcionar información tal como, los reportes de costes o la información sobre el rendimiento, se logra que la confianza se emplee como componente del control de gestión.

### **5.3 El control de gestión y la teoría económica del coste de transacción (ECT)**

La elección de una estructura de gobierno para las relaciones de subcontratación, se fundamenta en la ECT (GIETZMANN, 1996; SEAL et al., 1999; VAN DER MEER-KOOISSTRA y VOSSELMAN, 2000; SPEKLÉ, 2001) y su caracterización se presenta de tres maneras a saber: el mercado, la jerarquía y el híbrido (WILLIAMSON, 1979, 1991).

La ECT se basa en tres aspectos de la transacción para determinar el modo de gobierno apropiado como es, la frecuencia de la transacción, la incertidumbre que exhibe el entorno de la transacción y los activos específicos de la transacción, siendo estos particularmente relevantes para el razonamiento sobre la elección de una estructura concreta de gobierno.

Bajo la ECT se asume que un alto nivel de especificidad de los activos crea dependencia entre las partes de la relación, incrementando el intercambio de costes al dirigir la difícil situación de gobierno. Los diferentes modos de gobierno cuentan con varios mecanismos de control que posibilitan una contratación exitosa, mientras que el mercado como modo de gobierno se basa en la libre competencia para garantizar el control, la jerarquía se fundamenta sobre la autoridad jerárquica y el modo de control híbrido se refiere a los contratos a largo plazo, preservando la autonomía al estimular la protección sobre la transacción.

Los modelos sustentados en la ECT, han sido señalados por algunos investigadores como inadecuados al no considerar el contexto social, introducido en la transacción, el argumento esgrimido indica que el contexto social no solo influye en el diseño del control de gestión, también incide en el comportamiento entre las partes, al considerar el nivel de oportunismo en la transacción, (RING y VAN DE VEN, 1992; CHILES y MCMACKIN, 1996; CARNEY, 1998).

### **5.4 El modelo de control basado en la ECT**

El modelo de Van der Meer- Kooistra y Voselman (2000), proporciona un análisis completo al considerar no solo la característica de la transacción, el entorno de la transacción y las características de las partes de la transacción de la ECT, sino que incorpora el papel de la confianza como un arquetipo de control a propósito de cubrir las limitaciones en el contexto social que manifiesta la ECT.

Los factores contingentes antes mencionados presentan particularidades propias, es decir, la característica de la transacción permite conocer los tipos y grados de activos específicos, determinar la frecuencia y reputación, el periodo de extensión de la transacción y medición de los resultados y actividades, el entorno de la transacción. Analiza la incertidumbre acerca de futuras

contingencias, grado de riesgo del mercado. Así como el entorno institucional y las partes de la transacción estudia la información asimétrica, la reputación, experiencia en cooperación de redes de trabajo, la actitud hacia el riesgo y el poder de negociación.

Estos factores contingentes facilitan el análisis con relación a los modos de gobiernos determinados por la ECT, considerando las características propias de la estructura de gobierno como el mercado, y el híbrido. Además, el modelo de Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000) incorpora la confianza como estructura de gobierno, conformando un modelo de control de gestión que permite examinar la relación de subcontratación, a través de tres estructuras de gobierno, proporcionando una mayor información para la elección de la estructura de gobierno más adecuada.

## 6 ANÁLISIS MICRO ANALÍTICO DE WILLIAMSON SOBRE LA INTERACCIÓN DE DOS SUPUESTOS COMO FACTORES CRÍTICOS DE LA TRANSACCIÓN

Considerando un análisis microanalítico donde Williamson (1991) establece la interacción entre dos supuestos como es el comportamiento humano conformado por los límites de la racionalidad y el oportunismo y las dimensiones claves de la transacción correspondiente a la especificidad de los activos y la incertidumbre (Figura 1), la interacción entre estos dos supuestos permite establecer como inciden en el desarrollo de tales acuerdos. De esta manera, los límites de la racionalidad está dirigido a las decisiones de mercado, atendiendo a la construcción de capacidades cognitivas como advirtiendo también, las limitaciones existentes sobre la racionalidad.

Una decisión de mercado dirigida desde un acto racional, es el propósito de limitar el proceso de la información y la habilidad de comunicación, de acuerdo con la ECT. Esa limitación representa una problemática en un entorno incierto, ya que las circunstancias establecidas para el intercambio no pueden ser detalladas de manera previa y el redimiendo no es fácilmente verificable. Por consiguiente, el contrato presenta insuficiencias a efectos de alcanzar el objetivo establecido, debido a la dificultad de modificarlo en circunstancias cambiantes. Un efecto del comportamiento incierto va dirigido al problema sobre la evaluación del rendimiento, ya que dificulta la verificación conforme con lo establecido en los acuerdos incurridos.

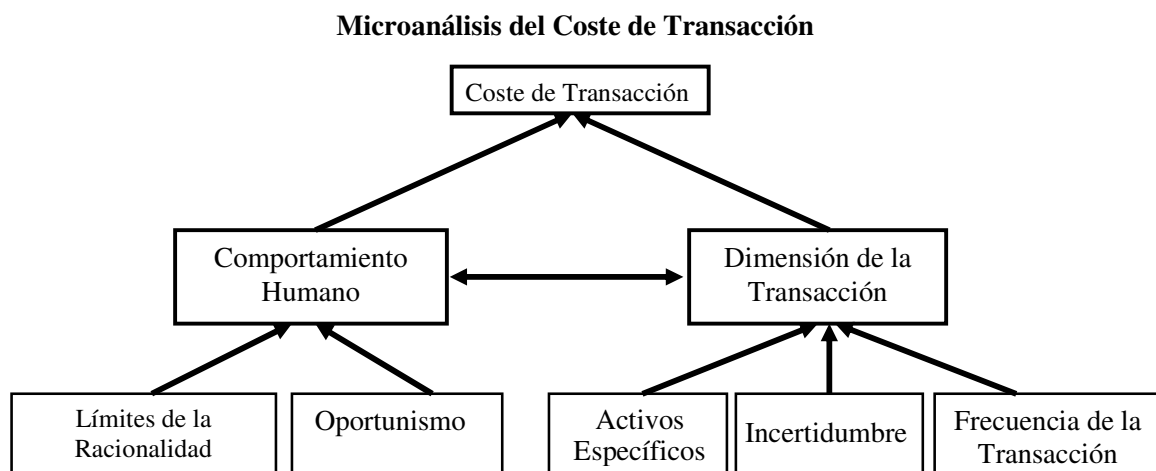


Figura 1 – Microanálisis del Coste de Transacción

Fuente: adaptado de Rindfleisch y Heide (1997)



Por consiguiente, la ECT al examinar la presencia manifiesta del comportamiento incierto combinada con algunas situaciones contractuales, indica que es difícil y costosa la redacción de los contratos, incidiendo de manera negativa en la consecución del negocio. Esto puede fomentar el aumento de una conmoción exógena que requiere de la subsiguiente adaptación de las partes a la nueva situación generada. Por lo tanto, la importancia de la interacción entre el comportamiento incierto y el logro del negocio, nos explica la necesidad de implantar controles jerárquicos a propósito de entender el papel de la coordinación del coste de forma anticipada y la incertidumbre asociada con base a estos controles jerárquicos, como también su desarrollo y eficacia (ROODHOOFT y WARLOP, 1999; ANDERSON, GLENN y SEDATOLE, 2000; COVALESKI, DIRSMITH y SAMUEL 2003; VAN DEN BOGAARD y SPEKLÉ, 2003).

La elección de un modelo de gobierno basado en la ECT permitirá controlar de manera efectiva la incertidumbre en las relaciones económicas de subcontratación, la variedad de mecanismos existentes son identificados en investigaciones previas donde se analizan garantías, procedimientos cualificados, seguimiento y contratos (RINDFLEISCH y HEIDE, 1997). La ECT conceptualista tres tipos generales de estructuras de gobierno a saber, el mercado, la jerarquía e híbrido o mecanismo intermedio, los cuales permiten dar respuesta a la problemática existente sobre el diseño de estructuras administrativas de las organizaciones, la integración y eficiencia sobre límites de la empresa entre otras (NGWENYAMA y BRYSON, 1999).

El riesgo de presente del oportunismo sobre el intercambio económico dificulta la realización de un seguimiento eficiente y la ECT provee un conjunto de principios para el análisis de las relaciones así como la determinación de un modo de estructura y gestión más eficiente (FINLAY y KING, 1999; LEIBLEIN, REUER y DALSACE, 2002):

*Proposición 1:* un modo de gobierno basado en la ECT, modifica positivamente la eficiencia de los resultados de la subcontratación.

*Proposición 2:* una estructura de gobierno fundamentada en la jerarquía en la ETC, disminuye el oportunismo de la transacción entre las partes.

*Proposición 3:* la elección de un mecanismo de gobierno basado en la ETC disminuye la incertidumbre en los contratos a largo plazo.

Examinando el oportunismo, como el supuesto donde la decisión de mercado puede ser tomada de manera inescrupulosa, es decir, todas las decisiones están orientadas hacia el beneficio propio. Williamson (1979) define el oportunismo como la búsqueda de la solución dirigida hacia los propios intereses y sugiere que un comportamiento donde este presente la mentira y el engaño, como algunas formas de deshonestas que permite vulnerar los acuerdos establecidos. El oportunismo presenta una situación que abarca las relaciones interorganizacionales incluyendo la subcontratación, generando la integración de procesos conflictivos en la gestión, impactando significativamente en la naturaleza de la relación que existe entre las alianzas y los resultados de interés específicos y la protección de la propiedad de los activos específicos.

La especificidad de los activos viene dado por que la empresa no puede costearse la adquisición de los mismo, como la limitante para desarrollar otro uso, por lo tanto no puede ser efectiva y como alternativa se plantea la posibilidad de apropiación de los activos (BALAKRISHNAN y KOZA, 1993). La dificultad en la relación, a menudo esta centrada sobre la contribución asimétrica por los respectivos integrantes de la alianza y la devolución de los

activos específicos. Por consiguiente, la especificidad de los activos viene dado por el intercambio existente entre las partes, donde su uso está definido de manera concreta a una actividad, limitando así su manejo a otro propósito y evitando que se produzca una pérdida en el valor del activo.]

Mientras, el coste de la transacción se incrementa de manera externa es decir, una de las partes se beneficia de los activos sin ser el propietario de los mismos, la otra parte puede manifestar un comportamiento oportunista adecuado al grado de dependencia que se evidencia entorno al activo de su propiedad. La decisión no es conocer si las partes de la transacción podrán tener un comportamiento oportunista, la situación es, si los costes que se generen producto de este contexto pueden ser estipulados de manera mas tangible a través de un diseño apropiado en los contratos que se realicen entre las partes, asociando así , los costes de la transacción de modo mas específico (HILL, 1990; VAN DER MEER-KOOISTRA, 1994; CARNEY, 1998; TSANG, 2000; TREMBLAY, CÔTÉ y BALKIN, 2003). Por tal razón, podemos establecer la siguiente proposición:

*Proposición 4:* a mayor grado de especificidad de los activos para la relación de subcontratación, mayor será el riesgo de oportunismo sobre transacción.

El dominio del conocimiento específico viene dado el grado de instrucción en las áreas críticas la empresa por parte del subcontratista y representa un requerimiento particular del contratante, en consecuencia, la especialización del conocimiento debe ser controlada y transferida a través de contextos determinados a la organización. El uso del conocimiento permite el dominio de una de las partes sobre la otra y genera el espacio idóneo para la formación de un comportamiento oportunista, por tal razón, es necesario que los recursos organizacionales sean aplicados al entendimiento entre las partes, a través del establecimiento de reglas particulares en un contexto establecido. Esta situación, sobre el manejo del conocimiento, requiere de coordinación en la aplicación y desarrollo de la experticia, porque ambas partes advierten su dependencia, es decir, el subcontratista percibe que el estudio no podrá ser desarrollado directamente en otro sitio, ya que requiere de componentes claves de información y cuya posesión complementaria, para el avance de la instrucción la posee el contratante, pero la condición de sujeción por ambas partes no se presenta de manera simétrica.

La condición particular, sobre la información del conocimiento, está representada por la adquisición de los activos específicos en la relación. Los activos específicos son clasificados como tangibles o intangibles y presentan una variedad de formas. Los intangibles están referidos a la investigación en la creación de procedimientos de producción estándar y su mejora sobre los múltiples ciclos de acción del intercambio, el aumento de las habilidades por medio de la elaboración de entrenamientos concretos, el aprendizaje por experiencias particulares y las nuevas relaciones organizacionales sobre la creación de conocimiento en un contexto de intercambio. Los activos específicos tangibles, según Williamson (1991), están conformados por naves industriales y maquinarias, requeridas para una ventajosa elección trabajo con una relación de intercambio específica.

*Proposición 5:* la información asimétrica permite el incremento de potenciales ganancias en acuerdos de liquidación del contrato, debido al dominio del conocimiento específico por una de las partes de la relación.

Según la ECT los activos específicos representan una problemática sobre el gobierno de la relación, debido a la forma de salvaguardarlos ya que se pueden presentar diferencias en la adquisición de los activos específicos. Esta situación se logra minimizar, al establecer de manera explícita en el contrato, la situación de los activos específicos, con el fin de evitar un comportamiento oportunista por alguna de las partes, como la posibilidad de una venta final o la transferencia de la propiedad. Por consiguiente, puede ser estructurado un mecanismo que permita en la transacción la renegociación como una compensación a una de las partes. La posibilidad de repetir el contrato o la terminación de la relación permite introducir información relevante, mitigando la adversidad del oportunismo (BALAKRISHANAN y KOZA, 1993; NGWENYAMA y BRYSON, 1999; MOURITSEN, HANSEN Y HANSEN, 2001; TOMKINS, 2001; HAKANSSON y LIND, 2004).

## 7 INTEGRACIÓN LA CONFIANZA EN EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA ETC

La complejidad y la interacción natural de la confianza con un entorno riesgoso, puede afectar indirectamente el coste de transacción debido a la necesidad de intercambio de la información. Si la confianza esta presente en la relación se puede dar respuesta a una situación determinada desde la perspectiva de la información presentada, porque la necesidad de verificación de la pesquisa es reducida, lo que genera una reducción en el coste de transacción, caso contrario si es necesario dar un seguimiento específico para verificación de la información, se incrementa los costes de la transacción (CHILES y MCMACKIN, 1996).

Considerando a la transacción dentro de un contexto social, sobre el cual, el nivel de confianza entre las partes de la transacción esta determinado críticamente bajo la perspectiva del riesgo del oportunismo, el grado relevante de los activos específicos y el nivel de incertidumbre sobre la especificidad y seguimiento del rendimiento. Se hace necesario incrementar la importancia de la confianza en las estructuras de control, ya que permite la disminución de los costes de la transacción al minimizar el seguimiento en los contratos a largo plazo equilibrando estas situaciones que dan origen al incremento de los costes asociados a las negociaciones, redacción y seguimiento del contrato (PARKHE, 1993; GULATI, 1995; LANE y BACHMANN, 1996; DAS y TENG, 1998; AHUJA, 2000; TSANG, 2000):

*Proposición 6:* la confianza entre las partes disminuye el coste de dar seguimiento a los resultados sobre el rendimiento del contrato.

*Proposición 7:* el riesgo en la vulnerabilidad del contrato conduce a un menor grado de confianza entre las partes del subcontrato.

Williamson (1991) determinó dos fuerzas que influyen en la agenda de investigación del ECT: el entorno institucional y las instituciones o formas de gobierno. El entorno institucional incluye un amplio conjunto de políticas sociales y legales fundadas en reglas básicas establecidas para la producción y distribución. En contraste, las instituciones de gobierno se construyen más a un micro análisis y se enfocan sobre la eficacia comparativa con el cual las formas genéricas y alternativas de gobierno minimizan el coste de transacción. Para la ECT, el entorno institucional esta representado en la teoría sociológica y las instituciones de gobierno como el enfoque primario de la economía institucional, los cuales deberían dar respuesta de manera conjunta para perfeccionar el análisis. Considerando lo expuesto por Williamson, el ámbito de ECT incluye un

universo más amplio para dar forma al entono de la transacción (COVALESKI, DIRSMITH y SAMUEL 2003).

## **8 METODOLOGÍA**

El presente estudio se enmarca por sus características dentro de una investigación cualitativa, ya que trata de analizar las relaciones de subcontratación. Los aspectos de control de gestión en las actividades de mantenimiento de subcontratación son muy complejos, puesto que son producto de las alianzas. Según Yin (2003), la investigación del caso es la indicada para la descripción y explicación de un fenómeno complejo dentro de un contexto real.

En este sentido, encontramos trabajos de Langfield-Smith y Smith (2003), Vosselman (2002), Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000), Moritsen, Hansen y Hansen (2001), Speklé (2001), Finlay y King (1999) en los que analiza el método del estudio del caso y donde se manifiesta el carácter cualitativo de sus investigaciones para estudiar, temas sobre el control de gestión.

Por tal motivo, se presenta como estrategia de diseño, el método de estudio del caso, para aplicarlo a dos empresas pertenecientes al sector público, las cuales presentan relaciones de subcontratación, en el área de mantenimiento de infraestructura.

Finalmente, los instrumentos de recopilación de datos se basarán en un cuestionario semi-estructurado, entrevistas y la documentación elaborada por la organización; resaltando en esta fase de obtención de información, la triangulación de datos, es decir, corroborar la información con otras fuentes. Siendo los datos utilizados de carácter cualitativo y/o cuantitativo, como firma Eisenhardt (1989).

## **9 ESTUDIO EMPÍRICO**

Las organizaciones objeto de estudio fueron seleccionadas por sus características propias, puesto que poseen actividades o procesos subcontratados y por encajar en el supuesto básico de la teoría, de esta forma podremos contrastar su realidad y explicarla en el estudio. El análisis empírico, se realizará en dos empresas del estado o públicas, una pertenece al área portuaria, como es la Autoridad Portuaria de Valencia (APV) de España y la otra en el área de ferrocarriles como es el Instituto Autónomo de Ferrocarriles del Estado (IAFE) de Venezuela. En ambas organizaciones se analizará la sección de mantenimiento específicamente lo correspondiente a infraestructura, el cual presenta la característica de subcontratación.

## **10 CONSIDERACIONES FINALES**

El presente trabajo de investigación (Tesis doctoral) ha abordado, hasta ahora, el desarrollo de la fase de los objetivos teóricos. En lo que respecta a la aplicación empírica, se encuentra en proceso de realización del estudio del caso, por lo que no podemos plantear conclusiones sobre la misma. En consecuencia, se pueden extraer algunas consideraciones preliminares sobre la parte teórica que pasamos a comentar.

En los últimos años el control de gestión ha experimentado importantes alcances en las relaciones ínter organizacionales. Estos alcances han llevado a las empresas a ampliar y modificar sus estrategias, cuando la compañía cruza los límites de la organización, a propósito de mostrarse más competitiva en un entorno globalizado.

La subcontratación incrementa la oportunidad proveniente de las alianzas estratégicas, pero el nivel de riesgo asociado a la interdependencia, dificulta la continuidad de la relación a largo plazo. En tal sentido, una estructura apropiada de gobierno que incluya el control de gestión y la confianza, basado en la ECT, reduce la incertidumbre que se manifiesta en los contratos a largo termino disminuyendo el fracaso.

Con relación a la ECT, el análisis micro analítico permite dar respuesta a la problemática que existe en los contratos de largo término ya que las circunstancias alrededor del intercambio dificultan la redacción de aspectos propios del contrato, los cuales no pueden ser previamente establecidos, así como el rendimiento no puede ser medido posteriormente. Este estudio posibilita la conformación modos de gobierno para la relación de intercambio.

## REFERENCIAS

AHUJA, G. The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 317-343, 2000.

ANDERSON, S.; GLENN, D.; SEDATOLE, K. Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organization and Society*, v. 25, p. 723-749, 2000.

BALAKRISHNAN, S.; KOZA, M. Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 20, p. 99-117, 1993.

CARNEY, M. The competitiveness of networked production: the role of trust and asset specificity. *Journal of Management Studies*, v. 35, p. 457-479, 1998.

CHALOS, P. Costing, control, and analysis in outsourcing decisions. *Journal Cost Management*, p. 31-37, Winter, 1995.

CHILES, T.; MCMACKIN, J. Integrating variable risk preferences, trust, and transactions cost economics. *Academy of Management Review*, v. 21, p. 73-99, 1996.

COVALESKI, M.; DIRSMITH, M.; SAMUEL, S. Changes in the institutional environment and institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature. *Accounting, Organization and Society*, v. 28, p. 417-441, 2003.

DAS, T.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 491-512, 1998.

\_\_\_\_\_. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, v. 26, n° 1, p. 31-61, 2000a.

\_\_\_\_\_. Instabilities of strategic alliance: an internal tensions perspective. *Organization Science*, v. 11, n° 1, p. 77-101, 2000b.

DAVIS, K. J.; GREEN, S. G. Trust as control in competitive sourcing. *The Journal of Government Financial Management*, v. 50, p. 10-16 , 2001.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, p. 532-550, 1989.

FINLAY, P. N.; KING, R. M. It sourcing: a research framework. *International Journal Technology Management*, v. 17, p. 109-128, 1999.

GIETZMAN, M.B. Incomplete contracts and the make or buy decision. governance design and attainable flexibility. *Accounting Organizations and Society*, v. 21, p. 611-626, 1996.

GREVE, C. New avenues for contracting out and implications for a theoretical framework. *Public Performance & Management Review*, v. 24, p. 270-284 , 2001.

GULATI, R. Does familiarity Breed Trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 85-112 , 1995.

HAKANSSON, H.; LIND, J. Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, v. 29, p. 51-72 , 2004.

HILL, C. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Journal*, v. 15, p. 500-513, 1990.

HOPWOOD, A. G. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. *Accounting Organizations and Society*, v. 21, p. 589-590, 1996.

ITTNER, C.; et al. Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal Accounting Public Pol*, v. 18, p. 253-281, 1999.

JOHNSTONE, D. Public sector outsourcing as an exchange option. *ABACUS*, v. 38, p. 153-175, 2002.

KEE, R. Public sector outsourcing: a modified decision model. *The Journal of Government Financial Management*, v. 52, p. 46-55, 2003.

KEE, R.; MATHELY, M. C.; ROBBINS, W. A. Evaluating the economics of public sector. *The Government Accountants Journal*, v. 46, p. 30-35, 1997.

LANE, C.; BACHMANN, R. The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, v. 17, p. 365-395, 1996.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, v. 14, p. 281-307, 2003.

LEIBLEIN, M.; REUER, J.; DALSACE, F. Do make or buy decision matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, p. 817, 2002.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, v. 12, p. 221-244, 2001.

NGWENYAMA, O.; BRYSON, N. Making the information systems outsourcing decision: a transaction cost approach to analysing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, v. 115, p. 351-367, 1999.

NOOTEBOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. Effect of trust and governance on relational risk. *Academy Management Journal*, v. 40, p. 308-338, 1997.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, v. 5, p. 289-299, 1994.

OUCHI, W. A conceptual framework for design of organizational control mechanisms amework. *Management Sci.*, v. 25, p. 833-848, 1979.

PARKHER, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, p. 794-829, 1993.

PERROW, C. *Complex organizations*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1986.

PRAGER, J. Contracting our government services: lessons from the private. *Public Administration Review*, v. 54, p. 176-185, 1994.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 30-54, 1997.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 483-498, 1992.

ROODHHOFT, F.; WARLOP, L. On the role of sunk cost and asset specificity in outsourcing decisions: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, p. 363-369, 1999.

SEAL, W.; VINCENT-JONES, P. Accounting and trust in the enabling of long-term relations. *Acc. Audit Accountability Journal*, v. 10, p. 406-431, 1997.

SEAL, W.; et al. Enacting a European supply chain: a case study on role of management accounting. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 303-322, 1999.

SPEKLÉ, R. F. Explaining management control structure variety a transaction cost economics perspective. *Accounting Organizations and Society*, v. 26, p. 419-441, 2001.

- TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationship, alliances and networks. *Accounting, Organization and Society*, v. 26, p. 161-191, 2001.
- TREMBLAY, M.; CÔTÉ, J.; BALKIN, D. Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*, v. 40, p. 1651-1682, 2003.
- TSANG, E. Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis. *Organization Studies*, v. 21, p. 215-242, 2000.
- VAN DEN BOGAARD, M.; SPEKLÉ, R. Reinventing the hierarchy: strategy and control in the Schell Chemicals carve-out. *Management Accounting Research*, v. 14, p. 79-93, 2003.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J. The coordination of internal transactions: the functioning of transfer pricing systems in the organizational context. *Management Accounting Research*, v. 25, p. 51-77, 1994.
- VAN DER MEER-KOOISTRA, J.; VOSSSELMAN, E. J. G. Management of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organisations and Society*, v. 25, p. 51-77, 2000.
- VOSSSELMAN, E. Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research*, v. 13, p. 131-148, 2002.
- WILLIAMSON, O., E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.
- \_\_\_\_\_. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- \_\_\_\_\_. Transaction-cost economic: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 233-261, 1979.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. 3 ed. Estados Unidos: Sage Publications, 2003.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 373-392, 1995.