

Capítulo 2

LA SITUACION (O PROBLEMA) DE LA AGENCIA Y EL CONTROL DE LA GESTION

En un contexto de delegación de funciones directivas, ¿de qué depende la mayor o menor eficiencia con la que actúe una determinada unidad interna? En el presente capítulo se expone y utiliza la “teoría de la agencia” para tratar esta cuestión. Como veremos, toda delegación comporta, en términos de eficiencia, unos aspectos negativos junto a otros positivos; y la teoría de la agencia nos ofrece un esquema conceptual que resulta altamente útil y clarificador.

Contenido:

2.1. Elementos de la situación de agencia

1. La relación de agencia (principal <----> agente)
2. La asimetría de información
3. El conflicto de intereses inherente a la situación de agencia

2.2. Aplicaciones estándares de la teoría de la agencia

1. La situación del principal “atomizado”

2.3. Los “costes” y “beneficios” de agencia

1. Los “costes de agencia”
2. Los “beneficios de agencia”

2.4. “Costes de agencia netos”: el reflejo de la eficiencia con la que funciona una ‘US’

1. Determinantes de los costes y de los beneficios de agencia
2. *Costes de agencia netos* y grado de eficacia del sistema de control

2.5. Aplicaciones/conclusiones.

1. Eficacia del sistema de control: factores que la determinan
2. Gestión eficiente = minimización de los costes de agencia netos
3. “Producir” internamente o subcontratar con el exterior?: una cuestión que depende de la eficacia del sistema de control

2.1. ELEMENTOS DE LA SITUACIÓN DE AGENCIA

La “Teoría de la Agencia” -formulada inicialmente como tal por Jensen y Meckling¹, tomando como punto de referencia el habitual conflicto de intereses entre los directivos y los propietarios de las grandes empresas²-, trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan precisamente aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad-titularidad de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra. Se trata, por tanto, de una parte de la Economía de la Empresa directamente relacionada con el tema del Control de la Gestión.

2.1.1

La relación de agencia (Principal <-----> Agente)

Se habla de *situación o contrato de agencia* siempre que existe un *contrato de ocupación* en el que una persona (Principal) encarga a otra (Agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal³. En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones. En consecuencia, el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta. En palabras de V. Salas:

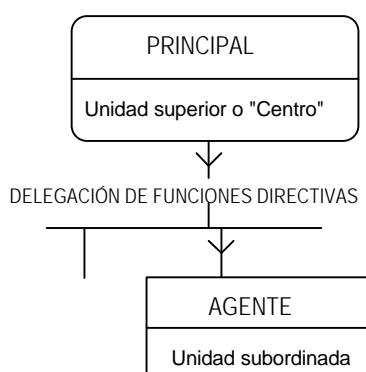
¹ Como lectura previa a lo que sigue se recomienda: SERRA, A. *L’empresa, fonaments econòmics*, pág. 18-21; FAMA, E. “Problemas de agencia y teoría de la empresa” *Información Comercial Española*, julio 1984, especialmente las páginas 58 a 65; y SALAS, V. *Economía de la empresa*, pág. 299-301. Como panorámica general resultará también útil el artículo mencionado de JENSEN/MECKLING, así como el *survey* posterior de EISENHARDT, K.M. “Agency Theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review*, 1982, nº 14 (1), pág. 57-74.

² JENSEN, M.C. & MECKLING, W.H., “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, nº 3, 1976, pág. 305-360.

³ La literatura sobre Teoría de la Agencia ha extendido algo más su alcance inicial, pasando a considerar también situaciones en las que el contrato no es concretamente *de ocupación*. Así, por ejemplo, la relación que se establece entre la persona propietaria de un inmueble (principal) y la empresa o agencia inmobiliaria a la que se encarga la explotación de la finca (ver, p.e. SERRA, op. cit., pág. 18-19); o la relación que se da cuando una persona (principal) constituye un depósito de dinero en una gestora financiera (agente), dando libertad a ésta para que invierta el dinero a su nombre con el objetivo de conseguir maximizar los beneficios (SALAS, op.cit., pág. 300). No obstante, es evidente que para nuestro propósito nos interesa centrarnos en las situaciones de agencia que se dan dentro de las organizaciones económicas; y esto supone normalmente que habrá un *contrato de ocupación* entre principal y agente. Obsérvese, sin embargo, que el contrato de ocupación es un concepto que no se restringe al *contrato laboral*. La relación entre el director comercial de una empresa y los jefes de área que están bajo su responsabilidad se entiende que es también una relación de ocupación.

“... además de las acciones del agente, en el resultado final influyen factores exógenos no controlables por él y que el principal desconoce. El agente tenderá a justificar un mal resultado aduciendo unas circunstancias exógenas desfavorables, sin que el principal pueda discernir si la explicación del agente es cierta o no. ... (esto) confiere al agente una gran discreción para perseguir objetivos propios que no siempre redundan en el mayor beneficio para el principal.” (op. cit. pág. 299).⁴

Para las situaciones de agencia más habituales en la empresa son elementos básicos, por tanto, que exista una relación jerárquica clara entre el principal y el agente, a la vez que una *delegación* de responsabilidades o *descentralización de decisiones* del primero respecto al segundo. En definitiva, a toda US la podemos considerar como el centro de una relación de agencia: al/a Ds que la gestiona le pasaremos a denominar ‘Agente’, y a aquella persona del escalón jerárquico superior de quien dependen le llamaremos ‘Principal’.



teniendo en cuenta, como ya hemos visto antes, que la *delegación o autonomía de gestión dada al agente puede ser más o menos elevada*, pudiendo comprender desde una libertad de acción total hasta una supervisión detallada y continua por parte del principal.

Ejemplos típicos de situaciones de agencia en el mundo empresarial son los siguientes:

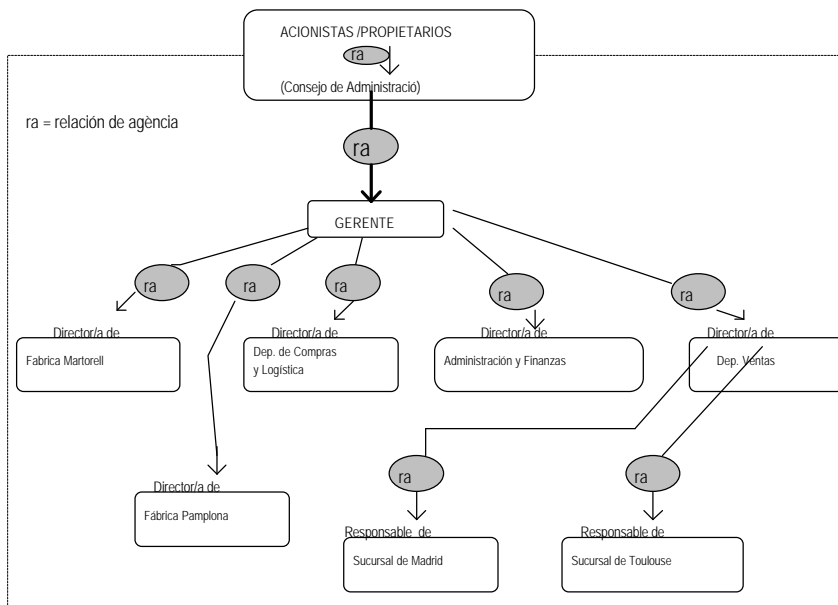
	(1)	(2)	(3)
PRINCIPAL	Empresario/ propietario	Consejo de Administra- ción (o Presidente del)	CA, Presidente o Direct. General
(Unidad superior)	(empresa)	(empresa)	(Grupo empresarial)
AGENTE	Director de un Departamento	Gerente o Dir. General	Gerente o Dir. General
(Unidad subordinada)	(departamento)	(empresa)	(empresa filial)

⁴ Esto es lo que se entiende por “riesgo moral” (“moral hazard”), como ingrediente característico de la situación de agencia (ver, por ejemplo, SALAS, op. cit., pág. 300).

Una variante relativamente frecuente de la relación de agencia de tipo (1) es aquella en la que la unidad subordinada, más que un departamento, es propiamente una *división* (en el sentido habitual de: una casi-empresa dentro de la gran empresa). Y un cuarto tipo de relaciones de agencia muy numerosas en el ámbito empresarial es la que existe entre el/la Ds responsable de una de estas divisiones (como principal) y la persona responsable de uno de los *departamentos* que configuran tal división (como agente). O, también, la situación entre ésta última y cada una de los/as Ds que pueda tener a sus órdenes como responsables de *secciones* o *subdepartamentos* (como agentes). Así como las combinaciones que se pueden formar con estas variantes.

El caso más típico, sin embargo, en el que se centra la teoría de la agencia es una superposición de las situaciones (2) y (1): Una empresa cuyos propietarios delegan su dirección/gestión en un/a Ds profesional (Gerente, Presidente/a o Director/a General); y a esta relación se le suman las relaciones de agencia entre este/a gerente y los directivos del siguiente nivel jerárquico, ...etc.

Ejemplo típico de situaciones de agencia

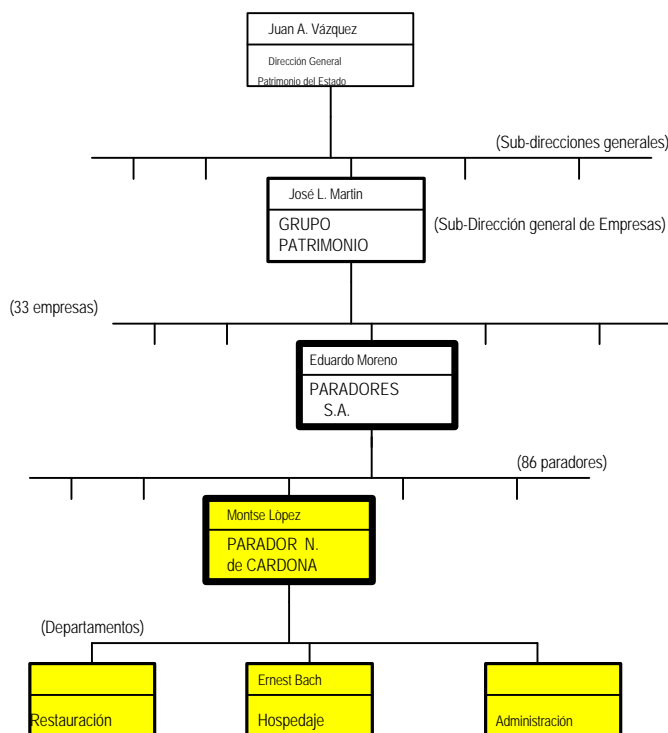


Estructura en pirámide de las relaciones de agencia

Como la simple enumeración descriptiva anterior pone en evidencia, en el mundo empresarial es bastante general que una relación de agencia se dé en el seno de una pirámide de relaciones de agencia: Un Principal tiene generalmente varios Agentes bajo sus órdenes; y cada uno de estos puede ser, a la vez, Principal de otros Agentes. Un ejemplo ilustrativo de esta característica típica de las relaciones de agencia puede apreciarse en el caso recogido en el capítulo anterior relativo a la sección española de una importante multinacional (SAF Española, S.A.). Y otro caso ilustrativo puede verse en el esquema siguiente, que corresponde a un grupo empresarial público español.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA EN 'PIRAMIDE' DE LAS RELACIONES DE AGENCIA

(Caso "Paradores Nacionales")

**Formulación del problema de agencia**

¿ Qué es lo que la teoría de la agencia nos dice que tienen en común todas estas situaciones? Siguiendo la terminología habitual, formularemos el *problema de agencia* de la manera siguiente: Sea Y la variable o indicador que mide el 'output' de la unidad subordinada cuya gestión se encarga al agente (en adelante, A). Se supone que el valor de dicha variable depende substancialmente del éxito o eficiencia de la gestión del mismo. Podemos pensar que la variable se refiere a beneficio, margen de contribución, ventas, unidades producidas, unidades de servicios prestados, etc.; depende del tipo de US que consideremos. Toda US produce algo, tanto si se trata de una departamento propiamente de producción como si es un departamento comercial, uno administrativo, de mantenimiento, un gabinete jurídico, ...etc. Puede ser que su 'output' sea un producto (físico) o un servicio; y, tanto en un caso como en otro, bien destinado al exterior o a otras áreas de la empresa. Por ejemplo, un departamento de mantenimiento produce unos servicios internos. Esta perspectiva de las US pone de manifiesto lo inadecuado que resultan expresiones como 'departamentos productivos / departamentos improductivos'. A menos que no resulten innecesarios para el buen funcionamiento de la organización, todos las US son 'productivas'.

A partir de ahora, nos referiremos a Y con el significado general de "producto" obtenido por el agente. Se entiende que Y ha de poderse expresar cuantitativamente; y preferiblemente con una sola magnitud. Para muchas US esto no presenta ningún problema; por ejemplo, para una US tipo 'ventas' su producto consistirá normalmente en la cifra de ventas que consiga, es decir, un determinado valor, una sola magnitud para cada periodo (aunque haya vendido diferentes tipos de bienes o servicios). Pero en otros

casos, cuando el producto de una US consiste en bienes o servicios que se transfieren a otra US de la empresa -como, por ejemplo, un departamento industrial o un departamento de mantenimiento- normalmente su producción consta de más de un bien o servicio, y, por tanto, Y vendrá necesariamente expresado, en principio, no con una sino con varias magnitudes. Por ejemplo:

$$Y_{\text{febrero}} = \{4.250 \text{ uu. art. 'a'; } 1.030 \text{ uu. art. 'b'; } \dots \}^5$$

No obstante, en estos casos siempre cabe la posibilidad de expresar las diversas magnitudes físicas en una sola, a base de aplicar unos baremos, pesos o coeficientes de importancia relativa a cada producción individual, y sumar después los resultados⁶. Se tratará en tal caso, claro, de una forma aproximada -y que puede ser un tanto subjetiva- de medir el producto total, Y . Pero, como se ha dicho, expresarlo en una sola magnitud resulta útil y conveniente; especialmente a los efectos del CdG.

Según la formulación estándar del problema de agencia⁷, el volumen de producto dependerá, por un lado, del grado de esfuerzo que el A desarrolle en su gestión (e) y, por otro, de unas variables que el A no controla, que son aquéllas que dependen de la coyuntura económica y del estado de la naturaleza (θ)

$$Y = \varphi(e, \theta)$$

Aquí utilizaremos, no obstante, una formulación más completa, a fin de facilitar las aplicaciones posteriores. Consistirá en explicitar que el producto que obtiene el agente depende también del volumen de *factores productivos* que el principal ponga a su disposición (plantilla de personal, gastos autorizados, inversión de capital en la US ...etc.), así como de las *características profesionales* del propio agente⁸. En consecuencia, definiremos las variables de las cuales depende que el producto obtenido por el A sea mayor o menor, en los términos siguientes:

$$Y = f(F, e, pr, \theta)$$

donde:

F = Volumen de factores de producción que el principal (en adelante P) pone a disposición del A (o factores que le autoriza a contratar) como recursos de la US cuya gestión le delega. Pueden ser de dos tipos:

- recursos económicos (consumo de materiales o utilización de trabajo, .. etc; en definitiva: costos generados por -o asignables a- la US), que se reflejarán en la Cuenta de Resultados de la empresa.
- recursos financieros (inversiones permanentes, tanto de activos fijos como circulantes, utilizadas -o causadas- por la US) que tendrán su reflejo en el Balance de Situación de la empresa.

⁵ Así, en el caso de un departamento tipo 'mantenimiento'. el *producto* vendría expresado en términos como, por ejemplo:

$$Y_{\text{nov}} = \left\{ \begin{array}{l} 6 \text{ operaciones de mantenimiento preventivo para la instalación "nn"} \\ 18 \quad \text{"reparación tipo "rr"} \quad \text{"zz"} \\ \vdots \quad \vdots \quad \vdots \end{array} \right.$$

⁶ $Y = \sum q_i \cdot \rho_i$; $q_i = n^\circ$ de unidades de la producción 'i'; $\rho_i =$ peso relativo asignado a una unidad de 'i'

⁷ Puede verse, por ejemplo, SALAS, V., op.cit., pág. 310-317.

⁸ Podemos decir que en la formulación estándar estos dos elementos son considerados como dados, invariables o parámetros. O bien, que si no aparece la variable F es porque en la formulación estándar el producto Y se interpreta concretamente como "producto neto" o "producto por unidad de factor".

e = Grado de esfuerzo que el A dedica a su gestión; tanto en sentido cuantitativo (horas de dedicación efectiva) como *cuantitativo* (intensidad de la dedicación, interés puesto en sus tareas, grado en que se implica con los problemas que van surgiendo en la gestión de la US, disposición a tomar iniciativas, etc.) . Normalmente, menos esfuerzo cualitativo va asociado a una gestión menos problemática, más fácil o cómoda, menos exigente.

En general, e no es directamente observable por el P, o lo es de una forma parcial e imperfecta.

pr = Características profesionales del A: experiencia profesional relevante para el cargo, preparación técnica, información, y eficacia como gestor propiamente dicha.

θ , Representa al conjunto de elementos externos, aleatorios, que no controlan ni el P ni el A, pero que afectan a las actividades de la US, y concretamente a su producto, Y . Se refiere principalmente a: la coyuntura económica general, a la coyuntura específica del sector o del área geográfica relativa a la US en cuestión, y -en ciertos casos- al estado de la naturaleza ⁹.

Los elementos básicos para definir una situación de agencia quedan completados si a la formulación anterior añadimos que:

- En general, existe una *asimetría* entre la *información* de que dispone el P y la que dispone el A, sobre las variables clave que condicionan el producto neto que puede alcanzarse en la US en cuestión.
- En general, existe un *conflicto o no concordancia de intereses* entre P y A.

Estos dos elementos son, para muchos autores, los aspectos más característicos para analizar cualquier situación de agencia.

2.1.2

La asimetría de información

Al hablar de asimetría en cuanto a la información en manos del A y del P, nos referimos, en primer lugar, a que las variables *esfuerzo* (e) y *factores externos* (θ) no son generalmente observables *por el P*. Y a que éste -a diferencia del A- tampoco conoce razonablemente bien la relación cuantitativa existente entre estas variables y el “producto” conseguido por el A. Todo esto significa que normalmente el P no puede saber si, por ejemplo, un incremento observado en el *producto* conseguido es debido a que el *esfuerzo*, acierto o eficacia del A han sido mayores (variable e) o a que la

⁹ Supongamos que Y mide el producto de una US consistente en el parque de ‘bulgalows’ de la empresa ‘Camping Sol’; dados unos F , e , y pr , el producto, Y , dependerá también de la climatología que haga.

coyuntura externa de los mercados o el estado de la naturaleza ha venido a ser más favorable (variable θ)¹⁰. Eliminar esta asimetría implicaría que el P estuviese continuamente al lado del A, supervisando detallada y atentamente todas sus actuaciones, lo que -además de ser un supuesto poco realista, debido a que un P debe controlar normalmente a varios A- resulta contradictorio ya que significaría (aparte de, en general, unos costes de control muy elevados) que el grado de autonomía del A acabaría siendo virtualmente nulo, con lo que ya ni siquiera podríamos hablar de situación de agencia.

Un segundo elemento de asimetría de información lo constituye el hecho de que, debido a la estructura en pirámide de las relaciones de agencia (piénsese, por ejemplo, en un P que debe controlar la gestión de veinte A), *cada A tiene mucha más información relevante sobre su unidad que la información que el P pueda tener sobre la misma con un coste razonable* (el coste de obtener y utilizar esas informaciones para el P). La gestión de una US comporta la acumulación de una serie de conocimientos específicos y asistemáticos por parte del A; de una miríada de circunstancias particulares pero relevantes para la toma de decisiones relativas a la US. Y estos conocimientos específicos y circunstancias particulares son -por numerosos y asistemáticos- difícilmente transmisibles del A al P; o implicarían unos *costes de transmisión* tan exagerados que serían inasumibles. Ciertamente, aparte de la cuestión de los costes de transmisión, esta asimetría se basa también en una razón de naturaleza física: aunque la dedicación diaria del P fuese tan intensa que, por ejemplo, no le quedasen más de cuatro horas libres para dormir, probablemente no le sería posible acumular toda la información específica que van acumulando cada uno de “sus” A¹¹.

Y, en tercer lugar, si bien un A tiene mucha más información relevante sobre la actividad de “su” US, a la vez, y en sentido inverso, *tiene menos información que el P sobre lo que éste quiere conseguir exactamente con esta US*; es decir, sobre lo que entiende el P que sería una gestión óptima de la US desde la perspectiva del objetivo general que se ha fijado para el conjunto de la organización¹². Este tercer elemento de asimetría depende del grado de dificultad que tenga el P para transmitir al A lo que entiende por criterios que han de guiar la US para contribuir a los objetivos generales. Y esta dificultad está relacionada directamente con el grado de complejidad que en la práctica tenga el objetivo general que persigue el P. Incluso con unas relaciones inmejorables entre A y P hasta el punto en que el primero se sienta altamente identificado con los intereses del segundo, puede resultar inevitable que se dé de alguna manera este tipo de asimetría.

¹⁰ Es más, normalmente el P tampoco está en condiciones de saber con seguridad qué incremento de producto (Y) es razonable si se aumenta la dotación de factores puestos a disposición del A (variable F), debido a la ambigüedad respecto al valor óptimo de la productividad, según se ha visto en el capítulo anterior. Y generalmente al P tampoco le es fácil saber en qué medida un incremento de producto puede ser debido a que ha variado, por ejemplo, el grado de preparación profesional del A (variable *pr*).

¹¹ Sobre este tema se recomienda ver: Jensen, M.C. / Meckling, W.H. “Conocimientos específicos y estructura organizativa” en *Harvard-Deusto Business Review*, nº 70 (1996).

¹² Por ejemplo, un A comercial puede maximizar efectivamente las ventas, porque ese es el mandato/encargo recibido del P; pero puede darse el caso que alguna de las acciones que haga para conseguirlo perjudiquen las expectativas o los resultados de otras áreas de la empresa. En tal caso diremos que ‘maximizar la cifra de ventas’ era una forma simplificada (incompleta) de comunicarle al A cual debería ser exactamente el criterio que habría de seguir para contribuir a los objetivos generales de la organización.

2.1.3

El conflicto de intereses inherente a la situaciones de agencia

La legítima diferencia de intereses

La teoría de la agencia constata que en general existe una falta de concordancia de intereses entre P y A, debido a que el P está interesado en que sea máximo el producto, Y, (o el producto relativo: Y/F), cuyo valor está relacionado directamente con la utilidad del P (o Beneficios de la organización), mientras que el A está interesado en maximizar su renta personal, la monetaria más la no monetaria¹³. (Entendiendo que ambas personas contemplan la maximización de su renta a medio/largo plazo).

Así, suponiendo una relación de agencia en la que el P es el empresario/propietario y el A es la persona que ha nombrado como responsable de un departamento comercial de la empresa, el P estará interesado en maximizar el beneficio neto derivado de la gestión del A en este departamento (su margen de contribución neto), mientras que el A estará interesado en maximizar la suma de su retribución (salario más una comisión sobre ventas, por ejemplo) más el equivalente monetario que estime para las posibles rentas no monetarias (grado de esfuerzo (en sentido negativo), condiciones generales de trabajo, utilización privada del vehículo de la empresa, utilización de símbolos de prestigio, como un elegante despacho, etc.).

Se trata, de hecho, de una versión de la lógica y legítima diferencia de intereses que se da entre el empleador y el empleado: el primero está interesado generalmente en obtener un cierto rendimiento y pagar por él la retribución mínima que sea aceptable para el empleado (y por las leyes), mientras que el empleado estará interesado normalmente en obtener la máxima retribución por las horas que tenga que dedicar, y a minimizar el esfuerzo a desarrollar durante dichas horas. Dicho de forma simplificada, dada una retribución fija, el empleado/agente estará generalmente interesado en minimizar la jornada efectiva y la intensidad del esfuerzo que dedica a su gestión, por la sencilla razón de que, de este modo, mejora su utilidad o renta total, entendida como la suma de su renta monetaria (el salario) más la no-monetaria. (Obsérvese que su renta no monetaria está directamente relacionada con su calidad de vida en el trabajo).

Una manifestación de esta diferencia de intereses -relevante para el CdG- es que, en general, se observa que el agente tiende a optimizar aquella variable a través de la cual interpreta que el P evalúa su gestión. Especialmente si se ha establecido un incentivo económico en función de esa variable. En este sentido, las experiencias en la gestión de las empresas en las, hasta hace unos años, economías planificadas resultan altamente ilustrativas, puesto que las situaciones de agencia del tipo (3) se han estado dando de una forma generalizada en casi toda la actividad económica de esos países. Las duras críticas formuladas desde los años 60-70 respecto la ineficiencia de las empresas, por parte de economistas y políticos de dichos países, eran, principalmente, consideraciones que evidenciaban una *contradicción de intereses generalizada* entre los directivos de las

¹³ Una reducción en el nivel de 'e' equivale a un cierto incremento de la utilidad del A. Al igual que unas condiciones de trabajo físicas, geográficas y personales más favorables. A todas estas cosas nos referimos al hablar de 'rentas no-monetarias'.

empresas (“agentes”) y los objetivos de la unidad superior, que en tales casos eran las autoridades planificadoras (“principales”) ¹⁴.

El fenómeno de la generación de 'intereses de unidad'

El conflicto de intereses tiene otro componente en muchas situaciones de agencia no contemplado en la formulación estándar de la teoría de la agencia (TA): A veces se observa que en el seno de una unidad interna se generan objetivos propios, no necesariamente limitados o ligados a los intereses de la persona que la dirige o a los de su equipo directivo. Se trata de “objetivos departamentales”, que a menudo son parcialmente contradictorios con el objetivo general de la unidad superior.

Por ejemplo, en muchos casos se observa que los departamentos centrales de las grandes empresas tienden con el tiempo a dotarse de personal en exceso, y a tratar de conseguir que se les aprueben presupuestos de gastos más bien holgados cuando no exagerados; todo ello para poder así cumplir con más facilidad (o más precisión, puntualidad o seguridad) con sus funciones dentro de la empresa (pues esto redundará en prestigio para la US y para todos los que trabajan en ella), negligiendo, sin embargo, los efectos que esto pueda tener sobre el resto de la empresa (especialmente lo que hace referencia a los costes).

En algunos de estos casos, la explicación del mencionado comportamiento es que el agente -o la coalición que éste forma con su equipo directivo- tiende a priorizar aquellos aspectos de su gestión más visibles para la dirección general de la empresa, especialmente cuando son aspectos o variables a través de los cuales se valora implícita o explícitamente la gestión del departamento ¹⁵. Otras causas de la generación de objetivos departamentales no-coherentes con los de la empresa (o la unidad superior que sea) se derivan del hecho de que los departamentos o unidades se ocupan o están especializados en líneas de actividad económica específicas dentro de la organización; y también del

¹⁴ Los directores de las empresas tendían a toda costa a maximizar el indicador de producción, por la sencilla razón de que esto era lo que directamente los beneficiaba, bien en términos de prestigio o promoción profesional, bien en términos de retribución económica. No obstante, este comportamiento conducía a ineficiencias e irracionalidades económicas que eran evidentes para cualquier observador: se fabricaban máquinas excesivamente pesadas si el mencionado indicador de producción de la empresa fabricante de maquinaria era expresado en toneladas. O se utilizaban los materiales más caros y la mayor cantidad de trabajo si el indicador de producción señalado por el P era el valor (coste) de la producción. Asimismo, los directores de las empresas raramente estaban interesados en introducir innovaciones en el proceso productivo o en la gama de artículos, dado que cualquier actividad de este tipo restaba posibilidades en lo que respecta al volumen de producción inmediato, a corto plazo; y el estímulo económico dependía de dicho indicador.

Las críticas generalizadas sobre estas irracionalidades del sistema cristalizaron en un proceso general hacia la reforma del sistema de gestión de las empresas en la casi totalidad de estos países. No obstante, en general las reformas en cuestión existieron más en el papel que en la realidad (sobre esto, puede verse MOORE, J.M. (1981) “Le changement technique et les “agency costs”, un dilemme croissant por le planificateur soviétique”, en *Revue d’Etudes Comparatives Est-Ouest*, vol. 2, n° 2; y OCAÑA/SALAS (1983) “La Teoría de la Agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas”, en *Cuadernos Económicos del ICE*, n° 22-23). Este inmovilismo quedó después de manifiesto en los procesos paralelos de crisis del sistema que se produjeron en la Unión Soviética y en los países de la Europa centro-oriental a partir de los años 1989-90. En un cierto sentido se puede decir que la causa de estas crisis simultáneas fue una inmensa suma de “problemas de agencia” mal resueltos. De hecho la situación era aún vigente a principios de 1995, y en menor grado aún en 1998, ya que los procesos de privatización/reforma de estos países son inevitablemente lentos.

¹⁵ Una descripción de casos en los que aparecen situaciones de este tipo puede verse en DEARDEN, J. *Sistemas de Costes y de Control Financiero*, Ed. Deusto, casos 7.4 8.7.

hecho de que, a menudo, la US y el “centro” están geográficamente alejados, lo que tiende a comportar un cierto alejamiento personal-motivacional de los directivos departamentales respecto de los planteamientos y objetivos globales de la empresa. Alejamiento que constituye un riesgo inherente a la - por otro lado inevitable- tendencia hacia la compartimentalización de la empresa y del trabajo directivo y de gestión en el seno de ésta.

De hecho, el que una unidad interna vaya generando unos intereses propios como tal, constituye un fenómeno bien conocido que ha sido objeto de amplia atención, análisis e investigación en la literatura económica sobre la empresa, antes de que se empezase a hablar de la ‘teoría de la agencia’¹⁶. Un ejemplo típico a sumar a los anteriormente referidos es el de los directivos que, como equipo o grupo de intereses, tienden prioritariamente a maximizar el crecimiento de su división o empresa subsidiaria, al margen de lo que esto represente respecto la eficiencia global de la empresa matriz o entidad económica de la que forman parte. Es ilustrativo en este sentido el comportamiento implícito en el concepto de “tecnoestructura” descrito por GALBRAITH¹⁷: un comportamiento marcado por la tendencia al crecimiento o expansión de la empresa como un fin en sí mismo, entendiéndolo como un objetivo de los directivos (asalariados) de la compañía (al margen de los intereses de los accionistas, que en este caso serían los “Principales”). Este fenómeno puede explicarse, en el mundo de las grandes empresas, entre otras razones, porque el poder y el prestigio personal de los máximos directivos es mayor cuanto más grande es la empresa que gestionan, lo que, además, repercute en unas mayores posibilidades de conseguir puestos directivos más importantes en la propia organización o en otras¹⁸.



¹⁶ Un texto significativo al respecto es el de CYERT/MARCH, Teoría de las decisiones económicas en la empresa (1965). Un tratamiento más resumido puede encontrarse en HAGHE, D.H., Economía de la empresa (1974), en el que, siguiendo la línea del texto anterior, formula en un sentido más amplio los elementos del conflicto de intereses entre la dirección general y los departamentos, y la incidencia que dicho conflicto tiene sobre el objetivo general de la empresa: el beneficio.

¹⁷ GALBRAITH, J. El nuevo estado industrial, 1968.

¹⁸ Obsérvese que este último ejemplo -relacionado con el caso de las grandes corporaciones norteamericanas que sirven de base al argumento del citado libro de Galbraith- corresponde a la situación de agencia concreta que se produce entre un agente que es el director de una empresa, con su equipo de colaboradores directos, y un principal un tanto diluido e impersonal, en tanto que está compuesto por numerosos accionistas prácticamente anónimos. Una situación especialmente estudiada en la teoría de la agencia, y a la que dedicamos más atención a continuación.

2.2. APLICACIONES ESTÁNDAR DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.

2.2.1

Un caso muy estudiado: La situación del principal “atomizado”

Desde la primera formulación de JENSEN / MECKLING, la teoría de la agencia (TA) ha estado referida a un amplio abanico de casos: siempre que una persona (o personas) que ostenta la titularidad de una actividad delega total o parcialmente la gestión en otra. Estas situaciones, si bien no son propiamente novedosas en el mundo empresarial, es evidente que vienen resultando cada vez más corrientes. En unos casos debido a que las empresas, al aumentar su tamaño, se estructuran en departamentos o divisiones, cuya gestión es delegada por la dirección general (P) en los respectivos directivos (A). Y en otros casos -situaciones de agencia tipo (2)- porque la propia persona que dirige la empresa es un profesional contratado (A), distinto a los accionistas mayoritarios o titulares de la empresa (P). Muchas grandes empresas, las empresas subsidiarias, filiales de otras, las que pertenecen a un “holding”, y todas las empresas públicas, presentan una situación de agencia de estas características.

A pesar de la amplitud del planteamiento conceptual de los iniciadores de la TA, es un hecho que en la literatura sobre el tema lo que ha centrado después la atención ha sido el segundo tipo de situaciones de agencia: una empresa gestionada por una persona (como A) diferente de sus propietarios (P), que son muy numerosos. Resumiremos a continuación este tema que ha atraído tanta atención.

El planteamiento del que se suele partir es, en síntesis, el siguiente: Se supone una empresa cuya dirección está encargada a un directivo profesional, y cuyas acciones están tan repartidas que no existe ningún accionista suficientemente importante como para poder ejercer un control efectivo sobre la empresa ni para desarrollar actividades de control o supervisión directa sobre la gestión llevada a cabo por el director de la misma¹⁹. En base a esta situación concreta de agencia, con un P “atomizado”, la formulación estándar de la TA se orienta a elaborar deducciones sobre las condiciones que debería reunir el *control óptimo* del P sobre el A. Pero entendiendo por tal control óptimo el establecimiento de un *contrato de equilibrio* entre las dos partes (contratos Pareto-óptimos), consistente en una fórmula pre-acordada que determine la retribución fija y variable que recibirá el A, y la parte de renta neta (beneficios) que quedará a disposición del P.²⁰

¹⁹ WILLIAMSON, O.E. (1970), *Corporate control and business behavior*, Prentice-Hall; y SERRA, A. (1986), *Sistema económico y empresa*, pág. 92.

²⁰ El concepto de *contrato de equilibrio* debe entenderse en el contexto de la *teoría contractual de la empresa*, según la cual la empresa es una entidad compuesta por unos “equipos colaboradores”. Estos serían, principalmente: el propio P, los As, los trabajadores o empleados, los clientes, y los proveedores. Unas personas, equipos o coaliciones, que, al negociar y contratar entre sí, dan lugar a la realidad “empresa”. Esta perspectiva contempla la empresa (en contraposición a la concepción neoclásica del empresario -gerente- capitalista) como el resultado de una serie de contratos o compromisos entre los distintos grupos de personas que interaccionan en su seno. Las principales aportaciones de esta línea de razonamiento se deben, principalmente, a SIMON, H.A. (*Models of man*, 1957); CYERT, R.M. (*A behavioral theory of the firm*, 1963); CYERT, R.M./MARCH, J.G.

El otro pié de la formulación estándar de la TA está constituido, por una parte, por el supuesto de que existe un *mercado perfecto (de servicios) de As* (en el que el 'precio de mercado' es la retribución total que éstos reciben de la empresa por la que son contratados; y, por otra, por el supuesto de que también existe un *mercado perfecto de capitales*, en el que los inversores-capitalistas compran y venden las acciones de las empresas en Bolsa, guiándose por los resultados que presentan las cuentas de cada empresa²¹.

Las conclusiones analíticas a partir de esta formulación estándar son, en síntesis: 1) Que el A-gerente tenderá a desarrollar un cierto grado de esfuerzo en su gestión para conseguir que la empresa presente un determinado nivel mínimo de beneficios; el suficiente para poder pagar unos dividendos que satisfagan a los accionistas, evitando así que estos vendan sus acciones y que la cotización de las acciones en la Bolsa baje, lo que limitaría drásticamente las posibilidades de financiación vía futuras ampliaciones de capital. 2) Que los accionistas que en un momento determinado lo son de la empresa en cuestión, estarán de acuerdo en asignar una retribución lo suficientemente elevada a un A-gerente que presente buenos resultados en su gestión, a fin de evitar que éste deje la empresa; ya que podría recibir una mejor oferta de retribución por parte de (los accionistas de) otra compañía. Como puede verse, ambas conclusiones apuntan a una cierta situación de equilibrio entre 'accionistas' (P) y 'gerentes' (A), todos ellos "disciplinados" por el simple funcionamiento de los respectivos mercados (mercado de directivos, y mercado de acciones).

El inconveniente, sin embargo, de esta parte de la teoría de la agencia es que parte de unos supuestos ciertamente alejados de la realidad de las situaciones de agencia más corrientes. Primero, porque la propia concepción de empresa como "nudo de contratos" (FAMA, op.cit., pág. 53-58) resulta polémica, a menos que no se restrinja a ciertas grandes empresas multinacionales. Y en segundo lugar, porque *el supuesto de mercados perfectos (de capitales y de directivos) es muy restrictivo y un tanto irreal*: Por lo que respecta al de capitales, porque en principio no funciona para las empresas que no cotizan en bolsa; y, además, porque para aquellas que sí que cotizan, el supuesto mencionado parte de la base de que la cotización de sus acciones viene determinada por los últimos resultados hechos públicos por la empresa, cuando es evidente el papel decisivo que tienen la tendencia general de la bolsa y los movimientos especulativos y de control accionarial sobre una determinada empresa respecto al precio en Bolsa de las acciones de ésta. Y por lo que respecta al mercado de directivos, porque la observación empírica muestra, más que un mercado perfecto, un mercado restringido a algunos altos cargos de algunas grandes empresas; y esto con una "información de mercado" que está lejos de ser transparente y completa. Todo esto hace que las conclusiones de esta parte de la teoría de la agencia sean realmente poco aplicables, fuera de los casos de ciertas grandes compañías.

(Teoría de las decisiones económicas en la empresa, 1965); MARCH, J.G./SIMON, H.A. (Teoría de la organización, 1969); WILLIAMSON, O.E. (An inquiry into the effects of organization form on enterprise behavior, 1970); y ALCHIAN/DEMSETZ ("Production, information costs and economic organization", American Economic Review, nº 62, 1972); entre otras aportaciones.

²¹ HARRIS, M./RAVIV, A., "Some results on incentive contracts with applications to education and employment, health, insurance and law enforcement", a American Economic Review, nº 68, 1978; SHAVELL, S.A., "Risk sharing and incentives in the principal-agent relationship". Bell Journal of Economics, 1979; OCAÑA/SALAS, op. cit.; BARNEA, A./HUGEN, R.A./SENBET, L.W., Agency problems and financial contracting, cap. III.

(La principal conclusión de esta parte de la teoría de la agencia se refiere a lo que se denomina ‘esquemas retributivos óptimos’: qué acuerdo retributivo -sueldo más retribución variable según el producto obtenido- debe ofrecer el P al A para que ambos obtengan el provecho máximo del contrato de ocupación que protagonizan. Pero este tema lo dejaremos para el capítulo 5 cuando abordemos el tema de los incentivos o retribuciones variables.)



2.3. LOS “COSTES” Y “BENEFICIOS” DE AGENCIA.

2.3.1

Los “costes de agencia”

Por “costes de agencia” se entienden los costes reales o de oportunidad que soporta el P y que están asociados al hecho de delegar funciones directivas. Se acostumbra a distinguir cuatro tipos:

- ◆ Costes de agencia de eficiencia
- ◆ Costes de control
- ◆ Costes de estímulo económico
- ◆ Costes de “fianza”

Costes de agencia “de eficiencia”

La teoría de la agencia postula que, en general, se produce una pérdida de eficiencia (reflejada en la relación Producto/Factores) cuando el P delega la gestión en el A. Y que ello es debido, principalmente, a la no concordancia de intereses así como a la existencia de la asimetría de información que caracteriza toda situación de agencia. Asimetría que es especialmente importante, como hemos visto, cuando la situación de agencia considerada es la típica, en la que el P lo es simultáneamente de otros varios As (estructura en pirámide de relaciones de agencia).

En otras palabras: que siempre existirá una diferencia entre la *eficiencia óptima* (la máxima posible, dadas la normativa laboral y las opciones tecnológicas) de una US y la *eficiencia efectiva* conseguida con la gestión de la US por parte del A. Entendiendo por eficiencia óptima aquella con la que funcionaría la US si la gestión de ésta la llevase a cabo directamente el P, sin delegación alguna de funciones. La razón de esta diferencia de resultados -observada en mayor o menor grado en cualquier situación de agencia- parece obvia: En el contrato de ocupación el A se compromete a actuar en defensa de los intereses del P, pero tenderá a dedicar *menos esfuerzo* del que dedicaría el P en su lugar, dado que en este caso hipotético el P no recibiría solamente la retribución que recibe el A sino también la renta residual (los beneficios) derivada de la actividad de la US. Por otro lado, el P, como hemos visto anteriormente, no puede observar normalmente cuál es el

esfuerzo real del A, ni si un incremento o disminución del “producto” es debido a la gestión más o menos exitosa del A o es debido a factores externos.

Esta pérdida potencial de eficiencia para la empresa -que se traduce en una merma de beneficios, en definitiva- derivada de la delegación de funciones y responsabilidades en el A, es denominada generalmente como “costes de agencia de eficiencia” (CAe); y, como hemos visto, se darán en la medida en que el esfuerzo aplicado por el A sea inferior al que aplicaría el P en su lugar, y, por tanto, se darán en la medida en que no haya un cierto mecanismo que haga que el A tienda a identificar sus intereses con los del P²². A título de ilustración, supongamos una situación de agencia en la que el A sea el director de una división y el P la dirección general de la empresa; y que, además, la variable “producto”, Y, se refiere, a los beneficios de la división. Si denotamos por Y^P al beneficio que hubiese conseguido la división si el A hubiese puesto el nivel de esfuerzo que pondría el P en su lugar, y como Y^A el beneficio realmente alcanzado por el A, entonces podemos definir en este caso sencillo los mencionados costes de agencia como un valor monetario concreto:

$$\text{dado que, en general, se da que: } e^A < e^P, \text{ y, por tanto, } \rightarrow Y^A < Y^P, \\ \text{entonces, } CAe = Y^P - Y^A \quad [a]$$

Consideremos ahora un caso menos simple, en el que la US en cuestión sea un departamento comercial, y que: 1) la variable Y se refiera en este caso a la cifra de ventas del departamento; y 2) que la dotación de factores, F, venga ya dada mediante un presupuesto estrictamente limitativo fijado por el P. La expresión anterior la podríamos seguir interpretando como la pérdida de eficiencia por delegación, es decir, como el ‘coste de agencia’, si bien ahora expresado en términos de pesetas de ventas. Pero estaríamos entonces utilizando el término ‘costes’ no en sentido monetario sino en el mismo sentido que cuando se dice “...esta decisión *nos ha costado* perder un buen cliente”. De hecho, en sentido estricto el coste de agencia propiamente dicho sería en este caso la repercusión, de esa pérdida de cifra de ventas, en términos de margen comercial neto para el P. Es decir, que lo que deberemos entender por *costes de agencia de eficiencia* en tal caso es la *repercusión sobre el beneficio de la empresa*, de la diferencia de ventas $Y^P - Y^A$. Sea B el beneficio de la empresa, y $B = \pi(Y)$, la relación entre las ventas de la US y el beneficio de la empresa (o del P, si se prefiere). Entonces - y si la dotación de factores a la US está, como hemos dicho, fijada- podemos formular los costes de agencia de eficiencia en este caso como:

$$CAe = \pi(Y^P) - \pi(Y^A) \quad [b]$$

Veamos finalmente el que probablemente es el caso más habitual y general: se observa frecuentemente que la autonomía de decisiones dada al A es tal que ejerciendo sus funciones gestora no solo contribuye a determinar el producto obtenido por la US sino que también puede decidir o incidir sobre el importe de los gastos i en general sobre los recursos consumidos o utilizados por la US. Entonces existen dos posibles fuentes de menor eficiencia como consecuencia de la delegación que hace el P en el A: un menor producto ($Y^A < Y^P$), y unos recursos, F^A , algo más altos que si la gestión de la US la llevase a cabo con el grado de esfuerzo que aplicaría el propio P, F^P ; ($F^A > F^P$). Podemos concluir, por tanto, que el caso general los *costes de agencia de eficiencia*

²² Como puede verse, al hablar aquí del P nos referimos al principal superior o último (Empresario-propietario, Presidente, Director General,...): aquel que está personalmente interesado en maximizar el excedente de la empresa.

vendrán dados por la repercusión tanto de un efecto como del otro sobre los beneficios de la empresa:

$$\text{dado que, en general, se da que: } e^A < e^P, \rightarrow Y^A < Y^P, \text{ y/o } F^A > F^P, \\ \text{entonces: } CAe = p(Y^P, F^P) - p(Y^A, F^A) \quad [c]$$

Ejemplo: Las ventas de una US de tipo comercial son actualmente del orden de 2.000.000 € anuales, y opera con un margen bruto del 30%. Sus costos de funcionamiento son de 600.000 € al año; y utiliza unos recursos financieros (inversiones permanentes en circulante, principalmente) de 1.000.000 €. (el coste del capital para la empresa es del 8%). Supongamos, por ejemplo, que pudiésemos estimar que si el A incrementase su esfuerzo, de e^A a e^P , las ventas de la US serían de 2.400.000 €, los costes de funcionamiento de 550.000 €, y las inversiones permanentes de 850.000 €. Entonces diríamos que los CAe actuales son del orden de: $(2.400.000 - 2.000.000) \times 0,3 + (600.000 - 550.000) + (1000.000 - 850.000) \times 0,08 = 82.000$ € anuales.

Consideremos finalmente el caso algo más simple de una US tipo departamento de producción, para la cual el volumen de ‘producto’ le viene cuantitativamente ya dado o fijado por el P (por ejemplo, debido a que la Unidad es un departamento cuya función es, por ejemplo, montar los conjuntos de piezas que le pasan los otros departamentos; ni más ni menos producción); y en la que la US no requiere recursos financieros. En tal situación será únicamente la variable ‘costes del departamento’ la que dependerá de la gestión del correspondiente A. Estaremos, pues, en el caso más sencillo por lo que respecta a los costes de agencia de eficiencia, ya que estos consistirán exactamente en el “exceso de costes” (o el menor ahorro de costes, si se prefiere) asociado a la gestión del A:

$$CAe = \pi(F^P) - \pi(F^A) \implies CAe = F^A - F^P \quad [d]$$

(En síntesis podríamos decir que las formulaciones [a, b y d] son casos particulares de la [c])

Obsérvese que CAe no es directamente observable para el P, porque se basa en una comparación entre una situación real (Y^A, F^A) y una hipotética (Y^P, F^P). Pero es importante ver que esta no-observabilidad directa no hace que el concepto sea menos real. Como veremos en seguida, el P puede ser que no tenga más que una cierta estimación del orden de magnitud de los CAe de cada US, pero no por eso deja de tomar medidas concretas con el fin de reducirlos. Es una situación similar a cuando una empresa decide gastarse en publicidad una determinada cantidad: sabe que esto hará que haya un incremento de ventas; pero no sabe con certeza de cuanto. Y ni tan siquiera después, analizando las ventas realmente obtenidas, lo podrá dilucidar con certeza, porque es difícil interpretar si un cierto incremento de ventas ha sido debido -o en qué medida lo ha sido- a la publicidad, o a la coyuntura económica, a cambios en las empresas competidoras, a cambios en la demanda para los productos de la empresa, ...etc. Y, no obstante, el concepto ‘incremento de ventas debido a la publicidad efectuada’ existe, y tendrá un determinado valor, aunque sea difícil estimarlo²³.

²³ También similar (no observabilidad completa ni directa) es la situación en la que un club de fútbol se plantea fichar a una gran figura por 2.000 millones de pts.: Si decide hacerlo es porque sabe que el número de goles del equipo (y, por tanto, los títulos a conseguir) aumentarán. ¿En cuanto? no se sabe; pero si se sabe (o se estima) que tal incremento -por comparación a no hacer el fichaje, y, en consecuencia, a no hacer la inversión de 2.000 millones- existe, es real, a pesar de que no sea observable; y ni siquiera a *posteriori* lo es con certeza.

Como es fácil deducir de lo anterior, *los costes de agencia tenderán a ser mayores cuanto más grande sea el grado de autonomía de la gestión asignada por el P al A*. En efecto: la relación de agencia se caracteriza por que el P delega ciertas decisiones relativas a la gestión de la US en el A, pero no todas. Es decir, que el grado de descentralización de decisiones puede ser mayor o menor. Por ejemplo, en una US tipo departamento comercial, el P puede que se haya reservado las decisiones sobre la contratación de vendedores y sobre la política de precios a aplicar. Gestionar es, en gran medida, tomar continuamente decisiones, más o menos importantes. Y cuantas más decisiones de las que configuran la gestión de una US son delegadas en el A, mayores posibilidades hay de que se manifiesten las consecuencias lógicas del binomio '*conflicto de intereses + asimetría de información*'; lo cual se traducirá en un valor de producto (Y^A) inferior al potencial o/y en unos costes superiores a los estrictamente necesarios, (F^A).

Costes de control

El P tiende, lógicamente, a establecer algún tipo de CdG sobre el A, con la finalidad precisamente de hacerle aumentar el nivel de esfuerzo i de minimizar así los costes de agencia anteriores. Y toda actividad de control tiene, como hemos visto antes, unos costes. Estos costes de controlar comprenden, recordémoslo, tanto la parte proporcional de los costes del departamento administrativo encargado por el P de la compilación y tratamiento de la información necesaria para el control del conjunto de USs (costes de personal, básicamente, pero también de equipos informáticos, material de oficina y gastos complementarios), como el coste de oportunidad del tiempo que el propio P dedica a utilizar esta información; es decir, el valor del tiempo que dedica a controlar la gestión de tal o cual A. Estos costes son, por tanto, también unos *costes de agencia*, dado que son necesarios precisamente por el hecho de la existencia de una delegación de responsabilidades del P en el A.

Costes de incentivo económico

Como complemento del CdG, una manera sobradamente experimentada de conseguir que al delegar la gestión de una US en un A éste tienda a actuar más estrechamente en función de los intereses del P (de la empresa), incrementando su esfuerzo (e) y reduciéndose así los posibles costes de agencia de eficiencia (por incrementos de producto y/o por reducciones en los recursos utilizados), es estableciéndole un incentivo según los resultados realmente conseguidos con su gestión. Normalmente -aunque no necesariamente- esto se materializa en *una cierta retribución variable complementaria*, que normalmente está en función del valor del producto obtenido; incentivo económico al que nos referiremos como: IE ; $IE = \beta(Y)$; $\beta' > 0$. Y el importe de este incentivo económico es necesario considerarlo también como un *coste de agencia*. (En los capítulos 5 y 6 se desarrolla el tema de las distintas posibilidades por lo que respecta a fórmulas de determinación de incentivos según resultados).

Costes de agencia "de fianza"

Finalmente, la teoría de la agencia señala la existencia de un cuarto tipo de coste de agencia en el sentido siguiente. Usualmente el P limita en alguna medida la autonomía del A; es decir, que no le da una libertad total en la toma de decisiones sino que el P se reserva determinados tipos de decisiones relativas a la US cuya gestión le encomienda al A. Este hecho -consustancial a cualquier situación de agencia- puede comportar efectos

negativos sobre el grado de eficiencia de la US en cuestión. Tenderán a darse pérdidas de eficiencia, en primer lugar, debido a que el A -por muy motivado que se consiga que esté para intentar maximizar el producto- es posible que no pueda aprovechar o adaptarse adecuadamente a los frecuentes e imprevistos cambios de las variables del mercado y/o del entorno, o bien que no pueda dar una respuesta a estos en el momento oportuno, por falta de la suficiente agilidad o rapidez en la toma de decisiones. Y, en segundo lugar, porque si ciertas decisiones relativas a la US las toma el P, lo hará probablemente con menos información de la que puede disponer el A (aquí de nuevo el tema de la asimetría de información). Como sabemos bien, el acierto en tomar decisiones -especialmente en el mundo empresarial- depende en gran medida de estar bien informados sobre las implicaciones de la cuestión a decidir; y esto quiere decir, normalmente, disponer de aquellas informaciones o conocimientos específicos y aquellas circunstancias particulares que -como hemos visto antes- la gestión día-a-día va dando al A.

Precisemos algo más esto: En el “contrato” entre A y P, éste limita la delegación de responsabilidades que le efectúa al A a un cierto tipo de decisiones (es lo que en la teoría de la agencia se denomina “cláusula de fianza”), definiendo, por tanto, una determinada situación de *gestión compartida* del departamento o US en cuestión. Y esto puede comportar unos costes de oportunidad en la medida en que el A, por falta de capacidad de decisión/negociación con otras empresas o por falta de agilidad en la toma de las decisiones de la US, puede no estar en condiciones de aprovechar aquellas posibilidades que pueda presentar el entorno, θ , y que serían beneficiosas para los propios intereses del P (como tomar en el momento oportuno una determinada decisión de contratación, o responder ágilmente a un cambio del mercado). Y también la gestión compartida puede comportar unos costes de oportunidad porque las decisiones tomadas ‘a distancia’ por el P no sean suficientemente acertadas debido a que a éste le falta la información específica relevante para tal tipo de decisiones (de nuevo, uno de los componentes de la asimetría de información). Estos costes de oportunidad²⁴ -costes de agencia de fianza (CAf)- serán, por lo tanto, más pequeños cuanto mayor sea la autonomía de decisiones acordada para el A; al contrario de lo que ocurre con los costes de agencia de *eficiencia*.

Como ya hemos visto, la situación más habitual en las relaciones de agencia internas a las empresas se caracteriza precisamente por la *gestión compartida* entre P y A²⁵. Por el contrario, en situaciones de agencia del tipo: [P = Consejo de administración de la empresa, A = Director-gerente de la empresa] se aprecia normalmente una autonomía de decisiones prácticamente total para el A.

²⁴ Como en el caso de los CAe, y por razones paralelas a las expuestas al hablar de estos, los CAf son unos ‘costes’ que no hemos de esperar encontrarlos reseñados en la Cuenta de Resultados, porque no son explícitamente o directamente observables. Lo que no quiere decir que no existan y tengan un determinado valor.

²⁵ Obsérvese que esto significa que el volumen de “producto” depende no solamente de las variables indicadas en la formulación general, $[Y=f(f,pr,e,\theta)]$, sino también de las decisiones que, en relación con la US considerada, tome el propio P.

2.3.2

Los *beneficios de agencia* o las ventajas de la descentralización de decisiones

La tesis de que la descentralización de decisiones dentro de la empresa comporta una mayor eficiencia potencial de la gestión está ampliamente defendida en la literatura que gira en torno a expresiones como “dirección participativa por objetivos” (DPPO) o, simplemente, “dirección por objetivos”²⁶. Las posibilidades de conseguir un nivel de eficiencia superior gracias a la descentralización se derivarían, según este enfoque, de que la descentralización posibilita el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la *especialización de los agentes*, y de que, independientemente de esto, la descentralización de decisiones hace factible una gestión de carácter gerencial por parte de los As, la cual redundaría en unos mejores resultados de las US.

El efecto “especialización”

La delegación de funciones del P en el A permite la especialización profesional directiva de éste. El P tiende a contratar como A a una persona formada profesionalmente para la actividad específica de la US cuya gestión le confía. Por ejemplo, un ingeniero industrial para dirigir un departamento de producción, un economista especializado en marketing para jefe del departamento de ventas, etc. En muchas ocasiones, la especialización es aún más específica: un ingeniero industrial con experiencia en procesos de producción similares a los del departamento que tiene que dirigir, por ejemplo. Esta especialización profesional, en definitiva, comporta un incremento potencial de eficiencia respecto a si la gestión fuese llevada a cabo directamente por el propio P, ya que éste difícilmente puede ser *simultáneamente* experto en procesos de producción, en gestión comercial, en dirección financiera, en comercio exterior, en cuestiones legales y fiscales, en informática, etc. No es difícil que el director general de una empresa esté profesionalmente tan bien preparado como algunos de los responsables de departamento que tiene a sus órdenes (especialmente si antes de ser promocionado a la dirección general había sido director de uno de esos departamentos), pero lo que sí es imposible es que esté tan preparado y con tanta experiencia como *cualquiera* (todos y cada uno) de dichos directivos.

El efecto “gerencial”

El segundo tipo de ventaja que puede encontrarse en la literatura sobre dirección por objetivos es más sutil, aunque probablemente tanto o más importante que el anterior. Consiste en contraponer a la alternativa de una gestión burocrática y totalmente reglamentada -basada, por ejemplo, en un ‘manual de procedimiento’ a seguir por el A y sujeta para todo a consultas con el P-, la alternativa de una gestión de la US con amplia

²⁶ La expresión se refiere a la línea de enfoque normativo de la organización de la empresa, desarrollada a partir de autores como DRUCKER, (*Dirección por objetivos*, 1954), ODIORNE (*Management by objectives*, 1965), GELINIER (*Dirección participativa por objetivos*, 1968) o MORRISSEY (*Management by objectives and results*, 1970), entre otros. Sobre este tema se remite especialmente al trabajo más actual de J. M^a VECIANA, “Los objetivos en el marco de la dirección participativa” (Facultat de Ciències Econòmiques, UAB, edición 1995), documento que ofrece de manera sugerente una rigurosa y completa exposición sobre este tema básico y ya clásico en dirección de empresas.

autonomía de decisiones para el A. Comparando los resultados de ambas alternativas, los de la segunda tienden a ser más favorables; y en esto consistiría el *efecto gerencial*.

Supongamos, por ejemplo, un departamento de compras de una empresa industrial con un funcionamiento y estilo de dirección centralizada “tradicional”, donde la mayoría de las decisiones son tomadas por la DG. En esta situación, un sistema de consultas permanentes del responsable del departamento con el DG, o bien una planificación detallada establecida por éste (o las dos cosas a la vez), señalan al responsable de compras lo que puede y debe hacer en cada caso: qué piezas o materias primas tiene que comprar, cuándo, a quién, en qué condiciones y a qué precios se espera que se produzcan las compras, etc.. En contraste, una actuación “gerencial” del jefe de compras significaría que el grado de autonomía de decisiones que tiene asignado es tal que le permite, teniendo en cuenta las previsiones generales de la empresa, analizar las nuevas opciones que va presentando la cambiante realidad (tanto la externa como la interna a la empresa), tomar decisiones rápidas, y aprovechar, así, en beneficio de la propia empresa estas oportunidades. Unas novedades o oportunidades que se derivan principalmente de las innovaciones tecnológicas (por ejemplo, sustituir una materia prima por otra nueva más económica, etc.) y los cambios de mercado (oscilación de precios, oportunidades de compra en condiciones extraordinarias, aparición de posibles nuevos proveedores, etc.)²⁷.

La idea implícita en los argumentos anteriores es que, para aprovechar estos cambios, es necesario, tanto disponer de toda la información relevante relativa a las actividades de la US y que va acumulando el A (conocimientos específicos y circunstancias particulares. De nuevo la cuestión de la inevitable asimetría en la información), como *estar en condiciones de tomar las decisiones rápidamente*, lo que sólo es posible, generalmente, si se deja un nivel suficiente de autonomía de decisiones al responsable de la US²⁸. Y que, por el contrario, si el P opta por una centralización de las decisiones relativas a una US, el A en cuestión no estará en condiciones de aprovechar todas las oportunidades o de responder adecuadamente a los cambios del entorno. En general, el A no podrá tomar la decisión más idónea en el momento oportuno. O bien el P -debido a que no es materialmente posible que reciba la suma de toda la información específica relativa a la actividad interna y del entorno que van acumulando todos sus agentes- tenderá a tomar decisiones relativas a tal o cual US con menor agilidad y con menos información de la que dispone el respectivo A. Y está comprobado que el acierto al tomar decisiones depende fuertemente de estar adecuadamente informado/a al respecto²⁹.

²⁷ Así, por ejemplo, la aparición de una buena oportunidad de compra en lo que respecta al precio, pero con condiciones de pago inferiores a las previstas; o que exige un volumen de compra que producirá un incremento en el nivel previsto de existencias, pero que en conjunto representa una mejora neta, en el sentido de permitir unos costes totales menores para la empresa. Una mejora que sí sería aprovechada por el propio P si fuese él quien dispusiera de toda la información y pudiese tomar la decisión directamente y con la rapidez adecuada.

O bien puede darse un cambio del entorno exterior, consistente en la aparición de una materia prima alternativa a la que se compra normalmente y que reduciría el coste de los productos fabricados, pero que exigiría estudiar el cambio con los responsables del departamento de producción para adoptar las modificaciones necesarias en el proceso de producción y adaptarlo a la nueva materia prima.

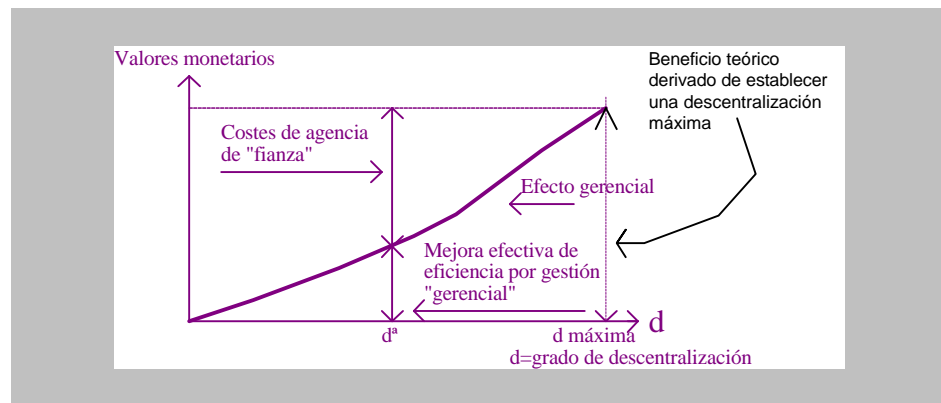
Ambos ejemplos reflejan cambios que producirían un desajuste entre las compras reales y las planificadas en las previsiones anuales, pero que serían beneficiosos para el conjunto de la empresa.

²⁸ Una excelente exposición sobre estas cuestiones puede verse en: Jensen, M.C. / Meckling, W.H. “Conocimientos específicos y estructura organizativa” en *Harvard-Deusto Business Review*, nº 70 (1996).

²⁹ Puede argumentarse, sin embargo, que el P, para evitar esto, podría pedir al A que le informe antes de tomar las decisiones. La cuestión, entonces, radicaría en saber si es esperable que la información transferida por los A y asimilada por el P sea la necesaria y suficiente. Además, es preciso tener en cuenta que cuando en margen de autonomía es bajo los A tienden a desentenderse relativamente de

Efecto “gerencial” y costes de agencia “de fianza”

Como puede apreciarse, al hablar del efecto gerencial han aparecido los mismos argumentos que se consideraron con anterioridad al hablar de los costes de fianza, aunque en este caso en sentido inverso. Mientras que desde la perspectiva de la dirección por objetivos se habla del efecto gerencial como un *beneficio* derivado de la descentralización de decisiones, desde la perspectiva de la teoría de la agencia -como hemos visto- el tema se aborda teniendo presente que siempre existirá un *coste* de oportunidad si la descentralización de decisiones no es total. A fin de compaginar ambas visiones, podríamos decir que si la autonomía de decisiones otorgada al A no es total, existirá -desde la perspectiva de la ‘dirección por objetivos’- una “menor mejora” potencial de eficiencia respecto a la situación en que la autonomía sí fuese total. Y este “menor beneficio” es interpretado en la teoría de la agencia como un *coste* de oportunidad: costes de agencia de fianza. Como puede observarse, se trata de dos maneras distintas de contemplar una misma cuestión. El gráfico que sigue ilustra esta doble perspectiva.



En resumen, el enfoque de la *dirección por objetivos* pone de manifiesto las ventajas de la descentralización de decisiones en las organizaciones. Y esas ventajas no las podemos pasar por alto al analizar las relaciones entre P y A. Esquemáticamente éstas ventajas son:

- Si Δ la descentralización \Rightarrow
- 1) Δ Efecto “especialización” (*beneficio de agencia*)
 - 2) Δ Efecto “gerencial”, = ∇ coste de agencia de fianza

Como sea que aquí optamos por seguir con el enfoque de la teoría de la agencia, a éste será necesario incorporarle, pues, como un concepto nuevo a añadir a los de *costes de agencia* comentados, el *efecto especialización*, en este caso como un *beneficio de agencia*, cuyo valor potencial representaremos por M . Obsérvese que tanto éste como el efecto gerencial (o la contra-imagen de éste: los costes de agencia de fianza) son repercusiones económicas, sobre el producto y/o sobre los factores) derivadas de las características profesionales de los agentes (variable pr de nuestro planteamiento anterior).

recoger todas las informaciones relevantes para la toma de decisiones de la US, precisamente porque saben que la mayor parte de éstas decisiones no las van a tomar ellos sino el P.

Algunas reservas sobre las ventajas de la descentralización

Como puede deducirse de todo lo que se lleva expuesto hasta aquí, las ventajas atribuibles a la descentralización de decisiones en favor de los A se basan en suponer implícitamente que se dan las dos condiciones siguientes: 1) Que el A está capacitado profesionalmente para una actuación “empresarial”: con iniciativa, independencia y disponibilidad a asumir responsabilidades en la toma de decisiones. Y 2) que el A está efectivamente motivado para esforzarse en actuar de tal manera. Pero la primera condición no necesariamente se dará siempre; y en cuanto a lo segunda, tal motivación puede o no darse, en mayor o menor grado (y de aquí la importancia de establecer unos incentivos según resultados y de supervisar periódicamente la gestión).

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que la tesis general “*descentralización = mayor eficiencia potencial que la gestión centralizada*”, que impregna la literatura sobre el “management” cuando habla de la *dirección por objetivos*, es objeto de ciertas críticas y reservas, especialmente por lo que se refiere a la delegación de decisiones de carácter estratégico y a las consideraciones de eficiencia del conjunto de la empresa a *medio y largo plazo*.



2.4. “COSTES DE AGENCIA NETOS”: EL REFLEJO DE LA EFICIENCIA CON LA QUE FUNCIONA UNA ‘US’

Decir que con el CdG lo que se pretende es que un A con la mayor eficiencia posible es algo que podemos precisar ahora diciendo que de lo que se trata es de conseguir *que los costes de agencia totales relativos a su US sean los mínimos posibles, y que la ganancia por especialización sea lo más grande posible*. Veamos de que dependerá esto.

Como hemos visto, la situación de agencia típica comporta cinco tipos de elementos de coste/beneficio a considerar:

- 1) Los costes de agencia de eficiencia (CAe).
- 2) Los costes de control (CC).
- 3) Los costes de estímulo o incentivo económico (IE).
- 4) Los costes de agencia de fianza (CAf).
- 5) Los beneficios o efectos de la especialización (M).

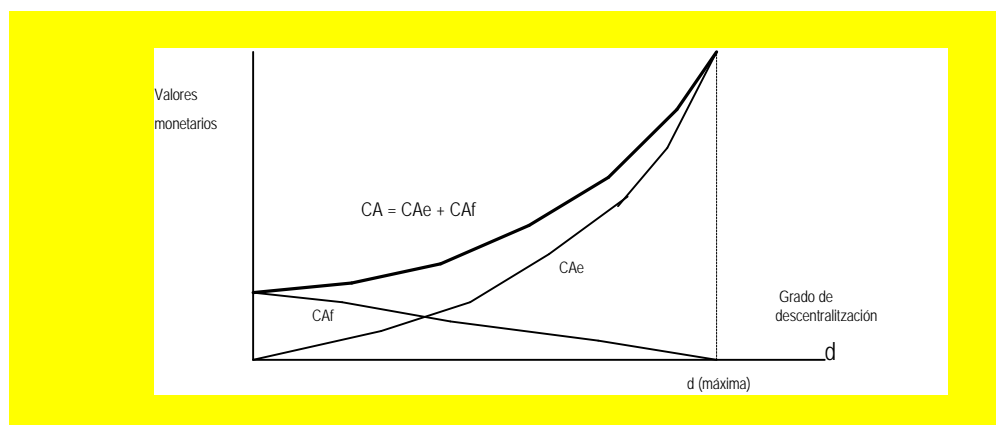
pero estos efectos no se pueden agregar directamente para medir la menor o mayor eficiencia con la que actúa una US, porque están interrelacionados entre sí:

2.4.1

Determinantes de los costes y de los beneficios de agencia

Los costes de agencia propiamente dichos

Por lo que respecta a los costes de agencia CAe y CAf, dependen, como hemos visto, de los mismos elementos: de las características concretas de la relación de agencia (concretamente, de como sean el *conflicto de intereses* y la *asimetría de información*) y de el *grado de descentralización* de decisiones que haya decidido establecer el P. Con la diferencia de que tendrán un comportamiento de signo contrario en relación a esta última variable. Así, dado un grado determinado de descentralización de decisiones, existirá una cierta pérdida potencial de eficiencia debida al hecho de delegar, CAe, más otra pérdida potencial, CAf, debida a que -al no ser la delegación (el grado de descentralización) total- la toma de decisiones no será suficientemente ágil y adecuada. Podemos hablar, pues, de la suma de ambos tipos de costes como *costes de agencia propiamente dichos*: $CA = CAe + CAf$. Y supondremos que -como parece ser el caso más habitual- los primeros dominan cuantitativamente a los segundos, es decir, que la suma es un valor tanto más alto como alta sea la autonomía dada al A. Gráficamente:



Ahora bien, es evidente que si el P dedica una serie de recursos (costos de control, CC) a controlar la gestión del A, y a motivarlo con algún tipo de incentivo según resultados (costes de incentivo, IE), es precisamente para evitar en la medida de lo posible los costes de agencia anteriores, $CA = CAe + CAf$. En consecuencia, si existe un cierto sistema de control/evaluación/incentivos sobre el A y si este sistema tiene un cierto grado de eficacia, ya no observaremos esos costes de agencia potenciales, CA, sino un valor efectivo menor, al que denominaremos *costes de agencia residuales* (CAr)

$$CA - (\nabla CA, \text{devida al sistema de control/incentivos}) = CAr$$

Comportamiento del efecto especialización (M)

La mayor eficiencia potencial que puede derivarse de la especialización del A, M, *tiende a ser creciente con el grado de descentralización* que se establece. La explicación es que tal efecto positivo puede manifestarse, precisamente, en la medida en que el A tenga suficientemente autonomía como para tomar determinadas decisiones. Más concretamente, un cierto grado de autonomía es una condición necesaria para que esta mejora de eficiencia por especialización se manifieste, pero no una condición suficiente.

Que esta mejora potencial, M , se de realmente en mayor o menor cuantía depende también de si el sistema de control/incentivos motiva adecuadamente al A a explotar esta potencialidad. Es necesario, por tanto, que distingamos entre el valor *potencial* (máximo), M , que sería el que se produciría si la eficacia del sistema de control/incentivos fuese perfecta en este sentido, y la *mejora efectiva* o real, Me , que dependerá de cual sea el grado de eficacia de dicho sistema; $Me < M$.

Comportamiento de los costes de control

La observación empírica de casos muestra que *cuanto mayor es el grado de descentralización menor es la intensidad del control estrictamente necesario y, por tanto, menores son los costes de controlar*. Esta afirmación puede parecer contradictoria o paradójica, puesto que muchos autores defienden la tesis de signo contrario, en el sentido de que 'cuantas más atribuciones delega el P en el A , más elementos es preciso que controle el P , y, por tanto, más altos serán los costes de controlar'.

La clave de esta aparente paradoja radica en la distinción de lo que es *gestionar* por delegación una unidad económica y lo que es *tomar decisiones* relativas a la misma. En otras palabras, tener presente que no es lo mismo departamentalización o simple división del trabajo directivo, que descentralización. Ciertamente cuantas más *actividades directivas* se deleguen en el A , más variables básicas será necesario controlar, 'a priori' .

Si, por ejemplo, el empresario o el director general de una empresa nombra a una persona como responsable del departamento de producción, está delegándole las actividades directivas relacionadas con este departamento; es decir: dirigir el proceso productivo, dirigir al personal, resolver los problemas técnicos que surjan, prever con tiempo las operaciones de mantenimiento de los equipos, ...etc. ; en definitiva: le está delegando la dirección o *gestión* del departamento. Si, además, le asigna la responsabilidad de las *compras* de los materiales o componentes necesarios para la producción, estaríamos hablando entonces de una delegación de actividades algo más amplia. Y es evidente que cuantas más actividades o responsabilidades se deleguen en un A , más cosas deberá controlar el P .

Pero ya sabemos que la delegación de unas responsabilidades o actividades puede ir acompañada de más o menos autonomía para tomar las decisiones que están relacionadas con tales actividades. El P puede reservarse una parte o todas estas decisiones. Y esto hará variar lo que es estrictamente necesario controlar para garantizar la máxima eficiencia en la gestión del A , porque dadas una actividades directivas delegadas, *cuanto mayor es el grado de autonomía, los resultados de la gestión del A se pueden expresar o medir con indicadores que engloben más variables básicas y, en consecuencia, el número de indicadores que es estrictamente necesario controlar es menor*.

Por ejemplo, el "coste unitario de producción" es un indicador o variable compleja, en el sentido de que engloba un gran número de variables más básicas, como son las unidades consumidas de cada componente material, el precio de compra de estos, las horas de cada tipo de trabajo aplicadas en la producción, los correspondientes salarios por persona, etc. Resulta evidente que utilizar la variable compleja "coste unitario" para controlar es más "barato" que basar el control en seguir cada una de las variables básicas que engloba. Y es un hecho que un grado de autonomía elevado está asociado a controlar utilizando un indicador global como por ejemplo el coste unitario, y que un grado de autonomía reducido está asociado a un control más detallado, referido a las variables básicas.

Visto desde otra perspectiva: El hecho de no delegar gran parte de las decisiones no reduce la necesidad de controlar la gestión del A , sino al contrario, porque no delegar tal o cual tipo de decisiones no elimina la necesidad de controlar la gestión del A al

respecto, debido a que la *ejecución de estas decisiones* forma parte, generalmente, de las propias funciones directivas o actividades delegadas por el P en el A. Como consecuencia, en situaciones de descentralización escasa se hace necesario un *control detallado* sobre la gestión del A. Un control sobre más variables, más desglosadas, y con una frecuencia temporal mayor, que cuando el grado de descentralización es elevado³⁰. Y al contrario: una alta autonomía de decisiones para el A, supone normalmente que el resultado de su gestión puede medirse por unas *variables más globales*, sin que sea necesario que el P tener que controlar en detalle la composición de éstas.

Volviendo al citado ejemplo de una planta industrial, si la toma de decisiones está centralizada, el P necesita controlar periódicamente cada uno de los componentes de los costes de funcionamiento de la fábrica, así como los consumos de cada materia prima, el nivel de ocupación de los diferentes equipos, la no existencia de un nivel excesivo de existencias en el almacén, etc. Si, por el contrario, se opta por dar autonomía de gestión al A delegándole las decisiones más relevantes, incluyendo la contratación de personal y de otros factores, el control necesario puede quedar limitado a un solo indicador: el coste unitario de la producción obtenida (cumpliendo un determinado estándar de calidad)³¹.

Esta conclusión empírica forma parte, de hecho, de los argumentos principales de la *dirección por objetivos* a favor de establecer la máxima autonomía de gestión para los A. Recomendación que podemos resumir así: “no controlar detalladamente la gestión del A, sino fijarle un objetivo previamente acordado en términos de una variable agregada (como el beneficio de la US, el margen de contribución, el coste unitario, ...etc.; depende del tipo de US que consideremos), y substituir la supervisión continua y detallada sobre las acciones del A por una evaluación global posterior, en función del grado de cumplimiento del objetivo cuantitativo previamente fijado”.

En resumen, que *la intensidad del control estrictamente necesario (intensidad *) sobre las actividades o la gestión de una unidad económica subordinada es más alta cuanto menor es el grado de autonomía que se da al A responsable de la misma. En consecuencia, a mayor descentralización, menor intensidad de control necesaria y, por tanto, menores costes de control.*

³⁰ Las experiencias históricas del funcionamiento de las empresas estatales a los países de economía planificada constituyen un ejemplo destacado de esta afirmación. En los años 60 y 70 se debatía en la Unión Soviética (y en los otros países del bloque, principalmente Polonia, Hungría, Alemania oriental y Checoslovaquia) la reforma del sistema de gestión de las empresas. Uno de los argumentos principales era que el sistema de control era extremadamente costoso, debido a que los directores de las empresas recibían instrucciones muy detalladas de lo que debían llevar a cabo. Su autonomía de gestión era muy reducida. Los planes de empresa que recibían de la Oficina de Planificación eran necesariamente muy detallados y, además, el control periódico se basaba en más de un centenar de indicadores. El escaso margen de maniobra de los directivos más la imposibilidad de la oficina planificadora de prever todas las eventualidades se traducía en una gestión claramente ineficiente para cualquier observador. Para cambiar todo esto, las reformas se orientaban siempre a dar una mayor autonomía a (los directores de) las empresas y, paralelamente, a reducir el número de indicadores a través de los cuales eran controladas. Los indicadores pasaron a reducirse de más de un centenar a uno principal, el beneficio, más algunos otros complementarios, no más de nueve en total (véase MARCZEWSKI, J. *¿Crisis de la planificación socialista?*, FCE, 1975; NOVE, A. *El sistema económico soviético*, 1982; y AGANGEBYAN, A. *La reforma económica soviética: Búsquedas y soluciones*, 1988). Con estas reformas se argumentaba (y con razón) que el control necesario desde las oficinas planificadoras se reduciría drásticamente, produciendo un ahorro de costes de control que se sumaría a la mejora en eficiencia que, por otro lado, se derivaría del hecho de que las empresas estuvieran mejor gestionadas al poder actuar los directores con mucha más autonomía.

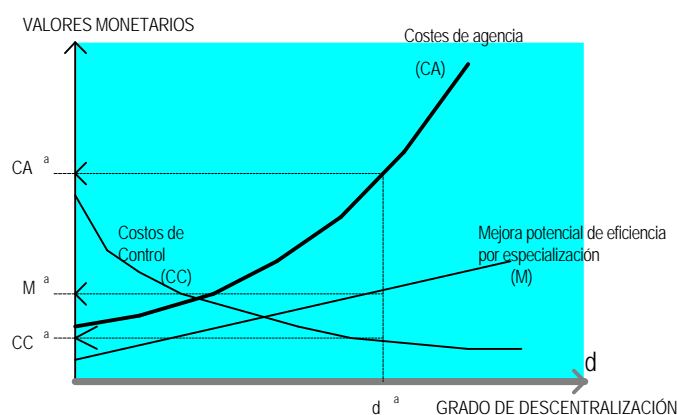
³¹ Esta cuestión aparecerá con más detalle al tratar el tema de la formulación de funciones-objetivo en el capítulo 4.

$$\text{Intensidad}^*, i^* = i^*(d); CC=c(i^+); \Rightarrow CC=cc(d)$$

$$[-] \leftarrow [+] \quad [-] \leftarrow [-] \quad [-] \leftarrow [+]$$

Comportamiento conjunto

De acuerdo con lo que hemos visto, dado un determinado grado de descentralización de decisiones, d^a , esto comportará unos determinados costes de controlar, CC^a (s entiende: un control con la intensidad estrictamente necesaria), unos costes de agencia potenciales dados, CA^a , y una determinada mejora potencial de eficiencia por especialización, M^a .



Ahora bien, lo que es relevante no son los anteriores valores *potenciales* de CA^a y M^a sino -como hemos visto antes- los valores *efectivos* que resulten, CA_r y Me , dada la eficacia que demuestre tener el sistema de control/incentivos existente. Pasemos, pues, a examinar esto último.

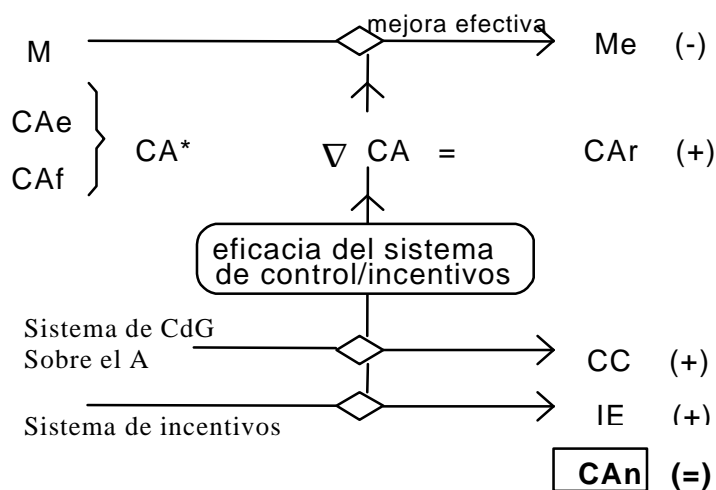
2.4.2

Costes de agencia netos i grado de eficacia del sistema

Entenderemos por *costes de agencia netos* la suma de los *costes de agencia residuales*, los costes de controlar, y el importe del incentivo económico, menos la mejora efectiva por especialización:

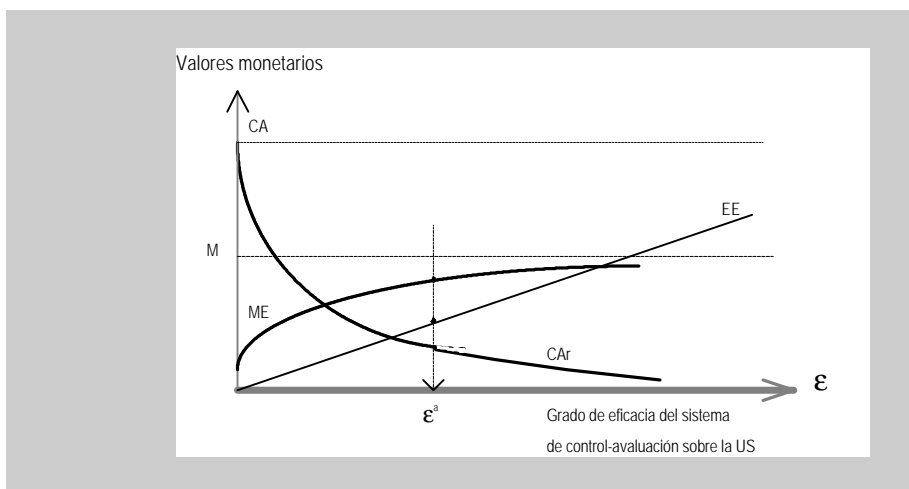
$$CAN = CA_r + CC + IE - Me$$

De acuerdo con lo que se ha expuesto, la relación entre los valores efectivos CA_r y Me y el sistema de CdG y de incentivos puede esquematizarse de la siguiente forma:



(*) suponiendo que no existiese ningún sistema de CdG ni de incentivos, o que fuesen totalmente ineficaces

Así, y como se representa en el gráfico siguiente, los costes de agencia residuales CAr pueden variar desde su valor potencial (máximo) CA (cuando el grado de eficacia del sistema CdG/incentivos es nulo) hasta cero (cuando esta eficacia es máxima). Y la mejora efectiva por especialización, Me , puede oscilar desde un valor irrelevante, si la eficacia es nula, hasta su valor potencial M , si la eficacia es máxima.



Con estos elementos podemos referirnos a lo que sería un *control de la gestión óptimo* sobre una US determinada en términos más concretos: Aquel que teniendo la intensidad estrictamente necesaria, y combinado con los incentivos establecidos, es lo suficientemente eficaz como para que los *costes de agencia netos sean los mínimos posibles*.

Por supuesto, 'minimizar los costes de agencia netos' es también una manera más precisa de expresar la idea de 'maximizar la eficiencia' con la que opera una US.

Como puede verse, los *costes de agencia netos, CAn , pueden llegar a ser nulos, e incluso negativos si la mejora por especialización efectivamente conseguida es superior a la suma de los costes de agencia $CAr + CC + IE$* . En el caso de ser negativos podremos decir que la delegación de responsabilidades en el A ha tenido unos *beneficios netos de agencia* en lugar de unos costes. Conseguir que tal cosa se dé -o, sencillamente,

que los CAn sean mínimos- dependerá, como hemos visto, de que, con unos determinados costes de control y de incentivos la eficacia combinada de ambos sea más o menos alta.

Hay dos cuestiones importantes a destacar con relación a este punto. La primera, que el *grado de eficacia del CdG no viene dado por los costes que suponga dicho sistema*. Como toda actividad económica, la actividad de controlar puede ser más o menos acertada en relación a los fines perseguidos. El coste de una actividad (tanto si quien la realiza es una persona a título individual, una empresa, o la administración pública) no necesariamente es un buen indicador de en qué medida se han conseguido los fines a los que responde dicha actividad. En el caso de la actividad de control, los costes corresponden en gran parte, como ya hemos visto, al personal que trabaja para el P recogiendo, procesando y elaborando una determinada información (informe periódico); y esta información puede ser la adecuada o no:

- Puede ser tan escueta que no permita al P estar convenientemente informado de la gestión del A, ni que éste se sienta efectivamente supervisado por el P.
- Puede ser tan voluminosa que llegue a ser prácticamente inútil para el P, debido a la imposibilidad material de leerla.
- La periodicidad puede ser la adecuada o no.
- La información concreta que comprenda el informe mensual (qué variables o indicadores se toman como principales) puede estar bien escogida o no.
- Los informes pueden estar disponibles poco tiempo después de finalizar el mes o al cabo de cinco semanas, cuando su utilidad puede ser ya nula; etc. etc.

Y la segunda cuestión es que el grado de *eficacia* del CdG (ϵ) viene potenciado por la importancia relativa del incentivo económico que se le establece al A. Cuando mayor sea el orden de magnitud del estímulo, más eficaz tenderá a ser el sistema de control, porque más motivado estará el A a maximizar el producto (Y) y a ahorrar recursos (F). Si la fórmula de determinar el incentivo económico es la tradicional $IE=b \cdot Y$, la intensidad o orden de magnitud viene determinada por el parámetro o porcentaje b (piénsese, por ejemplo, en el típico incentivo consistente en un % de comisión sobre las ventas conseguidas por el A). Y resulta evidente que cuanto mayor sea b , más elevado tenderá a ser el grado de esfuerzo desarrollado por el A y, por lo tanto, mayor será la eficacia del sistema de control/incentivos. Dicho esquemáticamente:

(+ b) --(determina)--> +[valor esperado de **IE**] ,--(determina)--- > + esfuerzo= >
+ EFICACIA DEL SISTEMA (ϵ)

Y es esta relación las que se ha querido reflejar en el gráfico anterior al representar que valores crecientes de IE se corresponden con valores cada vez mayores de ϵ ³².

³² Hay que advertir que el gráfico tiene un 'defecto', y es que en lugar de recoger directamente la relación indicada: " ϵ depende en parte de EE", la recoge *indirectamente*, pues aparece como "EE depende en parte de ϵ ", con lo que la relación de causa a efecto aparece invertida. (El 'defecto' se justifica por la clarificación que puede aportar el representar en un mismo gráfico los conceptos CAr, Me y EE).

Resumen de las relaciones y de las variables determinantes de los CAN:

$CAr=car(d, \varepsilon)$; creciente en relación con d ; decreciente en relación con ε
 $CC=cc(d)$; decreciente
 $Me=me(d, \varepsilon)$; creciente en relación con d y a ε
 $IE=b \cdot Y$ ³³
 $\varepsilon=\varepsilon(b, FO, DIS, FUN)$; creciente en relación con b

donde: d = grado de descentralización de decisiones
 ε = grado de eficacia del sistema de control/evaluación de la gestión establecido
 b =tasa de incentivo sobre producto (intensidad del incentivo).
 FO =formulación del objetivo al A (elección de los indicadores).
 DIS =diseño del sistema de información para el control.
 FUN =funcionamiento del sistema en sí mismo.

Costes de agencia mínimos y grado óptimo de descentralización

Como ha quedado de manifiesto, los CAN dependerán en parte de cual sea el grado de descentralización de decisiones que se establezca. Por lo tanto, dando un paso más podemos definir el grado de descentralización óptimo como aquel para el cual los CAN fuesen los más bajos posibles; es decir, el mínimo de los mínimos. La secuencia para llegar a determinar cual sería este grado de autonomía óptimo a fijar al A, sería la siguiente:

- 1) dado el grado descentralización realmente existente en un momento determinado, $d=d^a$, y suponiendo que la eficacia del control fuese la máxima posible, la resultante será que existirán unos determinados CAN que serán los mínimos posibles: $CAN^*(d^a)$.
- 2) Si ahora variamos el grado de descentralización, $d = d^b$, la resultante será, 'ceteris paribus', que existirán otros CAN mínimos : $CAN^*(d^b)$, que pueden ser mayores o menores que los anteriores.

Siguiendo este proceso de iteración, el grado de descentralización óptimo sería aquel que d^{opt} , d tal que $CAN^*(d)$, MIN

Convine señalar que este razonamiento implica suponer que las consideraciones sobre eficiencia económica fuesen las únicas relevantes para el P a la hora de decidir el grado de autonomía de gestión a establecer para cada A; supuesto que puede darse o no. La opción sobre el grado de descentralización de decisiones a establecer es evidente que implica también consideraciones que vienen influidas por el "estilo de dirección" del P, así como por el juicio que éste haga sobre las características personales del A respecto a actuar efectivamente con autonomía e iniciativa propia; y, en definitiva, por la forma de organización interna previamente decidida para la empresa (o entidad económica que estemos considerando) .

Si consideramos el grado de descentralización como dado, ya que también dependerá de todos estos elementos, la cuestión clave para conseguir reducir al mínimo los CAN

³³ Se trata de una simplificación, claro. Supone que el incentivo económico que se pagará al A es concretamente del tipo de un porcentaje de comisión, o de un porcentaje de participación en el beneficio generado por su US, o una prima de b pesetas por unidad de 'producto' que consiga. Pero en términos más generales, las fórmulas de incentivos pueden ser diferentes y más complejas, como veremos más adelante en los capítulos 5 y 6).

está, por tanto, en la variable *eficacia* del conjunto CdG / sistema de incentivos. Veamos los factores de los cuales depende esta eficacia



2.5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES.

2.5. 1

Determinantes de la eficacia de un sistema de CdG/incentivos

Continuando con el símil de lenguaje matemático introducido anteriormente, es posible resumir lo expuesto hasta aquí sobre los elementos determinantes de la eficacia del control en los términos siguientes:

$$\varepsilon = \text{EFICACIA} = \varepsilon[b, \text{FO}, \text{DIS}, \text{FUN}]$$

b=	Parámetro que mide la <i>intensidad u orden de magnitud del estímulo económico</i> establecido en función de los resultados (producto) que obtenga el A (suponiendo que la fórmula de incentivos sea $IE=b \cdot Y$) ³⁴ .
FO=	Formulación concreta de la <i>función-objetivo</i> a determinar al A. Es decir, qué indicadores utilizar, y cómo, para: 1) fijarle al A objetivos de gestión cuantitativos para cada periodo, y 2) evaluar adecuadamente después su contribución al beneficio de la empresa. Tal formulación implica resolver el tema de la <i>elección de los indicadores</i> relevantes a controlar (indicador principal, e indicadores complementarios), lo que determina en parte la <i>intensidad óptima</i> del control (concretamente en lo que respecta al número de variables a controlar).
DIS=	<i>Diseño</i> del sistema de informes periódicos. Siendo características positivas en este punto, el que: <ul style="list-style-type: none"> • La información contenida en los informes sea la mínima imprescindible y que en todo caso pueda ampliarse progresivamente si el P así lo requiere³⁵. • La información contenida sea ‘leíble’ y asimilable a un “coste” y con un esfuerzo razonable por parte del P.

³⁴ Ver nota pie de página anterior.

³⁵ MPG-4; ver punto 1.4.1

FUN=	<p><i>Funcionamiento</i> del sistema de control en sí mismo, y utilización efectiva de éste por parte de la dirección. Siendo características positivas en este punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia equilibrada de la información periódica. (Co-determina la cuestión de la <i>intensidad estrictamente necesaria</i> del control). • Información periódica, al día. • Información ‘ad hoc’ (“on line”), rápida. • Información veraz o fiable (aquí es donde entra la función de <i>auditoría interna</i>).
------	---

De estos cuatro elementos³⁶, los dos primeros son los que están más relacionados tanto con la *teoría de la agencia* como con la de *dirección por objetivos*: La formulación concreta de la *función-objetivo* a fijar a un A, y el *sistema de incentivos* adecuado para motivarlo a actuar en la dirección de los intereses del P.

Concretamente, el tema de la *elección de los indicadores adecuados*, la consiguiente *formulación de la función-objetivo del A*, y el *contenido que debe tener el informe periódico*, se examinan en los capítulos 3 y 4. Los capítulos 5 y 6 están dedicados al tema de las *fórmulas óptimas para establecer incentivos económicos a los A*. Los dos restantes elementos del cuadro anterior, el diseño formal del informe periódico y el funcionamiento en sí mismo del sistema de información, no serán tratados en el presente texto más que brevemente en el apartado 4.3. El motivo es, en parte, porque metodológicamente están bastante separados de los otros dos temas³⁷, y, en parte, por razones de espacio, puesto que abordar estos temas adecuadamente exigiría entrar en una casuística muy amplia. Y, por otra parte, son los aspectos que pueden encontrarse más ampliamente tratados en la bibliografía disponible sobre “control de gestión” (los propios títulos de muchos de los libros citados en el anexo al capítulo 1 -que incluyen términos como ‘cuadro de mandos’, ‘ratios de gestión’, ‘los gráficos de control’, ...- son elocuentes en este sentido).

2.5.2

Gestión eficiente = Minimizar los costes de agencia netos

Como se ha visto, conseguir que las distintas unidades internas de una empresa actúen de la forma más eficiente posible para el conjunto de la organización puede expresarse de manera simplificada y equivalente diciendo que significa conseguir que los CAn de cada

³⁶ Obsérvese que la única finalidad del cuadro resumen anterior es precisar y desarrollar las condiciones para el control óptimo enunciadas muy genéricamente en el esquema que cerraba el capítulo 1.

³⁷ Como anticipación, puede decirse que la cuestión del diseño implica entrar en consideraciones sobre la manera de definir la información concreta integrada en los informes periódicos a la dirección, las ventajas de utilizar ciertos ratios o instrumentos de representación gráfica en lugar de otros distintos en una situación específica, y todo aquello que se entiende por el diseño de un “buen” cuadro de mandos, lo que depende de las características concretas de la situación de agencia que se trate.

unidad interna sean los mínimos posibles (teniendo en cuenta que tal minimización puede significar incluso que sean negativos, es decir, que se consigan unos *beneficios netos de agencia*). ¿Cómo puede saber la dirección general de una empresa en qué medida se están dando CAn positivos en la gestión de sus US, y de qué magnitud? Si consideramos cada uno de los componentes de los CAn, .

$$CAn=(CAr-Me)+CC+EE$$

es evidente que el valor de IE será perfectamente conocido, ya que es una retribución que se paga al A; y CC es razonablemente calculable a través de los procedimientos habituales de la contabilidad analítica: determinar qué parte de los costes administrativos es atribuible al control de la US en cuestión, más el valor del tiempo dedicado por el P a controlarla. Pero *la parte probablemente más importante, la diferencia (CAr - Me), no es observable, lógicamente*, porque los valores de referencia respecto a los que se definen no son normalmente conocidos por la empresa (¿cuánto podrían mejorarse los resultados de una unidad subordinada si su gestión fuese asumida por el A con el mismo esfuerzo e interés que desarrollaría el P?). No obstante, el P sí tendrá normalmente una *estimación del orden de magnitud* de esta parte dominante de los CAn, según pueda juzgar desde su experiencia como gestor o empresario. Y será consciente de que estos costes de agencia, aunque no conozca exactamente su importe, serán más pequeños cuanto más eficaz sea el sistema de control-estímulo-evaluación.

Paralelamente, la minimización del componente CC dependerá de que el control de gestión de la unidad subordinada que estemos considerando se lleve a cabo con la *intensidad* (número de indicadores, frecuencia, ...) *estrictamente necesaria* y no más. Además, por lo que respecta al componente IE, más que minimizarlo, se trata de que sea un gasto “*rentable*”. Es decir, la motivación al A dirigida a que desarrolle un esfuerzo mayor repercutirá en unos beneficios para la empresa, que deben ser en todo caso superiores al IE pagado. El importe óptimo de IE será, pues, aquel que haga que la diferencia anterior sea lo más elevada posible ³⁸.

De estos tres elementos que pueden hacer que los CAn sean los mínimos posibles -la eficacia del sistema de control, la intensidad estrictamente necesaria del sistema de control y el nivel “adecuado” del incentivo económico-, veamos un ejemplo ilustrativo sobre el primero.

³⁸ Como puede verse, lo que en el capítulo anterior hemos denominado genéricamente mejora o *ganancia de eficiencia* (GE) aportada por el sistema de CdG lo podemos precisar ahora como la suma de la reducción que gracias al sistema de CdG/incentivos se produce en los costes de agencia potenciales, CA, más la mejora efectiva de eficiencia por especialización que tal sistema aporta: $GE=(CA-CAr)+Me$.

Por otra parte, a los *costes de controlar* (CC) del capítulo 1, vemos ahora que hemos de sumar el importe del incentivo económico (IE) establecido para dar más eficacia al sistema en sí.

Finalmente, es evidente que hablar de minimizar los *costes de agencia netos* es equivalente a hablar de maximizar la *ganancia de eficiencia* comentada en el capítulo 1 (si a ésta incorporamos ahora también IE):

$$\text{MIN. } (CAr + CC + IE - Me) \equiv > \text{MAX. } (GE-CC-IE) \equiv CA-CAr + Me - CC - IE$$

2.5.2

¿Producir internamente o subcontratar al exterior? Una cuestión que depende de la eficacia del sistema de control

Cuando la DG de una empresa se plantea la posibilidad de externalizar, de prescindir de uno de sus departamentos -es decir, dejar de hacer internamente una parte del proceso productivo y pasar a contratarlo con una empresa externa, con la idea de reducir costes-, deberemos entender que estima que la producción o servicio que hace tal departamento se podría obtener más barato del exterior³⁹. Los motivos que puede tener para suponer tal posibilidad de reducción de costes pueden ser dos: 1) estimar que hay economías de escala por explotar, y que una externa produciría a una escala superior y, en consecuencia, con unos costes unitarios inferiores; y 2) que lo anterior no es relevante pero que los CAn relativos al departamento en cuestión son notablemente elevados, y que, por tanto, hay la posibilidad de tener el mismo servicio con unos menores costes vía externalización. Nos centraremos en este segundo caso.

Cuando el P estima que los costes de agencia netos de una US son notablemente elevados y que, por tanto, existe una probabilidad clara de reducir los costes totales de la empresa por la vía de reducir aquellos, dispone de dos posibles alternativas de decisión:

- Actuar incrementando la eficacia del sistema de control de la gestión sobre tal US, a fin de reducir así los CAn asociados a la misma.
 - o
- Eliminar la US como parte de la empresa; prescindir del personal y demás costes directos que genera, y pasar a contratar los servicios que venía cubriendo tal US con alguna empresa externa⁴⁰.

¿En qué casos la DG debería elegir una u otra alternativa? Consideremos como ejemplo una US consistente en un “departamento de mantenimiento” de una empresa, las actividades del cual consisten en realizar periódicamente revisiones preventivas sobre los equipos industriales de los distintos departamentos de producción de la empresa, y reparar las averías y demás problemas que vayan presentándose, bien sea directamente o bien recurriendo parcialmente a alguna empresa de ingeniería especializada. Supongamos que no se ha establecido ningún estímulo económico para el A responsable de dicho departamento ($IE=0$), y que los actuales costes de control sobre su gestión son insignificantes (el único control consiste en el simple seguimiento mensual de los costes del departamento y de la estadística de reparaciones y operaciones de mantenimiento preventivo realizadas), $CC \approx 0$.

³⁹ También puede considerar la posibilidad de externalizar por razones puramente de estrategia o política de empresa, sin pretender conseguir ahorro de costes alguno.

⁴⁰ Últimamente, en el campo de la dirección y consultoría de empresas se ha popularizado internacionalmente el término “down-sizing” (recortar el tamaño de la empresa) y “outsourcing” (externalizar o subcontratar una producción o servicio) para referirse a esta alternativa. Términos que en la situación de colonización lingüística anglófona en la que estamos inmersos, también se han generalizado en los ámbitos académico y empresarial españoles, como si se tratase de la última innovación en dirección de empresas. De hecho, como es fácil apreciar, la innovación como tal no existe, se trata de la clásica *subcontratación* al exterior de parte del proceso productivo de la empresa como una de las respuestas al antiguo problema de “¿producir o comprar?”.

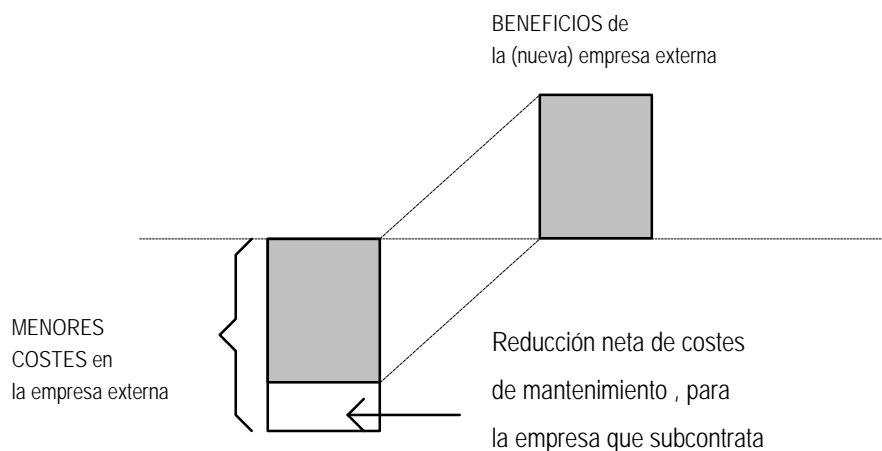
Y supongamos que la Dirección General de la empresa (el P) *estima* que el departamento está resultando “demasiado caro”; lo cual en nuestro esquema de análisis significa que estima que la diferencia (CAr-Me) es positiva y significativamente elevada. Las opciones que tiene son, pues,

- alternativa interna: mejorar (establecer, en este caso) el sistema de CdG/incentivos sobre tal US.
- alternativa externa: cerrar la US y pasar subcontratar la actividad que realiza ésta

Alternativa externa: subcontratar la actividad

Esta alternativa consistiría en el desmantelamiento del departamento de mantenimiento de la empresa, eliminando el coste interno que representa, y pasando a subcontratar el servicio de mantenimiento con una empresa externa. Supondremos concretamente -como así se observa con cierta frecuencia en la práctica- que el servicio se contrata precisamente a una empresa creada para tal fin por el antiguo A, el cual -aceptando la sugerencia y ante la posibilidad de quedarse en la calle, sin empleo- se ha establecido ahora como empresario, contratando los mismos trabajadores que tenía bajo sus órdenes cuando era A de la primera empresa.

El antiguo A, ahora como empresario, tenderá a actuar procurando obtener el máximo beneficio. Supongamos que, efectivamente, esto le lleva a producir al mismo nivel que antes (mantenimiento preventivo y reparaciones) pero con una reducción de costes igual al diferencial de eficiencia que existía inicialmente: 2.400 Euros. Pero, lógicamente, no estará dispuesto a ofrecer a su antiguo P unas tarifas que representen la prestación del servicio cobrándole estrictamente su precio de coste. Por el contrario, el nuevo empresario, soportando ahora un riesgo que antes no corría, y efectuando un esfuerzo de gestión seguramente superior al de la situación anterior, querrá obtener una retribución total superior a la anterior; es decir, querrá tener, como incremento retributivo respecto a lo que cobraba antes, unos ciertos beneficios. En consecuencia, ofrecerá a su antiguo empleador unas tarifas que a éste le resulten interesantes (tales que el servicio de mantenimiento y reparaciones le resulte efectivamente a su antigua empresa más económico que antes), pero unas tarifas que en su nueva actividad como empresario independiente le permitan obtener unos beneficios satisfactorios. Gráficamente:



Como ilustración numérica de tal alternativa, supongamos que como empresario individual, el antiguo A hará funcionar su empresa de mantenimiento con unos costes mensuales inferiores en 2.400 € a los que tenía el antiguo departamento; y que, visto esto, le ofrece a su antiguo P facturarle el servicio por 600 € menos al mes de lo que le venía costando

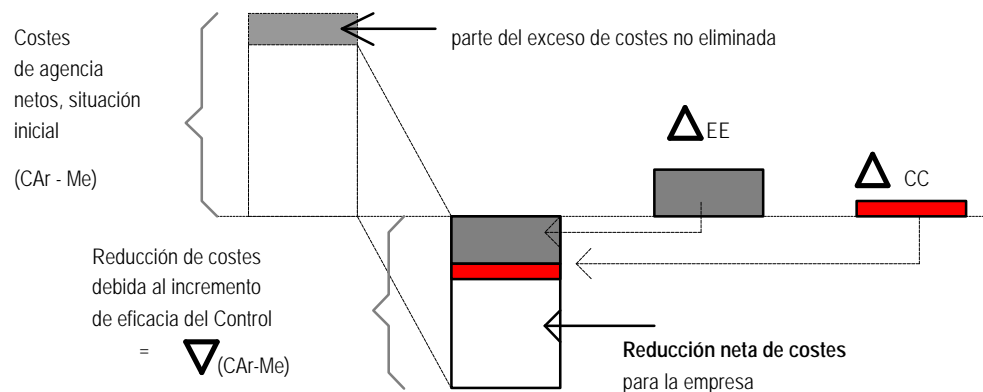
internamente a la empresa original. Lo que significaría que el nuevo empresario ha decidido que los beneficios que quiere obtener con el cambio de papeles (beneficio que será un incremento en su renta) son de 1.800 € mensuales.

Alternativa interna:

Entendamos por tal, concretamente:

- Mejorar la eficacia (supondremos que actualmente es irrelevante) del sistema de control, pasando a fijar periódicamente objetivos al A en lo que respecta a los costes de su departamento, y efectuar posteriormente un seguimiento de las desviaciones. Esto supondrá un cierto incremento de los costes de control de la empresa, (CC), y
- Establecer un incentivo económico para el A, en función del ahorro de costes que realmente consiga. Esto implicará la aparición de un nuevo coste: IE.

Y supongamos que los cambios resultantes de todo lo anterior fuesen los que se presentan gráficamente a continuación ⁴¹:



Continuando con el ejemplo numérico, supongamos que la mejora del sistema de control de la gestión sobre este departamento se ha traducido en una reducción de costes de funcionamiento del mismo, de 2.000 € mensuales; y que tal mejora se ha conseguido gracias a haber incrementado la intensidad del control (que antes era prácticamente nula), lo que ha representado 300 € más de costes administrativos al mes; y también gracias a haber establecido un incentivo económico, lo que ha representado pagar al A una retribución complementaria de 750 € mensuales. En tal caso, la empresa habrá conseguido una reducción neta de costes de: $2.000 - 300 - 750 = 950$ € al mes. Es decir, que habrá reducido en tal cantidad los CAn asociados al departamento de mantenimiento. Y si tenemos en cuenta que la reducción de costes máxima (la que haría que los costes de funcionamiento del departamento fuesen los de máxima eficiencia económica) podría haber sido de 2.400 € en lugar de las 2.000, entonces la parte de exceso de costes no eliminada con los cambios introducidos en el sistema de control/estímulo sería de 400 € al mes.

Comparación

Obsérvese que la empresa que debe tomar la decisión dispone de dos alternativas que tienen en común la persecución de un objetivo consistente en la eliminación de una bolsa

⁴¹ Si antes hemos supuesto que con la alternativa externa el A, reconvertido en nuevo empresario, haría el mismo 'producto' con unos costes 2.400€ inferiores, esto significa que actualmente el diferencial de eficiencia (CAr - Me) es justamente de este orden.

de ineficiencia interna (valor inicial de CAr-Me), reduciendo costes, pero *compartiendo la reducción de costes con el A*. En la segunda alternativa en forma de un estímulo económico pagado, como retribución adicional (IE); en la primera alternativa, renunciando a una parte del potencial ahorro de costes, que es la parte que retendrá el antiguo A en forma de beneficios de la nueva empresa. (Evidentemente, la argumentación y conclusiones anteriores son igualmente válidas en el caso de que la empresa a la que se subcontrata sea una empresa externa ya existente, dedicada a prestar servicios de mantenimiento).

¿Cuál de las dos alternativas conviene más a la empresa original? Si no existen otras consideraciones de política empresarial o laborales, todo dependerá, evidentemente, de cual de las dos opciones se estime razonablemente que puede reducir en mayor grado los costes de la empresa. En el ejemplo numérico seguido, la mayor reducción se produciría, como puede verse, por la segunda vía: mantener la ‘producción’ interna del servicio, *mejorando el control de la gestión sobre el departamento*: la reducción de costes conseguida es de 950 €. , frente a las 600 € que se conseguirían con la alternativa de la subcontratación externa. Pero no necesariamente resultará siempre así.

¿Qué elementos pueden decantar el que sea “más económica” una opción que la otra? Dependerá de las condiciones concretas que se den en la situación de agencia a considerar. Podemos decir, por ejemplo, que cuando el volumen de “producto” está bien definido cuantitativamente (en nuestro ejemplo anterior el programa de operaciones periódicas de mantenimiento preventivo más el número de reparaciones a realizar de cada tipo) y es razonablemente estable, será relativamente fácil para el P fijar objetivos “ajustados” de costes al A cada periodo; en consecuencia, es probable que la alternativa más rentable sea la interna: la de *mejorar la eficacia del sistema de control* (o, simplemente, establecer un control de la gestión antes inexistente). Cuando, por el contrario, el “producto” está sujeto a variaciones aleatorias y cambia mucho cualitativamente, entonces la fijación de objetivos de costes departamentales ajustados resultará más difícil para el P y, por tanto, puede ser más probable que la alternativa de la *subcontratación* sea la más económica en estos casos.

Desde una perspectiva más amplia, podemos esquematizar la cuestión del *porqué una empresa se decide a externalizar*, en los siguientes términos:

