

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y
TELECOMUNICACIONES**



Tesis

Tercerización y costos de transacción:

“Los costos de transacción en el análisis de tercerización de procesos relacionados con la operación de infraestructura de un proveedor de servicios de internet”

Maestrando

Ing. Agustin Bertamoni

Director de Tesis

Dr. Alejandro Prince

Julio 2013

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar, a Cablevisión por brindarme la posibilidad de realizar este postgrado el cual concluye con la elaboración de este trabajo.

A la Universidad de San Andrés, especialmente a Enrique Hofman y todo el equipo de profesores quienes depositaron su confianza en mí, permitiéndome continuar con el desarrollo y enriquecimiento de mi formación profesional.


También a Alejandro Prince, el director de esta tesis, quien con su apoyo, buena predisposición, carisma y amplia experiencia me guio y alentó durante la elaboración de este trabajo.

A todos mis seres queridos quienes me apoyaron en este desafío y dieron fuerzas durante estos dos años.

Por último a Lucrecia mi compañera de vida quien siempre me apoyó de manera incondicional.

1. Índice

Agradecimientos.....	2
1. Índice.....	3
2. Título.....	4
3. Palabras clave.....	4
4. Introducción.....	4
4.1. Resumen.....	4
4.2. Pregunta de investigación.....	5
4.3. Objetivo general.....	5
4.4. Objetivos específicos.....	6
4.5. Paradigma a utilizar y tipo de investigación.....	6
4.6. Instrumentos a utilizar.....	6
4.7. Variables de Análisis.....	7
4.8. Métodos de comprobación.....	7
5. Desarrollo.....	7
5.1. Introducción y marco teórico.....	7
5.1.1. Economía de los costos de transacción.....	7
5.1.2. Concepto de Costo de Transacción.....	11
5.1.3. Caracterización de los Costos de Transacción.....	15
5.2. Marco de referencia eTOM.....	17
5.2.1. Introducción a eTOM.....	17
5.2.2. Áreas conceptuales del marco de referencia.....	17
5.2.3. Capas funcionales y entidades de interacción del marco de referencia.....	18
5.2.4. Descomposición por grupo de subprocesos.....	21
5.2.5. Subprocesos relacionados con el aseguramiento de redes y servicios.....	22
5.3. Figuras de interacción entre organizaciones.....	23
5.4. Los costos de transacción y el outsourcing de servicios.....	25
5.5. Aplicación al caso de estudio.....	32
5.5.1. Análisis por grupo de procesos:.....	33

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Gestión de incidentes de clientes	33
Gestión de incidentes en el servicio y los recursos:	36
Análisis de la calidad de servicio	40
6. Conclusiones	43
7. Nuevas líneas de investigación	45
8. Anexos	Error! Bookmark not defined.
9. Bibliografía y fuentes	46

2. Título

Los costos de transacción en el análisis de tercerización de procesos relacionados con la operación de infraestructura de un proveedor de servicios de internet.

3. Palabras clave


Negocios Telecomunicaciones– Tercerización de servicios – Costos de Transacción – TMForum – Etom.

4. Introducción

4.1. Resumen

Al momento de realizar un análisis de la opción de tercerización generalmente se priorizan los análisis basados en métodos puramente económicos financieros, estos si bien son válidos y arrojan resultados útiles para la toma de decisiones de este tipo, dejan fuera del eje de discusión cuestiones esenciales y presentes en cualquier tipo de transacción entre dos agentes.

El presente trabajo propone analizar la posibilidad de utilizar la teoría de los costos de transacción como método complementario durante el análisis de la factibilidad de tercerización de actividades de operación y aseguramiento de la red de un proveedor de servicios de internet.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

El escenario de aplicación de este análisis es el área de operación y aseguramiento de redes y servicios dentro de un proveedor de internet local.

El sector de telecomunicaciones en Argentina se caracteriza por su alta frecuencia de cambios tecnológicos forzados por la demanda de nuevos productos y servicios así como también por la evolución hacia la convergencia de los mismos.

En el contexto político, reina la incertidumbre como factor dominante para planificación de estrategias a mediano y largo plazo. La misma es generada por la creciente presión ejercida por el gobierno para aplicar las reformas derivadas de la nueva ley de medios.

En el plano económico, el aumento del costo salarial producto del corriente proceso inflacionario sumado a un fuerte control sobre las tarifas y reducción de algunos subsidios, colorean de alguna manera el escenario actual de las prestadoras de telecomunicaciones en Argentina.

4.2. Pregunta de investigación


¿La Teoría de los costos de transacción y modelos de gobierno planteados por O.Williamson y R.Coase pueden ser utilizados como métodos complementarios a los clásicos para la toma de decisiones de tercerización?

4.3. Objetivo general

Consiste en validar mediante la descripción de un caso y entrevistas con especialistas en la materia, que la teoría de los costos de transacción desarrollada O. Williamson podría ser un elemento valioso para la toma de decisiones de tercerización de un grupo de procesos relacionados con la operación y aseguramiento de redes y servicios de un ISP.

Durante la selección y el análisis de dicho grupo de procesos se utilizará un marco de referencia desarrollado por la organización Telemanagement Forum (TMForum)¹ llamado eTOM con el cual se pretende estandarizar los conceptos y actividades

¹ <http://www.tmforum.org>

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

realizadas dentro de cada grupo de procesos de modo de poder hacer extensivo el análisis del caso particular y poder aplicar los resultados y conclusiones del mismo de manera mas directa en cualquier otro ISP.

4.4. Objetivos específicos

- Adaptar y modelar el concepto de costo de transacción para que pueda ser utilizado de manera objetiva y simple en las relaciones contractuales de un ISP.
- Encuadrar los grupos de procesos a analizar dentro de la estructura del marco referencial eTOM.
- Definir la estructura de las encuestas a modo de enriquecer el modelo con la experiencia y el conocimiento de los entrevistados.
- Definir las limitaciones en la aplicación del modelo.
- Identificar las falencias del modelo a ser cubiertas en futuros trabajos.

4.5. Paradigma a utilizar y tipo de investigación

Durante el desarrollo de este trabajo se intentará validar vía el análisis de un caso y entrevistas con especialistas en la materia que teoría de los costos de transacción desarrollada por O. Williamson podría ser un elemento valioso para la toma de decisiones de tercerización.


Para cumplir con el objetivo se plantea un diseño combinado de elementos cuantitativos y cualitativos, utilizando técnicas analíticas y descriptivas, generando conclusiones y tomado como marco teórico de análisis a la teoría de los costos de transacción. Estas conclusiones se van a validar mediante entrevistas con especialistas del sector.

También se utilizaran fuentes de datos secundarios, analizando las principales investigaciones y estudios que tratan la temática del presente trabajo.

4.6. Instrumentos a utilizar

Como instrumentos de análisis se utilizaran:

- Bibliografía relacionada con la teoría de los costos de transacción.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- Marco de referencia eTOM.
- Casos de estudio publicados.
- Un caso real nacional de uno de los tres proveedores de internet más importante del país con acceso a los principales actores del mismo.
- Entrevistas con los siguientes especialistas del sector de Telecomunicaciones:
 - Enrique Hofman - Director Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones - UdeSA.
 - Alejandro Prince - Director Princeconsulting.
 - José Saenz - Director de Línea de Negocios Telecomunicaciones - Adecco Argentina.

4.7. Variables de Análisis

Las variables primarias a utilizar en el trabajo son las derivadas del modelo de costos de transacción utilizadas para definir un indicador que aproxime la factibilidad de tercerización de un grupo de actividades dado. Lo anterior no intenta reemplazar las variables tenidas en cuenta en un análisis tradicional de este tipo sino actuar como un complemento.

4.8. Métodos de comprobación


El principal método de comprobación a plantear es la relación que guarda la opinión de los especialistas en las entrevistas y encuestas, con el análisis del caso y el resultado del índice teórico calculado bajo los lineamientos del marco teórico propuesto.

5. Desarrollo

5.1. Introducción y marco teórico

5.1.1. Economía de los costos de transacción

Los orígenes de la Teoría de Costos de Transacción (en adelante TCT) se remontan a los aportes teóricos iniciados por R. Coase (1937) continuados más tarde por O. Williamson (1991); en estos desarrollos se plantean dos ejes centrales, primero la

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

explicación de la existencia de las organizaciones desde el punto de vista de la eficiencia en los costos de interactuar con el mercado; y como segundo eje, la identificación de las dimensiones y características de las transacciones² que generan costos, lo cual se relaciona con los mecanismos estratégicos de gobierno adoptados por las empresas para coordinar de manera eficiente las transacciones de tal forma que se minimicen dichos costos.³

R. Coase y O. Williamson coinciden en que la empresa y el mercado son formas alternativas de organización de la actividad económica, cuya elección para llevar a cabo las transacciones estará en función de los costos de transacción. En línea con esto O. Williamson sostiene que las empresas son un tipo particular de organización que permite administrar los intercambios o transacciones de manera eficiente a diferencia de otros tipos de organización, como son los mercados.

En cuanto al marco de análisis de esta teoría, la frontera de la empresa es el objetivo de estudio, qué transacciones se desarrollan en su interior y cuáles se desarrollan a través del mercado mediante compra, tercerización o acción conjunta con otras empresas. Por eso a diferencia de otras teorías la (TCT) trata de explicar el porqué de las diferentes formas de gobierno en el interior de la empresa y su extensión a otras formas como la integración vertical y la diversificación.


Avanzando sobre esta teoría, O. Williamson define como esenciales los siguientes postulados:

- El costo de la transacción es la unidad básica de análisis⁴.

² Una transacción es la transferencia de bienes y servicios a lo largo de una frontera organizacional.(Williamson, 1991:552).

³ In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up the contract, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed, and so on.. (Coase (1937)

⁴ A diferencia del análisis neoclásico, que sólo reconoce los costos de producción, el de los costos de transacción sustituye la preocupación habitual por la tecnología y los gastos de producción del estado estable, con un examen de los costos comparativos de planeación, adaptación y monitoreo de la terminación de la tarea.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- Cualquier problema (económico) que pueda plantearse como una cuestión contractual, puede ser modelado en términos de la (TCT).
- Las economías de los costos de transacción se alcanzan asignando transacciones (en base a sus atributos) a diferentes estructuras de gobierno (que constituyen el marco organizativo dentro del cual se deciden las relaciones contractuales) de manera discriminatoria.
- Existen formas mixtas de gobierno entre los extremos de mercado y la empresa.
- Dentro de la teoría se da por supuesto que los agentes actúan con racionalidad limitada y oportunismo.

En relación a estos postulados, A. Alchian y S. Woodward(1988) en una revisión que realizaron del trabajo de O. Williamson(1985) diferencian dos conceptos al estudiar las transacciones: el intercambio y los contratos. Por lo tanto, no solo debemos tener en cuenta el intercambio sino estudiar también los contratos sobre los que se centra O. Williamson.

Bajo este marco, mientras que un intercambio constituye una transferencia de derechos de propiedad sin implicar promesas latentes o responsabilidades futuras; un contrato promete un comportamiento o desempeño futuro donde se intercambian promesas de acciones futuras y se hacen una serie de inversiones cuyo valor dependerá del cumplimiento de las promesas del otro agente⁵.

La siguiente figura conceptualiza lo antes descripto:

⁵ En la teoría se define un agente como una persona o grupo de personas que realizan cualquier tipo de actividad económica que genere riqueza.

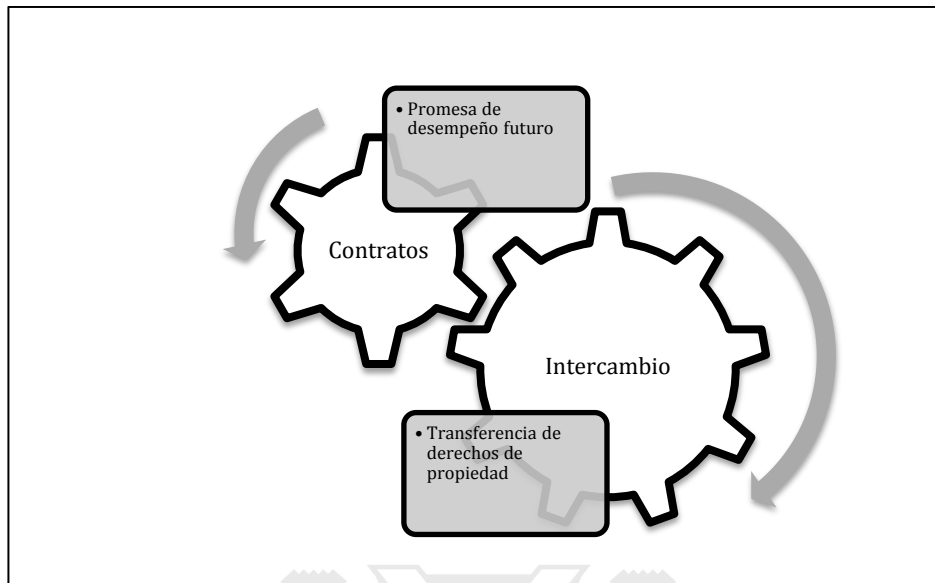


Figura 1 Esquema de contratos e intercambio; elaboración propia a partir del concepto de O. Williamson

En cuanto al último de los postulados, cuando O. Williamson hace referencia a racionalidad limitada, bajo ese concepto asume que los actores económicos no pueden prever todos los desenlaces posibles en una relación de intercambio o contractual, además asume la imposibilidad de diseñar cláusulas que contemplen las infinitas eventualidades imprevisibles.

Por último, sobre el concepto de oportunismo sostiene que mientras la economía tradicional supone simplemente que los agentes económicos se comportan sin interés personal la, (TCT) presume la posibilidad de buscar un interés personal (con dolo) incluyendo la mentira, el robo, el engaño, pero generalmente se refiere a asimetrías de información, especialmente al calcular esfuerzos perdidos, disfrazados o confusos en un intercambio. Resumiendo este concepto, la TCT no supone que todos los actores son oportunistas, sin embargo presume que algunos de ellos sí lo son y por lo tanto esto tiene un costo. Hay que distinguir quienes son de quienes no lo son por lo que las personas y las empresas deben diseñar salvaguardas a fin de no ser victimizados por otros.

5.1.2. Concepto de Costo de Transacción

El término Costo de Transacción (en adelante CT) es un concepto heterogéneo, muy amplio al igual que el costo de producción, e incluye un conjunto de costos que van más allá de simples costos administrativos.


Estos costos se originan y tienen razón de ser por el hecho que las partes (agentes como define O. Williamson) deban encontrarse para negociar, comercializar, intercambiar, comunicar sus preferencias así como intercambiar información sobre las características de la transacción. Esta transacción puede ser un intercambio o una relación contractual.

Adicionalmente estos costos son los derivados de inspeccionar los bienes a intercambiar, la descripción de los mismos, así como la redacción de los contratos, las consultas a asesores legales y todos los costos derivados del seguimiento, control y aplicación de penalidades sobre la relación contractual.

La existencia de estos costos podría pensarse como una limitante al volumen de las transacciones y justifica el incentivo de los agentes por hacerlas económicamente más eficientes.

R. Coase define el (CT) como todo aquel costo requerido para el funcionamiento de los mercados, incluyendo los derivados de la utilización de recursos durante determinado tiempo y su costo de oportunidad asociado. Además sostiene que estos son contemplados como adicionales al costo de producción y son necesarios para suplir deficiencias de información y poder realizar los intercambios en el mercado.

O. Williamson posteriormente hace una similitud de los costos de transacción con la fricción de un sistema en términos físicos: “Los costos de transacción son el equivalente económico a la fricción en los sistemas físicos... Si los costos fueran negables, la organización de la actividad económica sería irrelevante.” Además indica que los costos de transacción surgen porque la transferencia de bienes y servicios se produce en un contexto de información imperfecta, donde las partes funcionan en búsqueda de sus propios intereses a expensas de la otra parte, dando lugar a un comportamiento oportunista.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Desde otro punto de vista Kenneth Arrow(1974) sostiene que los costos de transacción son aquellos que surgen para que el sistema económico funcione de manera sustentable.


Así, teniendo en cuenta estos aportes, los costos de transacción pueden definirse como un abanico de costos institucionales donde se incluyen costos de información, costos de negociación, costos asociados al desarrollo de contratos, supervisión de cumplimientos y los derivados de las modificaciones de los acuerdos. Esto es, todos los costos ajenos o no vinculados directamente con los de producción.

Por último, O. Williamson sostiene que los acuerdos contractuales entre públicos o privados, las franquicias, las fusiones de empresas, las tercerizaciones, los acuerdos de integración vertical y cualquier otro tipo de relación contractual pueden ser modelados y explicados en función de los costos de transacción.

Volviendo sobre la analogía física citada por O. Williamson, como ocurre con los fluidos que las pérdidas friccionales dependen de su viscosidad, en la organización económica los costos de transacción dependen de las características de los bienes o servicios que se intercambian. Las características de los bienes o dimensiones de la transacción que determinan los costos de transacción son: -especificidad de los activos (inversiones), - incertidumbre en la prestación de los servicios (dificultades de medición de los procesos y generación de indicadores de resultados) y por último, - frecuencia con la que se genera la transacción, (Williamson, 1991).

Como se dijo anteriormente, todas las formas de gobernación generan costos de transacción, pero estos dependen de las dimensiones de la transacción. Para la identificación de cuál es la forma de gobernación que genera menores costos de transacción se debe dar una alineación entre las formas de gobierno y las dimensiones de la transacción.

Williamson (1985) afirma que la dimensión que explica la mayor parte de los costos de transacción es la especificidad de los activos o inversiones.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Otros autores como Pfeffer (1985) también coinciden en la existencia de dimensiones en las transacciones, en esa línea de pensamiento plantean diferentes proporciones en la contribución al costo total de la transacción.

Comenzando con la primera de las dimensiones misionadas, la especificidad de los activos es la dimensión característica más importante para Williamson y para Pfeffer, la misma hace referencia “al grado en que un activo puede ser reubicado para usos o usuarios alternativos sin sacrificar su valor productivo original” (Williamson, 1991: 281).

Los agentes involucrados deben evaluar si conviene realizar la inversión necesaria para que se produzcan las transacciones, siendo este cuestionamiento relevante cuando en función de los aspectos como el oportunismo y la racionalidad limitada, los resultados esperados pueden no ser alcanzados.

“La especificidad resulta crítica, ya que una vez que se hace la inversión ambas partes del acuerdo operan en una relación de intercambio con consecuencias futuras en sus costos”. (Williamson, 1991:240).

En los casos en los cuales sólo una de las partes posee inversiones específicas, los incentivos son la ruptura del contrato por un lado, y la protección a través de salvaguardas contractuales o garantías, por el otro. Si ambas partes poseen inversiones en activos específicos, habrá un gran incentivo para continuar con el contrato. (Leite, 2005: 04)

Williamson distingue distintos tipos de especificidad relacionadas con: la ubicación, el tipo físico, el humano, la marca y por último con las cuestiones relacionadas a la especificidad temporal.

La siguiente dimensión de las transacciones es la incertidumbre causada, según Zylbersztajn (1995), por disturbios exógenos que afectan las transacciones. En relación a esto, Koopmans, citado por Williamson (1989), plantea que el problema fundamental de la organización es cómo afrontar y manejar dicha incertidumbre, que puede ser: primaria, secundaria o conductista.

La incertidumbre primaria se refiere a las imprecisiones relativas al estado y las políticas públicas, mientras que la incertidumbre secundaria está relacionada con los aspectos imprevisibles, como los fenómenos de la naturaleza y la falta de comunicación (los agentes dejan de intercambiar información por descuido, no porque deseen engañar).

El tercer tipo de incertidumbre (conductista) se refiere exactamente a la falta de comunicación de tipo estratégica, donde los agentes actúan de manera oportunista.

La última de las tres dimensiones, la frecuencia con la que se producen las transacciones, es una variable exógena importante en el sentido de que cuanto más alto es el nivel de recurrencia de la transacción, aumenta la probabilidad de recuperar la inversión asociada con altos niveles de especificidad de activos.

La repetición de las transacciones también permite que las partes adquieran información unas de otras, aumentando la confianza entre ellas y reduciendo el oportunismo.

Teniendo en cuenta las dimensiones descritas se puede sintetizar el concepto en el siguiente gráfico conceptual:

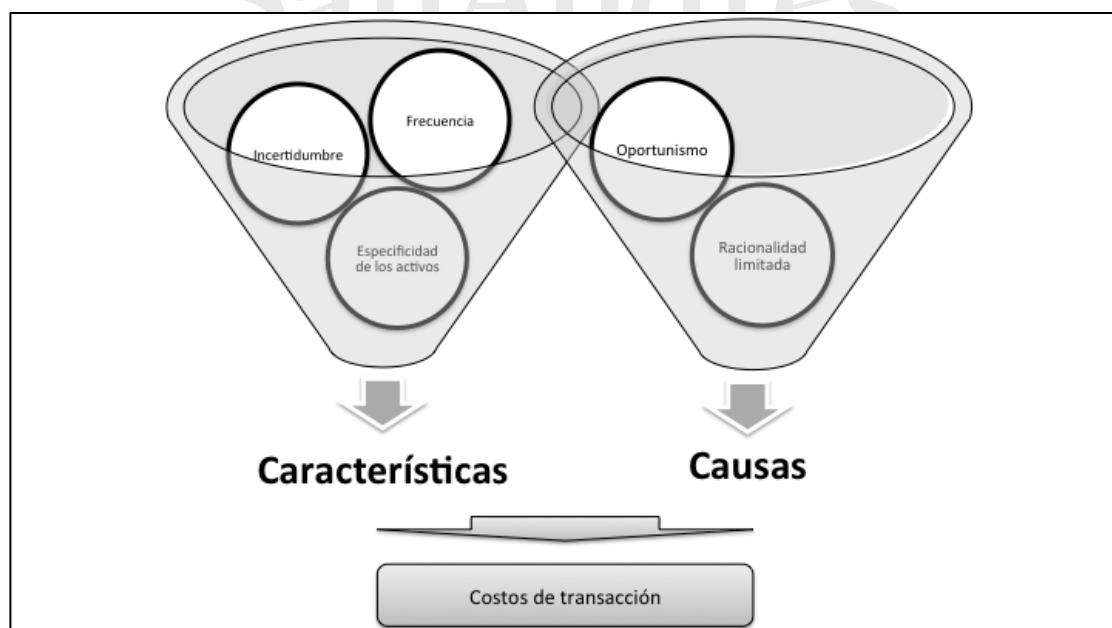


Figura 2 Dimensiones y causas de costos de transacción: elaboración propia.


	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Figure 1 – Elaboración propia

5.1.3. Caracterización de los Costos de Transacción

Como se mencionó en apartados anteriores, los costos de transacción son muy heterogéneos y por lo general salvo excepciones, su clasificación y medición objetiva no es una tarea trivial. Existen diferentes matices y enfoques aún entre autores que sostienen ideas compartidas, por ejemplo para R. Coase los elevados costos de transacción podrían ser identificados en el proceso de búsqueda de información mientras que O. Williamson, quien especializa y propone un análisis más minucioso, a dichos costos se deben además a cuestiones relacionadas con formulación de contratos, rediseños y adaptaciones surgidas en el proceso de firma y por último costos relacionados a las renegociaciones y regateos.

Debido a lo anterior es importante definir una clasificación que permita lo más objetivamente posible evaluar los costos que surgen de las diferentes circunstancias antes comentadas.

En línea con esto, O. Williamson en su primera clasificación distingue los costos de transacción como ex ante y ex post, dependiendo del momento en el que los agentes incurren en el costo en relación con la firma del contrato:

Costos ex ante la transacción derivados de búsqueda de información e investigación sobre comportamientos del otro agente con el objetivo de reducir brechas de información asimétrica y minimizar comportamientos estratégicos. Además en este tipo de costos se incluyen redacción de contratos, negociación de acuerdos y desarrollo de cláusulas de salvaguarda dependiendo de la especificidad de los activos intercambiados y los riesgos de incumplimiento de alguna de las partes.


Cabe aclarar que en la redacción de los contratos, las partes hacen un gran esfuerzo por enumerar el mayor número de contingencias y estipular las adaptaciones en las promesas de comportamientos futuros, pero aun así, el contrato no deja de ser “incompleto” y siempre quedan cláusulas por agregar las cuales surgen de situaciones y experiencias pasadas.

Costos ex post la transacción derivados del control del cumplimiento de las obligaciones, relacionados con controles de calidad, derivados de la solución de conflictos, los devengados en el marco de renegociaciones, más los erogados en respuesta a los imprevistos y ejecución de garantías.

Resumiendo en una tabla lo antes mencionado:

Costos ex ante	Costos ex post
<ul style="list-style-type: none">• Costo de búsqueda de información• Costos relacionados con análisis de comportamientos estratégicos• Costo de redacción de contratos y cláusulas• Costos derivados de la negociación y gestión de firma del contrato o acuerdos	<ul style="list-style-type: none">• Costos relacionados con controles de calidad• Costos asociados a verificación de cumplimiento de contratos y acuerdos de nivel de servicio• Costos asociados a renegociaciones y solución de conflictos

Figura 3 Resumen de costos por tipo; elaboración propia.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

5.2. Marco de referencia eTOM

5.2.1. Introducción a eTOM

El marco de referencia eTOM fue desarrollado por la organización Telemanagement Forum (TMForum)⁶, su nombre proviene de las siglas en inglés de enhanced Telecommunications Operations Map y la característica de “enhanced” se asigna para diferenciarlo del marco original TOM desarrollado entre 1995 y 1998.⁷

A partir del año 2001 comienza a desarrollarse el actual modelo basado en su predecesor (TOM) con el propósito de servir de marco de referencia para los procesos de negocio de proveedores de servicios de telecomunicaciones.⁸

5.2.2. Áreas conceptuales del marco de referencia


A nivel conceptual, el marco referencial hoy en día posee información fundamental para el mundo de telecomunicaciones y tiene como principal función estandarizar los conceptos de los procesos y dar estructura coherente a los procesos de una empresa de telecomunicaciones, para lo cual abarca tres grandes áreas:

- Estrategia, infraestructura y producto(SIP):
 - Se Incluyen los procesos que desarrollan la estrategia, comprometen a la empresa, construyen la infraestructura, desarrollan y gestionan los productos, y los que desarrollan y gestionan la cadena de suministro.
 - En eTOM, la infraestructura se refiere a algo más que sólo la infraestructura de tecnología de información y recursos que soporta los productos y servicios. Incluye la infraestructura requerida para soportar los procesos funcionales, como la Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM). Estos procesos dirigen y hacen posible los procesos de operaciones.
- Operaciones:

⁶ <http://www.tmforum.org>

⁷ <http://www.tmforum.org/History/1086/home.html>


⁸ <http://www.tmforum.org/BusinessProcessFramework/1647/home.html>

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- El área de procesos de operaciones es el corazón del eTOM e incluye todos los procesos que soportan las operaciones y la gestión clientes, así como también aquellos que hacen posible las operaciones directas y la gestión con el cliente. Estos procesos incluyen los del día a día y los de soporte y alistamiento de operaciones. La vista del eTOM de las operaciones también incluye la gestión de ventas y la gestión de las relaciones con los diferentes proveedores.
- Gestión de la empresa:
 - El área de gestión de la empresa implica todos aquellos procesos de negocios elementales que son necesarios para poner en funcionamiento cualquier sociedad comercial. La óptica de estos procesos va dirigida a todos los procesos a nivel empresa, las metas y objetivos a alcanzar.
 - Por otro lado, estos procesos mantienen interfaces con prácticamente todos los demás procesos en el interior de la empresa, ya sea que se trate de procesos operacionales o aquellos que atañen a la infraestructura y los productos.
 - En algunas ocasiones, son visualizados a modo de funciones o simplemente procesos empresariales, como la gestión de finanzas, gestión de recursos humanos, etc.
 - La visión del marco de referencia eTOM, además de las tres zonas conceptuales antes resumidas, define zonas soporte, las que describe como capas horizontales, las cuales engloban los procesos funcionales. Las zonas funcionales ponen en evidencia la especialización primordial y el enfoque requeridos para la consecución de los negocios. Las cuatro zonas funcionales son:

5.2.3. Capas funcionales y entidades de interacción del marco de referencia

- La capa de procesos de Mercado, Producto y Cliente contienen todo aquello relacionado con la gestión de ventas y canales, la gestión marketing y la

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

gestión del producto y de la oferta, al igual que la gestión de la relación con el cliente, gestión de pedidos, gestión de incidentes, gestión del contrato de nivel del servicio y los procesos de facturación.

- La siguiente es la agrupación de los procesos del Servicio la cual implica todos aquellos procesos que van ligados a la configuración y desarrollo del servicio, gestión de incidentes en el servicio, análisis de la calidad del servicio y tarificación.
- La capa de recursos comprende aquellos que se ocupan de la gestión y desarrollo de la infraestructura de la empresa, ya se trate de productos y servicios, o simplemente para dar un soporte a la empresa misma.
- Por último, la capa de procesos proveedor/asociado involucran a todos aquellos que se relacionan con la interacción de la empresa con sus proveedores y asociados. Esto implica, por un lado, los procesos de gestión de la cadena de aprovisionamiento que sostienen al producto y a la infraestructura, y por el otro, los que soportan la interface de operaciones con sus proveedores y asociados.

Adicionalmente, el modelo define entidades principales con las que interactúa la empresa, agrupándolas de la siguiente manera:

- Clientes, a quienes les es proporcionado el servicio a través de los productos que vende la empresa.
- Proveedores, que suministran los productos y servicios que utiliza la empresa directa o indirectamente a fin de sostener sus operaciones.
- Asociados, con quienes la empresa establece una cooperación sobre un sector de negocios compartido.
- Empleados, quienes trabajan para la empresa en aras de lograr las metas de esta última.
- Accionistas, que han invertido en la empresa y por consiguiente poseen una parte del capital social de esta última.

- Terceras Partes Interesadas o Referentes, que tienen intereses y compromisos con la empresa, pero que no necesariamente se constituyen en accionistas de ella.

En la siguiente figura se puede observar la vista de mas alto nivel (nivel 0) conceptual del marco, ésta provee un contexto general que separa los procesos de ciclo de vida y estrategia de los procesos de operaciones en dos grandes agrupaciones, percibidas a manera de dos cajas. También como se describió previamente, separa las áreas funcionales claves en cinco capas horizontales. Además, la figura muestra las entidades internas y externas que interactúan con la empresa.

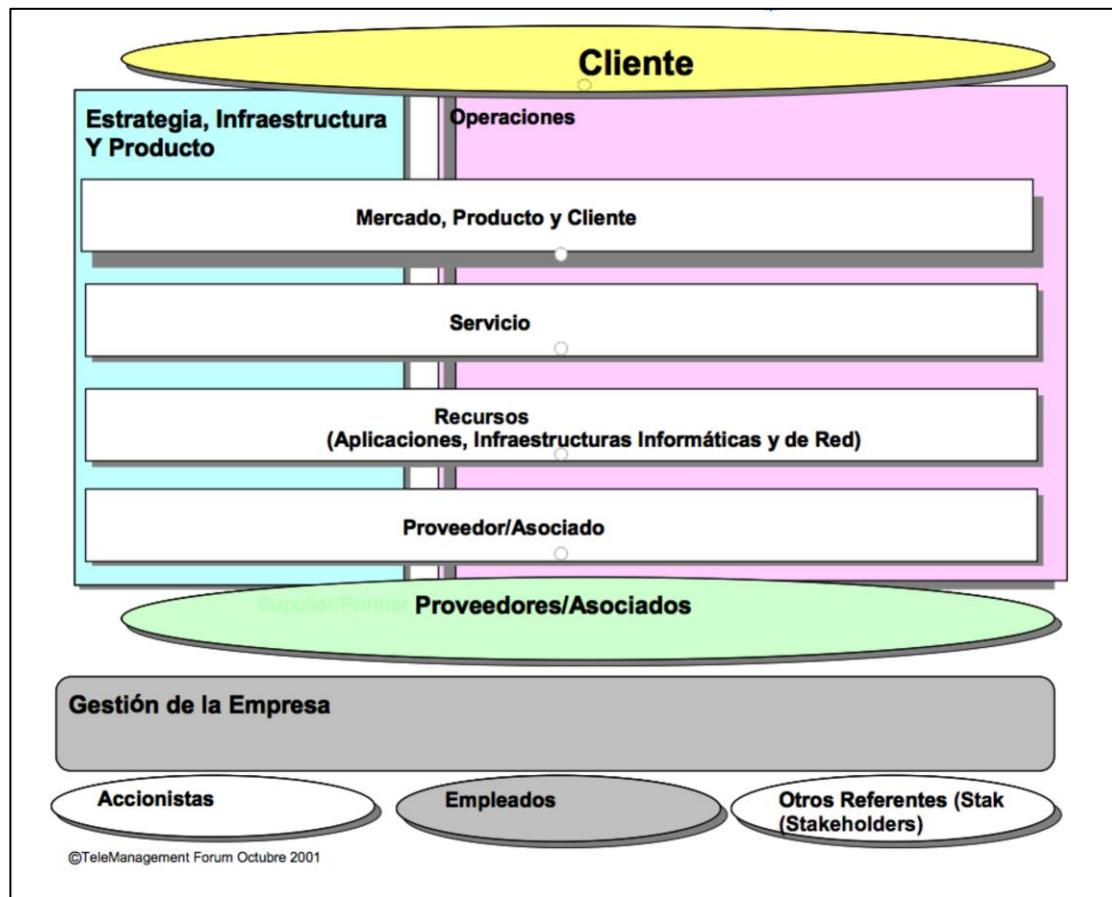



Figura 4 eTOM Estructura conceptual del Marco de Procesos de Negocios - Procesos de Nivel 0

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

5.2.4. Descomposición por grupo de subprocessos

Por debajo del nivel conceptual, el marco de procesos eTOM es descompuesto en una serie de agrupaciones de procesos, las cuales procuran un primer nivel de detalle gracias al cual es posible visualizar a la empresa en su conjunto.

El marco ha sido definido en la forma más genérica posible, de manera que es independiente de la organización, la tecnología y el servicio para los cuales será utilizado. A semejanza del modelo TOM, el eTOM es esencialmente intuitivo, orientado hacia los negocios y focalizado en el cliente. Para reflejar fielmente la forma en que deben ser vistas las fases de los ciclos de negocios conforme a sus procesos, el eTOM se basa en dos perspectivas diferentes en la agrupación de los elementos de procesos detallados:

- Agrupaciones verticales de procesos, las cuales representan una visión de los procesos de principio a fin que se desarrollan en el seno de la empresa.
- Agrupaciones horizontales de procesos, las cuales reproducen una visión de los procesos relacionados con la funcionalidad en el interior de la empresa, como los que se asocian a la cadena de aprovisionamiento.

Estas agrupaciones corresponden al grupo de procesos de Nivel 1, conforme al lenguaje del modelo de procesos de negocios eTOM. La vista de Nivel 0, que describe el detalle de procesos de Nivel 1, se muestra en la Figura 4. A medida que se efectúa la descomposición de procesos, cada nivel es descompuesto en una serie de procesos constituyentes que quedarán situados en el nivel inmediatamente inferior.

De esta forma, el Nivel 0 es descompuesto en procesos de Nivel 1; a su vez, el Nivel 1 en Nivel 2 y así sucesivamente.

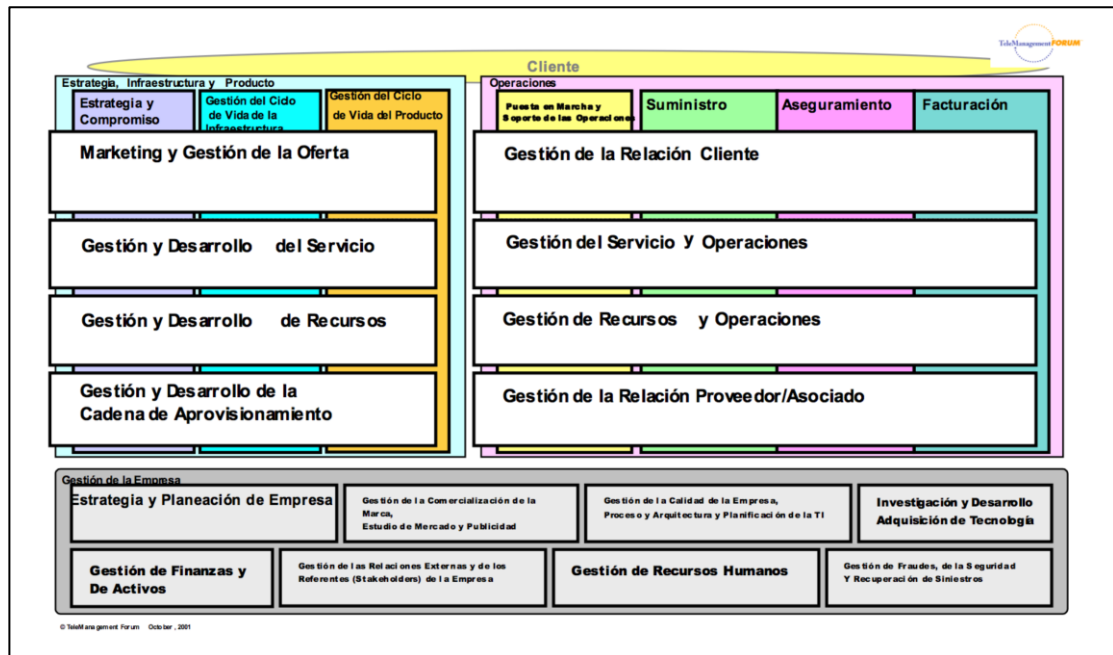



Figura 5 eTOM Vista Nivel 0 de las Agrupaciones de Procesos de Nivel 1

5.2.5. Subprocesos relacionados con el aseguramiento de redes y servicios

En el presente trabajo nos enfocamos en el grupo de procesos de operaciones, específicamente en el agrupado vertical de aseguramiento, el cual es el responsable de la ejecución de las actividades de mantenimiento proactivas y reactivas necesarias para asegurar que los servicios provistos a los clientes estén disponibles continuamente acorde a los acuerdos de niveles de servicios preestablecidos. Para esto, dentro de este grupo de procesos se realiza un monitoreo continuo del estado y del desempeño de los recursos para detectar proactivamente posibles fallas, se recogen datos de desempeño y se los analiza para identificar problemas potenciales y resolverlos sin impacto al cliente.

A nivel procesos, dentro de este agrupado se pueden diferenciar los siguientes grupos de procesos los cuales analizaremos en un apartado posterior bajo la lupa del marco teórico propuesto:

- Gestión de Incidentes

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---


- Calidad del Servicio al Cliente/ Gestión del Contrato de Nivel de Servicio
- Gestión de Incidentes en el Servicio
- Análisis de la Calidad del Servicio, Intervención y Reporting
- Gestión de Incidentes Relativos a los Recursos
- Análisis de la Calidad de los Recursos, Intervención y Reporting
- Colecta de Datos de Recursos, Análisis y Control
- Gestión y Reporting de Incidentes Proveedor/Asociado
- Gestión de la Prestación Proveedor/Asociado

5.3. Figuras de interacción entre organizaciones

Si bien este trabajo está enfocado en el outsourcing como figura de interacción y análisis, a continuación enumeraremos brevemente otras formas para luego enfocarnos de lleno en el análisis del caso.

Retomando a R.Coase quien dando inicio al estudio neoclásico de la economía, además de dar los primeros pasos en el estudio de los costos de transacción y conceptualizar la adaptación por la cual las organizaciones determinan que tipo de actividades realizar dentro de su núcleo productivo y cuales realizar a través del mercado en tanto los costos de transacción internos sean menores que los del mercado, definió los fundamentos par el análisis de las reacciones entre organizaciones. Dicho análisis pasó del simple concepto de compraventa, a la introducción de modalidades como alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación y outsourcing, surgiendo estas relaciones como modalidades de adaptación con el objetivo de mantener o maximizar la competitividad.

Profundizando sobre los anterior, las relaciones entre organizaciones pueden clasificarse en dos categorías. Unilaterales, donde una de las organizaciones compra productos o servicios a otra para satisfacer necesidades puntuales o temporales, y las relaciones bilaterales donde las distintas entidades formulan un acuerdo recíproco para apoyarse mutuamente intercambiando servicios, bienes, insumos o tecnologías a lo largo del tiempo.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Dentro del segundo grupo de relaciones, podemos encontrar las siguientes:

- Alianzas estratégicas o joint ventures: Dos o más organizaciones independientes conforman una nueva unidad con entidad jurídica propia, la cual rinde cuentas a las firmas cofundadoras.
- Franquicias: cuando una empresa cede a otras derechos sobre sus marcas, producción y/o distribución, obligándose esta última a respetar condiciones y aceptar controles por parte de la cedente.
- Cooperación tecnológica: Se da mediante los acuerdos de investigación y desarrollo, licenciamiento, intercambio de información, redes de valor agregado para intercambio científico así como uniones a programas de investigación patrocinados por los estados.
- Outsourcing: Técnicamente se da cuando a través de un contrato o acuerdo, una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa o como se plantea en la teoría de los costos de transacción, una empresa en búsqueda de competitividad se adapta dejando de hacer actividades dentro de su estructura jerárquica para adquirirlas en el mercado diseñando acuerdos y contratos acordes a la especificidad de los activos intercambiados y los riesgos de incumplimiento de alguna de las partes. Si bien se ha mencionado como disparador global de esta adaptación a la búsqueda de competitividad, el aporte está dado de diferentes maneras según el tipo de tarea que se saque fuera de la frontera de la compañía.

Según lo recabado en las encuestas, los disparadores son variados pero coinciden en general para el grupo de especialistas consultados más allá de que el peso de los diferentes disparadores depende específicamente de la situación particular de cada compañía y del aporte estratégico de esas tareas para el futuro de la compañía.

A modo de resumen en el siguiente cuadro se enumeran los disparadores de outsourcing obtenidos en las encuestas con los especialistas:




Figura 6 Cuadro resumen expectativas

5.4. Los costos de transacción y el Outsourcing de servicios

Como se describió previamente, el objetivo de este trabajo es determinar la factibilidad de la utilización de la teoría de los costos de transacción como complemento a los métodos y análisis de costos tradicionales utilizados normalmente en la toma de decisiones de outsourcing o tercerización de servicios.

Los métodos mencionados como tradicionales son los puramente económicos; si bien en la mayoría de los casos son los más adecuados no siempre son de fácil aplicación para la toma de decisiones estratégicas.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Si bien este trabajo parte de que la decisión de tercerización ya esta tomada, es importante mencionar nuevamente que este análisis intenta ser complementario al tradicional estudio de costos.

Siguiendo con el desarrollo, la teoría de costos de transacción plantea las bases para analizar el tipo de organización o estructura de "governance" que economice los costos asociados a la realización de dicha transacción, costos que como se planteó en la descripción de las dimensiones, podrían pensarse dependientes en mayor o menor medida de estas dimensiones.

Como se adelantó en la descripción de la teoría, O. Williamson en sus trabajos se refiere a tres formas genéricas de gobierno bajo las cuales se pueden dar las transacciones: la jerárquica, el mercado, y un híbrido entre ambos.

La forma de gobierno jerárquica esta caracterizada por la cooperación como principal forma de interacción con objetivos comunes y previamente definidos, también se caracteriza por la dominancia de los controles de gestión, costos burocráticos altos y la ausencia de restricciones contractuales a excepción del contrato laboral. En nuestro análisis de outsourcing este tipo de forma de gobierno es la presente en las actividades realizadas dentro del eje de la compañía con coordinación y supervisión propia.

En el otro extremo O. Williamson describe el mercado, donde las partes (agentes) son autónomas y accionan bajo el incentivo derivado del flujo de los beneficios acumulados como resultado de la reducción de costos, la competencia por precio y la adaptación eficiente a los cambios de contexto. Para nuestro análisis este tipo gobierno no es viable dado que el intercambio se da sobre servicios los cuales requieren de ser supervisados y controlados para cumplir con niveles de servicios estipulados en el contrato.

Por último, la más interesante para nuestro análisis es la forma hibrida, definida como la alternativa intermedia a las anteriores, una institución económica que surge a partir de agentes con interés mutuo en el establecimiento de una relación que disminuya el oportunismo y la racionalidad limitada para de ese modo puedan enfrentar menores costos de transacción que con otras alternativas de gobierno. Para nuestro caso de

análisis, este tipo de forma de gobierno podría pesarse como la figura de outsourcing donde regidos por una relación contractual dos agentes intercambian servicios con el objetivo de generar valor y maximizar la competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría concluirse que los agentes bajo la figura de outsourcing o tercerización a partir de un conjunto de opciones institucionales factibles, eligen la modalidad que les ofrece protección contra los riesgos asociados con intercambio al menor costo de transacción en relación con la especificidad de los activos presentes en el intercambio.

En la practica la protección antes mencionada tiene que ver con los contratos celebrados entre los agentes, así como el conjunto de clausulas de salvaguarda dependiendo de la especificidad de los activos intercambiados y los riesgos de incumplimiento de alguna de las partes.

El siguiente cuadro esquematiza los conceptos enumerados hasta el momento:

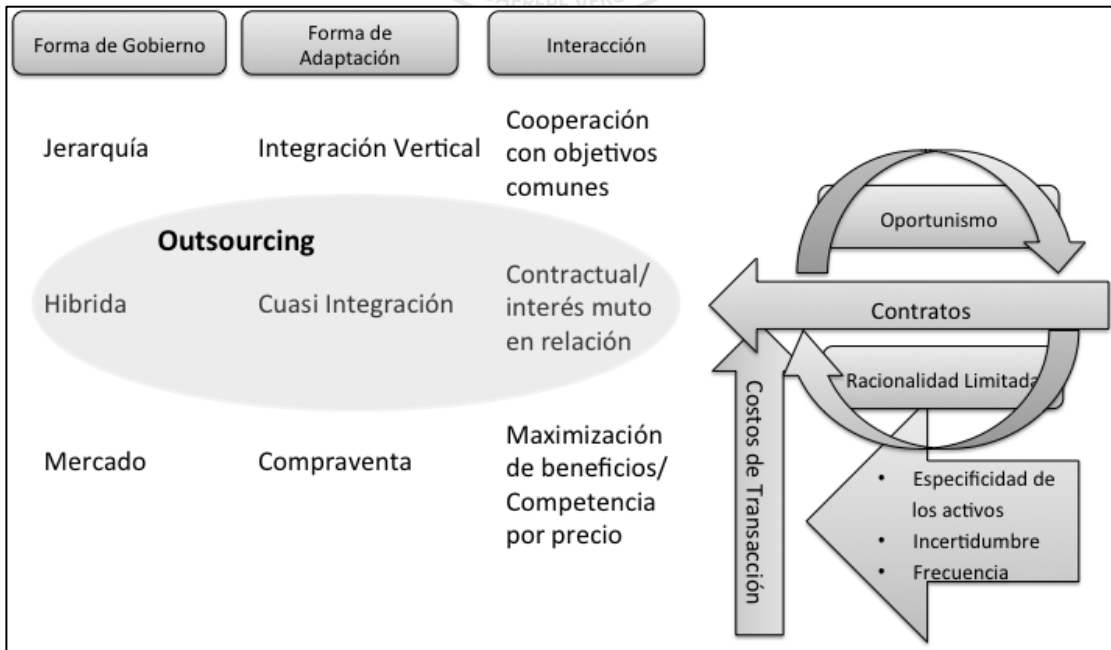



Figura 7 Esquema de Formas de gobierno y adaptación; elaboración propia

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---


En este cuadro se resume lo conceptualizado sobre a la teoría de los costos de transacción y las formas de adaptación para la minimización de los mismos. En la zona central marcada como outsourcing, donde haremos foco de ahora en adelante, se detalla como forma de gobierno híbrida al tipo de gobierno donde las tareas se realizan fuera de frontera de la compañía pero con supervisión del cumplimiento de las mismas desde adentro, y como se mencionó antes, la columna de interacción indica cómo se dan las relaciones e incentivos, para el caso del outsourcing la relación se da a la luz de un contrato y el incentivo si bien es monetario para ambas partes, una de ellas comienza la relación como parte de una adaptación en búsqueda de competitividad.

Como se mencionó en el apartado anterior, la mayoría de los autores concluyen que la característica con mayor aporte al costo total de la transacción es la relacionada con la especificidad de los activos involucrados en la misma.

En nuestro caso de estudio las transacciones a analizar podrían pensarse como un flujo continuo de servicios prestados dentro o fuera de la organización, por lo cual para modelarlas no vamos a utilizar las tres dimensiones definidas como tales, sino una adaptación de las mismas planteada por O. Wiliamson (1985) donde se suprime el aporte de la frecuencia y se hace foco en aspectos organizacionales de la transacción estudiando las otras dos dimensiones, la incertidumbre y la especificidad de los activos.

Esto nos facilitará el armado de un modelo simple donde las transferencias de servicios se dan dentro y fuera de la organización pero sin movimiento de activos físicos, por lo que el costo de dichas transacciones puede pensarse como dependiente directo de la especificidad de los activos humanos.

Avanzando con la definición del modelo simplificado de costo de transacción para intercambio continuo de servicios, la especificidad de los recursos humanos podría concebirse como la medida del esfuerzo con el cual la persona que está realizando el trabajo podría ser reemplazada sin afectar la productividad del conjunto. Esta especificidad en la mayoría de las veces depende del skill, del tipo de actividad y de la

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

forma en la que se adquiere el conocimiento o capacidad para realizar la tarea o función.

La segunda dimensión del modelo a plantear y como contraparte de la incertidumbre, podemos definir la dificultad para especificar y medir resultados o productividad de un recurso afectado a una tarea específica.

Resumiendo, el costo de la transacción para una forma de gobierno dada, cuando se la acota a capitales humanos e intercambio continuo de servicios, podría pensarse en términos de la especificidad de los recursos para la realización de esa tarea y a dificultad con la que se puede evaluar o medir la productividad de dichos recursos.

Aplicando el modelo simple propuesto y habiendo evaluado estratégicamente qué actividades pueden ser corridas fuera de la frontera de la compañía, a continuación podríamos pensar, en términos de costos de transacción y con el objetivo de incrementar la competitividad, qué tipo de adaptación es la más adecuada para hacer dichas transacciones más eficientes y por consiguiente reducir dichos costos asociados y maximizar la competitividad.

En línea con lo anterior y pensando los costos de transacción simplificados ahora en dos dimensiones, podemos aplicar lo descrito por O. Williamson en un cuadro de doble entrada como el siguiente:

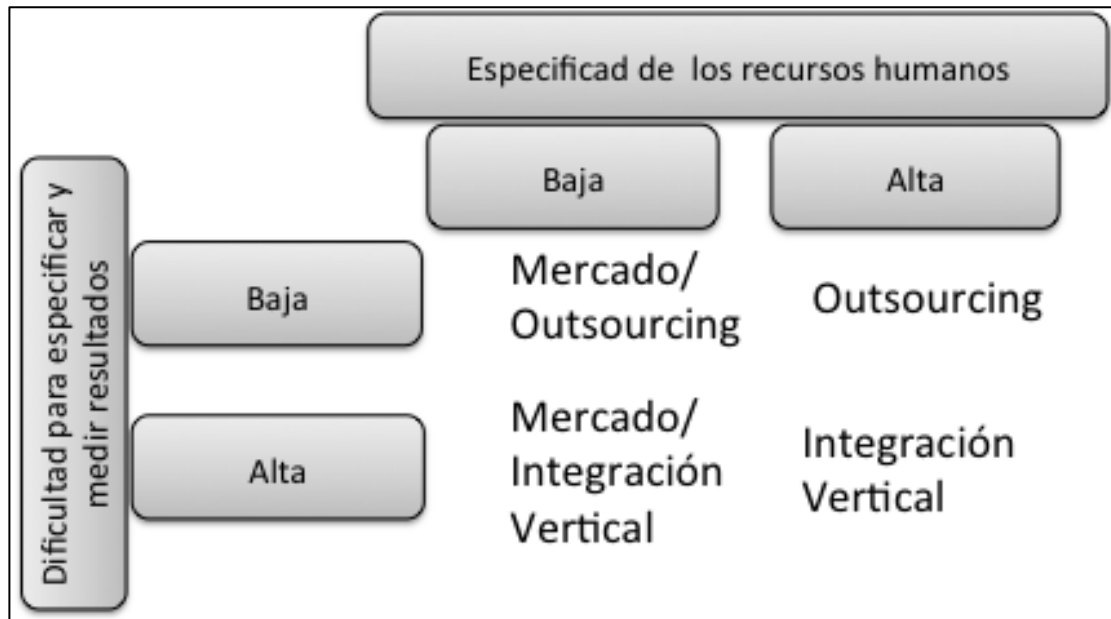



Figura 8 Cuadro doble entrada de decisión de Outsourcing como método de aportación; elaboración propia.

En el primer cuadrante, para la combinación de baja especificidad de los recursos y baja dificultad para especificar y medir resultados en la realización de tareas, se recomienda la adquisición de dicha tarea o producto de manera directa en el mercado dado que los costos de transacción son mas bajos que los devengados dentro de la compañía y se puede contar con la posibilidad de comprar a más de un proveedor, utilizando el precio como factor de decisión para calidades similares del producto o servicio. Si bien lo anterior también puede pensarse como una tercerización, en este caso la necesidad contractual es menor y por consiguiente también lo es el costo ex ante a la transacción debido a la especificidad de los recursos.

Aquí se ubican los grupos de tareas para los cuales se requiere una baja especialización y los perfiles de los recursos humanos necesarios se consiguen fácilmente en el mercado, además los mismos pueden ser reasignados a diferentes tareas de manea indistinta. En cuanto a la dificultad para especificar y medir la producción, aquí se encuentran las tareas que pueden ser medidas con indicadores simples de calidad y eficiencia además de poder de alguna manera medir la contribución marginal de cada recurso a la producción total de manera simple.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Continuando en sentido horario en el segundo cuadrante se ubican los grupos de tareas que desde el punto de vista de los costos de transacción, son las más indicadas para correr fuera de la frontera de la compañía bajo la figura de Outsourcing como mecanismo de adaptación para maximizar la competitividad.


Este es el cuadrante sobre el que haremos foco a continuación y como se sugirió anteriormente en este punto son condición necesaria los mecanismos de control de calidad y el diseño de los contratos que contemplen todas las contingencias posibles para estipular las adaptaciones y penalidades a aplicarse frente a desvíos en las promesas de comportamientos futuros de alguna de las partes.

La justificación de una forma de gobierno híbrida, dada bajo la figura de outsourcing se debió a la alta especificidad de los recursos humanos presente en este grupo de tareas, lo cual contribuye directamente al costo de transacción dentro de una estructura jerárquica, sumado a la baja o moderada dificultad para especificar las tareas y determinar la contribución marginal de cada recurso la producción.

En el tercer cuadrante, se encuentran las tareas que desde el punto de vista de los costos de transacción resulta más eficiente realizarlas dentro de la órbita de la compañía. Estos costos de transacción son más altos que los asociados en los demás cuadrantes debido a la especificidad de los recursos y la dificultad para especificar y medir los resultados de las tareas si se realizaran fuera de a compañía.

En cuanto a la especificidad de los recursos se dan las mismas condiciones que en el cuadrante anterior sumado a la dificultad para darle seguimiento a las tarea, medir la eficacia en la realización de las mismas y por sobre todas las cosas, medir la contribución marginal a la producción de cada recurso, lo cual también debe ser responsabilidad de recursos especializados, aportando positivamente a los costos de transacción.

En el cuarto y último cuadrante, el factor predominante es la dificultad para especificar y medir la realización de las tareas, por lo que en este caso el costo de transacción esta mayormente definido por los asociados ex post y dependiendo de los mismos, se requiere de un análisis mas detallado para determinar la forma de

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

gobierno mas adecuada para hacer mas eficientes las transacciones. En este cuadrante, el marco conceptual y método propuesto aporta poco a la decisión.

5.5. Aplicación del marco teórico al caso de estudio

Como se describió previamente, el objetivo de este trabajo es determinar la factibilidad de la utilización de la teoría de los costos de transacción como complemento a los métodos y análisis de costos tradicionales utilizados normalmente en la toma de decisiones de outsourcing o tercerización de servicios en la industria de telecomunicaciones.


A continuación, analizaremos el caso de tercerización dentro de un proveedor de servicios de internet, mas específicamente dentro del área de aseguramiento como sector específico de la operación, recorriendo los grupos de subprocesos mas significativos definidos en el marco de referencia eTOM(en la columna de aseguramiento). Para ello, primero resumiremos lo definido por el marco teórico, luego enumeraremos los procesos mas representativos del grupo y por ultimo se aplicaran los conceptos antes desarrollados para verificar el cumplimiento de la hipótesis inicial de este trabajo.

Para cada uno de los subprocesos, justificando lo anterior, intentaremos resumir el perfil de los recursos necesarios para ejecutarlos, el grado de especialización de los mismos y por ultimo los mecanismos y el grado de dificultad de control de cumplimiento y calidad de los mismos.

Con la información recolectada intentaremos validar la tabla de decisión de Outsourcing desarrollada previamente con las decisiones que se tomaron realmente en el caso de análisis.

Si bien en el marco teórico se enumeraron todos los grupos de subprocesos presentes en la columna de Operaciones de eTOM, en nuestro análisis del caso haremos foco en los siguientes grupos de subprocesos relacionados con el aseguramiento de las redes y servicios:

- Gestión de incidentes de clientes

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- Gestión de incidentes en el servicio y los recursos:
- Análisis de la calidad de servicio

5.5.1. Análisis por grupo de procesos:

Gestión de incidentes de clientes

Dentro de este grupo de subprocesos se gestionan todos los incidentes y anomalías reclamadas por los clientes con el objetivo de darles una solución satisfactoria y mantenerlos informados⁹ en cuanto al status de las actividades de reparación o restauración.

Estos procesos también son responsables de contactar y dar asistencia al cliente en función de los problemas detectados sobre los recursos ya que dichos problemas pueden afectar la prestación de los servicios proporcionados.

En nuestro caso de análisis, los subprocesos que integran este grupo son:


- Atención de clientes primera línea

Este es primer subproceso al que accede el cliente cuando se comunica por cualquier medio para reclamar por una falla sobre alguno de los servicios prestados por la compañía.

El subproceso tiene comienzo y fin dentro del Call Center donde se resuelven todas las falas del servicio relacionadas con problemas dentro del domicilio del cliente así como el total de los recamos producidos por cuestiones administrativas como baja del servicio, mora o prestación limitada de los mismos. Este es el sector mas masivo, en cuanto a dotación de personal, de la compañía debido al volumen de reclamos y a variedad de tecnologías ofrecidas.

En cuanto al perfil de los recursos que soportan este subproceso, los mismos son perfiles administrativos con una formación técnica muy básica que se

⁹ Mediante portales, mails de aviso o IVRs al momento de llamado por un reclamo tecnico.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

incluye dentro de la capacitación inicial brindada por la compañía por lo que acorde a lo planteado en el modelo podríamos definirlos como de baja especificidad.

En cuanto a la dificultad para especificar y medir resultados, este sector además de ser muy masivo cuenta con una alta rotación lo que complica la gestión y control de resultados. El resultado de este grupo de tareas podría definirse como la calidad de atención prestada al cliente que llama ante un problema.

Los mecanismos de control de cumplimiento de estándares mas importantes del sector se basan en:

- Tiempos de espera promedio de llamadas
- Tiempos promedios de atención
- Porcentaje de llamadas abandonadas
- Grabaciones y auditoria de llamadas y casos
- Encuestas realizadas al cliente luego de finalizado el proceso de atención.

Haciendo uso de estos mecanismos de control e indicadores de calidad, para nuestro análisis podríamos definir que para este subproceso la dificultad para especificar y medir resultados esta acotada y es baja pese a la masividad.

- Call back técnico

Es el segundo subproceso que interviene en la resolución de problemas de servicio de clientes y se dispara solo en el caso que en el subproceso anterior no se haya podido solucionar el inconveniente.

Este subproceso se lleva a cabo dentro de un área llamada Call Back Técnico cuyo nombre hace referencia a la forma en la que se contacta el cliente para solucionar e inconveniente.

En cuanto al perfil de los recursos que soportan este subproceso, los mismos también son perfiles administrativos con una formación técnica algo superior a los del primer nivel de atención y cuya capacitación, además de la capacitación inicial brindada por la compañía, incluye conocimientos básicos de cada una de las tecnologías así como de las herramientas básicas de análisis y resolución de problemas.


Este sector cuenta con menos rotación de personal que el anteriormente descrito y en la mayoría de los casos las vacantes son cubiertas con promociones de buenos perfiles del primer nivel por lo que acorde a lo planteado en el modelo podríamos definir los recursos necesarios como de baja especificidad.

Los mecanismos de control de cumplimiento de estándares mas importantes del sector se basan en:

- Tiempos medios de resolución de incidentes
- Porcentaje de llamadas efectuadas sobre casos resueltos
- Cantidad de llamados reiterados
- Encuestas realizadas al cliente luego de finalizado el proceso resolución

En cuanto a la dificultad para especificar y medir resultados, este sector es menos masivo que el descrito anteriormente y el resultado de este grupo de tareas podría definirse como la calidad de atención prestada al cliente que no se le pudo dar solución a su problema en la primera línea y se lo esta contactando por segunda vez por un perfil mas especializado para brindarle soporte sobre su servicio.

Haciendo uso de estos cuatro mecanismos de control e indicadores de calidad, para nuestro análisis podríamos definir que para este subproceso la dificultad para especificar y medir resultados es baja.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Concluyendo con el grupo de subprocesos de gestión de incidentes de clientes, según lo descripto podríamos ubicarlo dentro del primer cuadrante de nuestro cuadro de decisión, dadas las características de los recursos necesarios y la dificultad para especificar y medir el cumplimiento de las tareas que lo componen. Lo anterior indica que según nuestro modelo planteado, este grupo de procesos puede ser corrido fuera de la frontera de la compañía hacia en mercado, con la posibilidad de tener mas de un proveedor y con riesgos asociados a cumplimiento de acciones futuras bajo debido a la dificultad de control y la especificidad de los recursos involucrados.

En cuanto a la situación actual del caso, si bien este grupo de procesos paso por varias atapas de análisis de factibilidad de outsourcing, las mismas no concluyeron en una decisión única y al momento de recolectar la información para este análisis, la totalidad de los recursos insumidos en estos procesos lo hacen en relación de dependencia con la compañía bajo la forma de gobierno jerárquica.


Cabe aclarar que los procesos de venta y retención de clientes, los cuales si cuentan con outsourcing, no están dentro de este análisis por no ubicarse dentro de la columna de operaciones en el modelo Etom.

Gestión de incidentes en el servicio y los recursos:

Los subprocesos de gestión de incidentes en el servicio son los responsables de responder en forma expedita a los incidentes en el servicio o fallas que pudieran afectar al cliente, para lo cual deben realizar una restauración del servicio tan pronto como sea posible. Estos subprocesos engloban además el reporting de incidentes, realización de una reparación temporal o solución de sustitución, el aislamiento de la causa raíz y la ejecución de una acción tendiente a solucionar los problemas.

En cuanto a los subprocesos gestión de incidentes relativos a los recursos, son responsables de manipular continuamente los incidentes ocurridos sobre los grupos de recursos tecnológicos, asegurando y manteniendo un funcionamiento eficiente y óptimo de los mismos.

En nuestro caso de análisis dentro de este grupo de subprocesos se encuentran:

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- Atención de problemas

El subproceso de Atención de Problemas dentro del caso de análisis tiene como objetivo llevar a cabo todas las acciones necesarias para la resolución de problemas detectados sobre servicios o recursos de la red.

Este proceso implica las actividades de análisis, diagnóstico, resolución (troubleshooting), seguimiento y cierre del problema.

Los inputs que dan comienzo a las tareas que componen este subproceso son los Trouble Tickets¹⁰ escalados desde otras áreas, los generados internamente mediante detección de falas vía el subproceso de monitoreo de recursos y servicios, y los generados automáticamente por herramientas de monitoreo.

- Monitoreo de recursos y servicios


El subproceso de monitoreo de recursos y servicios dentro del caso de análisis tiene como objetivo llevar a cabo un monitoreo proactivo de toda la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios de la compañía, detectar, registrar y clasificar eventos, desvíos o fallas en el normal funcionamiento de los recursos y servicios cros a todas las tecnologías, y por ultimo asignar dichos eventos al personal encargado de restaurar el servicio o recurso dentro del subproceso descrito anteriormente según corresponda .

- Gestión de incidentes críticos

El subproceso de gestión de Incidentes críticos tiene dentro del caso de estudio el objetivo de llevar a cabo todas las acciones cros tecnología y tareas necesarias para la atención de problemas definidos como de prioridad crítica dentro de la gestión de problemas en el servicio o los recursos.

Este proceso implica las actividades de análisis, diagnóstico, conformación de un equipo técnico especial, resolución, seguimiento, confección de reportes y cierre

¹⁰ Mecanismo que se utiliza en una organización para realizar el seguimiento de la detección, notificación y resolución de algún tipo de problema.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---


del incidente crítico, informando acerca de las condiciones del incidente y su gestión al total de la compañía.

Los mecanismos de control de cumplimiento de estándares de calidad y gestión más importantes del sector relacionados con los subprocesos de gestión de incidentes en el servicio y los recursos se basan en:

- Cantidad total de tickets por criticidad
- Cantidad de tickets identificados por nivel
- Cantidad de tickets críticos generados por catástrofes reales o inminentes
- Tickets críticos abiertos por día/semana/mes
- Cantidad de incidentes registrados por región
- Tiempo medio para cerrar un TT crítico
- Tiempo Promedio de resolución de incidentes por criticidad
- Relación entre trouble tickets creados manualmente y automáticamente
- Porcentaje de trouble tickets resueltos automáticamente
- Disponibilidad de cada uno de los servicios por plaza de prestación
- Disponibilidad por tecnología y sector de red

En cuanto al perfil de los recursos que soportan estos procesos, son de alta formación técnica y requieren de una constante actualización de conocimientos de cada una de las tecnologías que se operan en el sector. El mayor costo asociado a los mismos tiene que ver con la gestión y el tiempo necesario para los procesos de capacitación antes mencionados ya que además de una constante actualización en tecnología, necesitan contar con la información detallada de cada uno de los cambios realizados sobre la infraestructura de prestación de los servicios que ofrece la compañía.

Como remarcó Jose Saenz en la entrevista, la rotación es un factor mas que importante a tener en cuenta para este tipo de recursos dado que si bien se consiguen en el mercado, los tiempos de búsqueda, ingreso, adaptación y capacitación hacen aún mas compleja la situación.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Pensado esto desde el punto de vista del modelo elaborado, podríamos definir a los perfiles necesario para estos tres subprocesos como altamente específicos debido al conocimiento técnico previo necesario antes de tomar el rol, mas la necesidad de actualización permanente.


En cuanto a la dificultad para especificar y medir resultados, los mismos se hacen de manera directa sobre el cumplimiento de los indicadores antes mencionados para los tres subprocesos por lo que acorde a lo definido en nuestro modelo podríamos considerar que la dificultad para especificar y medir resultados para este grupo de subprocesos es baja.

Concluyendo con el grupo de subprocesos de gestión de incidentes en os servicios y los recursos, según lo descripto podríamos ubicarlo dentro del segundo cuadrante de nuestro cuadro de decisión, dadas las características de los recursos necesarios y la dificultad para especificar y medir el cumplimiento de las tareas que lo componen.

Lo anterior indica que según nuestro modelo planteado, este grupo de procesos puede ser corrido fuera de la frontera de la compañía, dado que los costos de transacción involucrados serian menores a los presentes en la forma de gobierno jerárquica, compuestos básicamente por la gestión de recursos altamente específicos realizando tareas con baja dificultad de control.

Para este grupo de tareas, consideramos lo anterior como una forma eficiente de adaptación y maximización de la competitividad vía una forma de gobierno hibrida, con recursos realizando tareas fuera de órbita de la compañía, acorde a los lineamientos y clausulas contractuales, pero con una estructura de control y seguimiento del acuerdo de servicio acordado dentro de la compañía. Los costos asociados este control son los definidos en nuestro modelo como ex ante.

En cuanto a la situación actual del caso, estos subprocesos se encuentran bajo el modelo de outsourcing parcial, dado que los flujos de tareas se realizan en su totalidad fuera de la compañía pero no para el total de las tecnologías.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Al momento del relevamiento de la información del caso, las tecnologías con las que cuenta la compañía desde hace tiempo no están bajo análisis de factibilidad de outsourcing pero si las nuevas tecnologías a ser desplegadas.

Análisis de la calidad de servicio


Los procesos de Análisis de la calidad del servicio son responsables de monitorear, analizar y ejercer un control de la prestación del servicio percibido por los clientes. Estos procesos se encargan de disparar acciones correctivas surgidas del monitoreo proactivo de los servicios para restablecer lo antes posible la prestación del servicio en consideración de los clientes, conforme al nivel estipulado en el Contrato del Nivel de Servicio o en otras descripciones contractuales de servicio.

Los procesos Análisis de la calidad de los recursos llevan a efecto el monitoreo, análisis y un control de la utilización de los recursos. Estos procesos al igual que los anteriores se encargan de disparar acciones correctivas surgidas del monitoreo proactivo de los recursos para restablecer lo antes posible la prestación del servicio.

En nuestro caso de análisis estos subprocesos se realizan dentro del grupo de procesos de Gestión de performance de servicio, donde se monitorea, muestrea y analiza de manera constante y cros tecnología la capacidad y calidad de servicio percibida por el cliente apuntando como objetivo a un uso óptimo de los recursos de red a fin de alcanzar los niveles de servicio acordados con los clientes para cada tipo de producto. De este subproceso también se disparan acciones correctivas en caso de detectar problemas de performance sobre algún recurso específico o identificar desvíos en patrones de tráfico que requieran una revisión de planificación o diseño.

En cuanto al perfil de los recursos que soportan estos procesos, son al igual que los anteriores de alta formación técnica además de requerir de conocimiento adicional en cuestiones de estadística que les permitan la planificación de tráfico y detección de desvíos en la performance de los recursos dentro de la red de prestación.

Para cada una de las tecnologías existen cuestiones particulares a tener en cuenta durante la ejecución de este grupo de tareas lo que las hace mas complejas y por

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

consiguiente aporta especificidad a los recursos necesarios para la ejecución de las mismas.

Como enumero Jose Saenz en las entrevistas, la especificidad del activo también depende de la facilidad con la que puede ser reubicado dentro de la compañía, pensando en este grupo de recursos, la posibilidad de reubicación es baja debido la profundidad matemática y tecnológica que tienen las tareas de este grupo de subprocesos.

Pensado esto desde el punto de vista del modelo elaborado, podríamos definir a los perfiles necesario para este grupo de subprocesos como altamente específicos debido a lo detallado previamente.

En cuanto a la dificultad para especificar y medir resultados, es una tarea sumamente compleja dado que para identificar desvíos hace falta conocer y entender los modelos estadísticos utilizados para planificar los tráficos de cada punto de la red además de los patrones utilizados en la previsión de los mismos. Por lo que acorde a lo definido en nuestro modelo podríamos considerar que la dificultad para especificar y medir resultados para este grupo de subprocesos es muy alta.

Concluyendo con el grupo de subprocesos de gestión de performance de servicio, según lo descripto podríamos ubicarlo dentro del tercer cuadrante de nuestro cuadro de decisión, dadas las características de los recursos necesarios y la dificultad para especificar y medir el cumplimiento de las tareas que lo componen.


Lo anterior indica que según nuestro modelo planteado, este grupo de procesos no puede ser corrido fuera de la frontera de la compañía, dado que los costos de transacción involucrados serian mayores a los presentes en la forma de gobierno jerárquica, compuestos básicamente por la gestión de recursos altamente específicos realizando tareas con alta dificultad de control. Estos costos según los planteado en nuestro modelo serian mayormente ex post, reaccionados con controles de cumplimiento de acuerdos de servicio y los relacionados con solución de conflictos y gestión de punitivos.

En cuanto a la situación actual del caso, estos subprocesos se realizan dentro de la órbita de la compañía y la totalidad de los recursos insumidos en estos procesos lo hacen en relación de dependencia bajo la forma de gobierno jerárquica.

Cabe aclarar que según la opinión de los entrevistados, los procesos relacionados con la planificación y gestión de la calidad raramente pueden ser tercerizados, esto además de lo enumerado antes, se debe al fuerte condimento estratégico de estos procesos sumado a la información técnica y contable interna de la compañía necesaria para ejecutarlos.

5.6. Cuadro resumen resultados del análisis del caso de estudio

A modo de resumen a continuación se presenta una tabla donde se volcaron todos los datos surgidos del análisis del caso, además se incluyen los resultados de la matriz de decisión planteada en nuestro modelo y el estado real del caso para cada subproceso.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	--


Grupo de subprocesos marco de referencia industria(eTOM)	Subproceso caso análisis	Sector responsable del proceso	Tipo actividades	Mecanismos de control	Especificad de los recursos humanos	Dificultad para especificar y medir resultados	Estado real	Resultado matriz de decisión
Gestión incidentes de Clientes	Atención de clientes primera línea	Call Center	Administrativas	Tiempos de espera promedio de llamadas Tiempos promedios de atención Porcentaje de llamadas abandonadas Grabaciones y auditoria de llamadas y casos Encuestas realizadas al cliente luego de finalizado el proceso de atención	Baja	Baja	Se realiza internamente	Mercado/ Outsourcing
	Call back técnico	Call Segundo nivel	Administrativas/ Técnicas	Tiempos medios de resolución de incidentes Porcentaje de llamadas efectuadas sobre casos resueltos Cantidad de llamados reiterados Encuestas realizadas al cliente luego de finalizado el proceso resolución	Baja	Baja	Se realiza internamente	Mercado/ Outsourcing
Gestión de incidentes en el servicio y los recursos	Atención de problemas	NOC	Técnicas	Cantidad total de tickets por criticidad Cantidad de tickets identificados por nivel Cantidad de tickets criticos generados por catástrofes reales o inminentes	Alta	Baja	Outsourcing parcial(por tecnología)	Outsourcing
	Monitoreo de recursos y servicios	NOC	Técnicas	Tickets criticos abiertos por día/semana/mes Cantidad de incidentes registrados por región Tiempo medio para cerrar un TT crítico Tiempo Promedio de resolución de incidentes por criticidad Relación entre trouble tickets creados manualmente y automáticamente	Alta	Baja	Outsourcing parcial(por tecnología)	Outsourcing
	Gestión de incidentes críticos	NOC	Técnicas	Porcentaje de trouble tickets resueltos automáticamente Disponibilidad de cada uno de los servicios por plaza de prestación Disponibilidad por tecnología y sector de red	Alta	Baja	Outsourcing parcial(por tecnología)	Outsourcing
Análisis de la calidad de servicio	Gestión de performance de servicio	Planificación de Red	Técnicas	Calidad y percepción de los servicios percibida por los clientes Desvíos entre lo estimado, planificado e implementado vs el trafico real de la red Eficiencia del uso de los recursos	Alta	Alta	Se realiza internamente	Integración Vertical

Figura 9 Cuadro resumen de resultados análisis del caso.

6. Conclusiones

Históricamente las empresas buscaban en el outsourcing un vehículo rápido hacia la reducción de costos que les permita por consiguiente aumentar la rentabilidad. Actualmente la agenda está cambiando y como se percibió en las entrevistas con los especialistas en la materia, las expectativas son diferentes, y además de la tradicional reducción de costos, las empresas buscan en este modo de adaptación mecanismos para aumentar la agilidad, generar flexibilidad, incrementar el foco en tareas estratégicas y generar relaciones que les permitan explorar nuevos negocios para fortalecer e incrementar la ventaja competitiva.

La industria de las telecomunicaciones en Argentina (caracterizada por su alta frecuencia de cambios tecnológicos, los cuales son forzados por la demanda de

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---


nuevos productos y servicios además de la evolución hacia la convergencia de los mismos) no es ajena a este modo de adaptación en búsqueda de mantener la competitividad en un mercado cada vez más complejo y competitivo; donde el incremento del costo salarial producto del corriente proceso inflacionario sumado a un fuerte control sobre las tarifas, colorean de alguna manera el contexto donde se desarrollan.

Bajo el escenario antes mencionado, en este trabajo se intentó establecer si la Teoría de los costos de transacción y modelos de gobierno planteados por O.Wiliamson y R.Coase pueden ser utilizados como métodos complementarios a los clásicos para la toma de decisiones de tercerización de un grupo de procesos relacionados con la operación y aseguramiento de redes y servicios de un ISP de Argentina.

Para esto, se adaptó el modelo tradicional de costos de transacción de tres dimensiones y el modelo de formas de gobierno asociadas, con el objetivo de poder evaluar de manera más simple los costos asociados a las transacciones relacionadas con intercambio continuo de servicios prestados entre diferentes organizaciones.

En esta adaptación se suprime el aporte de la frecuencia y se hace foco en aspectos organizacionales de la transacción estudiando las otras dos dimensiones, la incertidumbre y la especificidad de los activos definiendo el costo asociado dependiente únicamente de la especificidad de los recursos para la realización de esa tarea y la dificultad con la que se puede evaluar o medir la productividad de los recursos que la ejecutan.

Partiendo de la premisa de que el total de los subprocesos analizados en el caso cumplen las condiciones de poder ser tercerizados desde el punto de vista puramente estratégico, se analizaron los grupos de subprocesos más significativos definidos en el marco de referencia eTOM caracterizando cada uno según el perfil de los recursos necesarios para ejecutarlos, el grado de especialización de los mismos, los mecanismos e indicadores y el grado de dificultad asociado al control del cumplimiento de calidad.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

Con los subprocesos ya caracterizados se intentó validar los resultados de la matriz de decisión de Outsourcing (elaborada en base a la teoría simplificada de los costos de transacción) con el estado actual de outsourcing de cada subproceso dentro del ISP bajo análisis.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la teoría de los costos de transacción podría ser utilizada como método complementario para el análisis de factibilidad de outsourcing de un grupo de subprocesos, cumpliéndose la hipótesis planteada como interrogante de este trabajo.

Lo anterior se basa en el resultado del análisis por subproceso donde del total de seis subprocesos analizados, en cuatro coincide la situación actual con el mecanismo de adaptación planteado bajo este modelo.

Es importante remarcar la condición de complementario de este método dado que las variables utilizadas se evalúan de manera subjetiva y carecen de respaldo numérico dado que la mayoría de ellas derivan de estudios sociológicos de las instituciones.

7. Nuevas líneas de investigación

Del presente trabajo podrían desprenderse nuevas líneas de investigación además de profundizar la actual, sumando el análisis de otros proveedores de internet locales y/o extranjeros y ampliando la cantidad de especialistas entrevistados.

Extendiendo el alcance del mismo, sería interesante comparar este análisis con el puramente económico cuantificando mediante algún método numérico la contribución de las dimensiones de la transacción al costo total de la misma.

En lo que concierne al grupo de subprocesos abarcados, podría ampliarse el espectro analizando por completo un proveedor de servicios de internet.

Por último, como remarcó Enrique Hofman en la entrevista, sería de mucha utilidad confeccionar un modelo de decisión que contemple el análisis económico, el de costos además del planteado en este trabajo, ponderando cada término y generando un


índice de evaluación por subproceso, utilizable de manera directa y simple en la toma de decisiones de tercerización.

8. Índice de figuras, cuadros e imágenes

Figura 1 Esquema de contratos e intercambio; elaboración propia a partir del concepto de O. Williamson	10
Figura 2 Dimensiones y causas de costos de transacción: elaboración propia.	14
Figura 3 Resumen de costos por tipo; elaboración propia.	16
Figura 4 eTOM Estructura conceptual del Marco de Procesos de Negocios - Procesos de Nivel 0.....	20
Figura 5 eTOM Vista Nivel 0 de las Agrupaciones de Procesos de Nivel 1	22
Figura 6 Cuadro resumen expectativas	25
Figura 7 Esquema de Formas de gobierno y adaptación; elaboración propia	27
Figura 8 Cuadro doble entrada de decisión de outsourcing como método de aportación; elaboración propia.....	30
Figura 9 Cuadro resumen de resultados análisis del caso.....	43

9. Bibliografía y fuentes

- I. Coase, Ronald H. (1937). “La naturaleza de la firma”, en Oliver E. Williamson y Sydney G. Winter, 1996
- II. Coase, Ronald H. (1960), “The problem of the Social Cost”, Journal of Law and Economics, Vol. 3, No.1 : 1-44
- III. Gomes, B. M. A. (2008) “Políticas públicas e as transações em regiões turísticas”, All Print, São Paulo
- IV. Hodgson, G. M. (2004), "The Nature and Units of Social Selection," Papers on Economics and Evolution 2004-24, Max Planck Institute of Economics, Evolutionary Economics Group.

	<p>Tesis - Tercerización y costos de transacción</p>	<p>Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones</p>
---	--	---

- V. Hodgson, G. M. (2006). "What are institutions?", *Journal of Economic Issues* 2006 vol. 40 no.1.
- VI. Kenneth Arrow (1974), *The Limits of Organization*, Norton New York
- VII. Leite, T. S. (2005). "Especificação dos ativos e encontro produtivo: a construção das formas de coordenação nos sistemas agroindustriais". In: *Congresso da Sober*, 43, Ribeirao Preto.
- VIII. Pfeffer, J. (1985), "Organizations and organization theory". In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*, 3rd ed., Vol. 1: 379-440. New York: Random House.
- IX. Tepexpa, S. (2011), "La firma desde la perspectiva de los costos de transacción", *Gestión y Estrategia*, Numero 40, 2011.
- X. Williamson O. y S. Winter (1991), "The nature of the firm. Origins, evolution and development", Oxford University Press, N.Y. (tr.al español de fce, La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo, México, 1996.
- XI. Williamson, O. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", New York: The Free Press.
- XII. Williamson, O. (1989), "Las instituciones económicas del capitalismo". Fondo Cultura Económica, México.
- XIII. Zylbersztajn, D. (1995), "Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições". Doutorado (Tese de Livre Docencia), Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo