

# ANÁLISIS DE LA INTEGRACION VERTICAL DE EMPRESAS EN ESPAÑA

**Emilio Huerta** analiza en este artículo las distintas estructuras de gobierno de los intercambios que relacionan a empresas que realizan actividades complementarias, las cuales conllevan algunas limitaciones en cuanto a la autonomía de las partes que intervienen en el contrato. El análisis permite cuestionarse las ventajas de una integración vertical y plantearse —al mismo tiempo— los fenómenos de desintegración que están apareciendo en industrias como el textil, la automoción o la electrónica. El artículo estudia, asimismo, las innovaciones que se observan en las contrataciones entre empresas y sus posibles ganancias en términos de eficiencia.

## I. INTRODUCCION

**E**L estudio de los procesos de integración y control vertical de empresas en la economía española ha recibido escasa atención hasta el momento. Resulta paradójica esta actitud, porque es un problema relevante en nuestro país, ya que un número creciente de transacciones se realizan internamente en la empresa en lugar de acudir al mercado, incluso cuando el mercado para esos productos existe. No parece difícil encontrar, en la producción o distribución de bienes, sectores relacionados entre sí porque desarrollan actividades complementarias, donde la discusión sobre si recurrir al mercado para adquirir o vender bienes, utilizar la empresa para fabricar productos y consumirlos en la siguiente etapa de la producción, o alcanzar compromisos estables con suministradores y/o clientes resulta ser del máximo interés.

El sector de automoción es un buen ejemplo de esta problemática (1). La industria auxiliar proporciona los recursos básicos para que las empresas automovilísticas realicen el ensamblaje y composición de los elementos que configuran el producto

final. Se acostumbra a dividir el bloque industrial en cinco subsectores: motor, chasis, carrocería, electricidad y neumáticos. Por causas de tipo fundamentalmente tecnológico, los tres primeros subsectores tienen una relación muy estrecha y dependiente de la industria principal. Esta fija diseño, calidad y precios a los que compra los suministros proporcionados por la industria auxiliar. Los otros dos subsectores disfrutan de una mayor autonomía en sus relaciones con las empresas automovilísticas. Tanto la oferta de neumáticos —donde tres empresas (Michelin, Firestone y Pirelli), concentran mayoritariamente el suministro— como el subsector eléctrico, que es una industria con un perfil oligopolista, mantienen un fuerte poder negociador que compensa el poder de monopsonio existente en la industria principal. El lado de la demanda presenta una fuerte concentración de clientes. Las ventas en el sector del automóvil en los primeros nueve meses de 1988 apuntan las siguientes cifras: Renault, con una cuota de mercado de 21,22 por 100, mantiene la primera posición seguido de Seat-Volkswagen, con 18,75 por 100; General Motors, con 14,41 por 100; Ford, con 13,84; Peugeot-Talbot, con 11,47, y Citroën, con 7,97 por 100. El resto se cubre con vehículos de importación.

El sector energético representa otro ejemplo característico de segmentación del proceso productivo. Las etapas de extracción de petróleo, refino, distribución y comercialización son realizadas por un número reducido de empresas en cada etapa. Expertos del sector (2) están sugiriendo la conveniencia de realizar procesos de integración vertical hacia adelante y hacia atrás para mejorar la eficiencia del proceso productivo.

En la distribución comercial, y en los últimos años, están apareciendo nuevas fórmulas comerciales —hipermercados, supermercados, etc.— que compiten con los sistemas tradicionales de distribución al consumidor. Se asiste a un enorme auge de las franquicias, de las cadenas asociadas, o de las grandes empresas que pretenden satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores en cuanto a precio, calidad, diversidad de la oferta, horarios de compra, etc., que, como consecuencia de los nuevos hábitos de compra, están surgiendo.

En el plano teórico, conviene también señalar que la literatura económica ha prestado poca atención a los problemas del control vertical entre empresas y, en particular, a los procesos de integración vertical. Esta falta de preocupación ha tenido



su origen en la propia definición del marco conceptual con el que trabaja el análisis teórico.

Si se supone que los mercados funcionan sin fricciones, no existen costes asociados con el funcionamiento del sistema de precios; si se trabaja con modelos donde no existe incertidumbre, las empresas, gerencia y trabajadores tienen total información sobre todas las contingencias que se pueden presentar, y si se considera que los mercados donde las empresas realizan sus actividades de compra y venta son competitivos, entonces se está definiendo el proceso de toma de decisiones empresariales en un contexto muy sencillo, que excluye soluciones complejas de negociación entre una empresa y sus proveedores y/o clientes. En estas circunstancias, la integración vertical entre empresas se puede producir, pero no existe nada en la naturaleza del problema económico que lo justifique. El problema del control vertical no resulta interesante porque, bajo los supuestos anteriores, los contratos entre agentes económicos independientes son tan eficientes para facilitar los intercambios entre productores como cualquier otro que se utilice.

En este trabajo, se pretende abordar el estudio de distintas estructuras de gobierno de los intercambios que relacionan a empresas que realizan actividades complementarias, las cuales conllevan ciertas limitaciones a la autonomía de las partes que intervienen en el contrato. El interés de esta cuestión se plantea a dos niveles distintos. En primer lugar, durante mucho tiempo se han repetido las ventajas derivadas de la utilización de mecanismos rígidos de control vertical, en particular la integración vertical entre manufacturas: los beneficios que se podían derivar del aumento de tamaño empresarial, las ventajas que se obtenían al garantizar el aprovisionamiento permanente de recursos productivos en la organización, el control que se ejercía sobre el proceso productivo y el producto final, al poder realizar la supervisión de las diferentes tareas productivas, parecían, todas ellas, razones más que suficientes para justificar la integración. Sin embargo, en los últimos años se están ponderando también las ineficiencias que estos procesos han generado. Así, se argumenta que la integración vertical puede conllevar peligros de exceso de capacidad cuando la manufactura se enfrenta a una demanda incierta y volátil. Se alerta contra las debilidades que surgen de la excesiva burocratización de las empresas y su consiguiente pérdida de flexibilidad.

Además, se observan con atención fenómenos de desintegración vertical que aparecen en la industria de automoción, textil o electrónica. Hoy, el impacto de las nuevas tecnologías y la informática en el campo del diseño y la comunicación parece que mejora drásticamente las economías de escala de las empresas pequeñas, trasladando la ventaja competitiva desde la gran manufactura integrada al grupo de pequeñas empresas que colaboran entre sí para maximizar el resultado conjunto del grupo.

El objetivo de este artículo es discutir las innovaciones que se observan en los contratos que gobiernan los intercambios en la industria española y en los servicios. Se analizará el caso de la integración vertical de empresas y se comparará la eficiencia de ese sistema en relación con otras posibilidades contractuales existentes.

## **II. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL CONTROL VERTICAL**

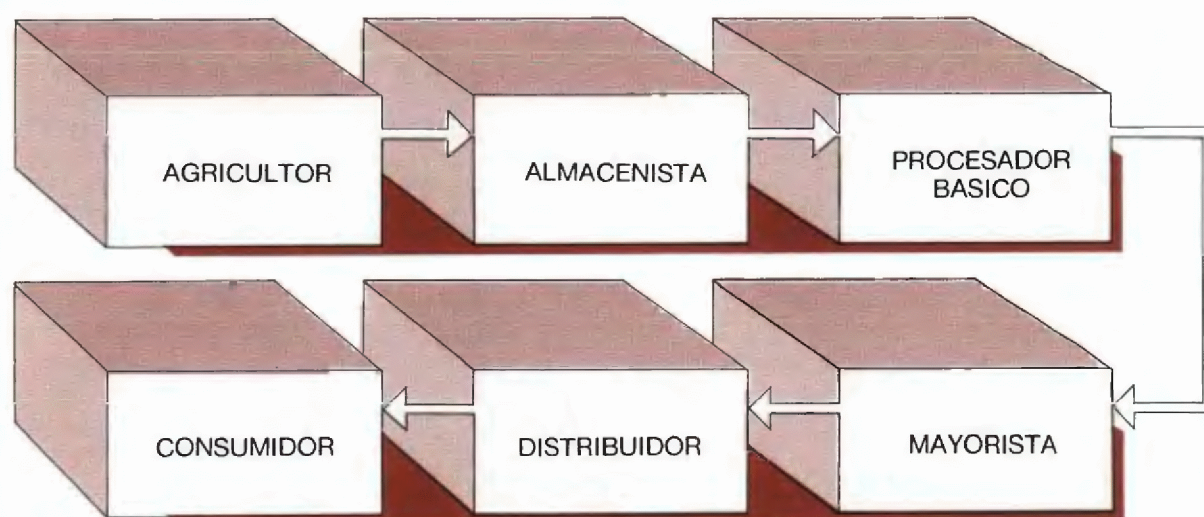
### **1. Sistemas de gobierno de los intercambios**

El análisis económico ha tenido una preocupación excesiva por el mercado como mecanismo que favorece el intercambio, cuando realmente se observan otros mecanismos cuyas funciones son similares. Es conocido cómo los individuos, persiguiendo su propio interés, defendiendo sus objetivos en un mundo de recursos escasos, entran en conflicto con otros agentes económicos. Pero también observan que actuando cooperativamente pueden alcanzar una ganancia importante. Existe, por lo tanto, una tensión entre el interés individual y la necesidad de coordinarse y cooperar con otros individuos. El punto inicial resulta de reconocer que la resolución de este dilema entre cooperación y conflicto ha generado la aparición de múltiples mecanismos de intercambio o contratos, de los cuales el mercado y la empresa son dos casos particulares.

Nosotros vamos a estudiar de forma preferente, aunque no exclusiva, la naturaleza del proceso de gobierno de los intercambios cuando se realizan en la empresa (integración vertical) o en el mercado. De forma más precisa, por integración vertical se entenderá el sistema de organizar las interdependencias de un ciclo productivo segmentado mediante la coordinación administrativa y el uso



## ESQUEMA DE UNA CADENA DE CREACION DE VALOR EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO



de una relación jerárquica, para así mejorar la eficiencia de la producción y favorecer, en última instancia, la creación de riqueza. Esta caracterización resalta algunos aspectos que conviene explicar con detalle.

En primer lugar, la definición de integración pone énfasis en el hecho de que el ciclo productivo está compuesto por un número finito de etapas sucesivas que tecnológicamente son separables. En general, el proceso de producción se inicia con la extracción de las materias primas, continúa con la fabricación de productos intermedios y culmina con la venta final del producto terminado a los consumidores. Por ejemplo, una cadena en el sector agroalimentario se podría representar mediante el esquema adjunto.

Es decir, se observa el proceso productivo como una cadena de más o menos etapas separables en la que varios *inputs* se combinan para producir diversos *outputs* intermedios, que son, a su vez, empleados en la siguiente etapa, hasta obtener el producto final que se vende a los consumidores.

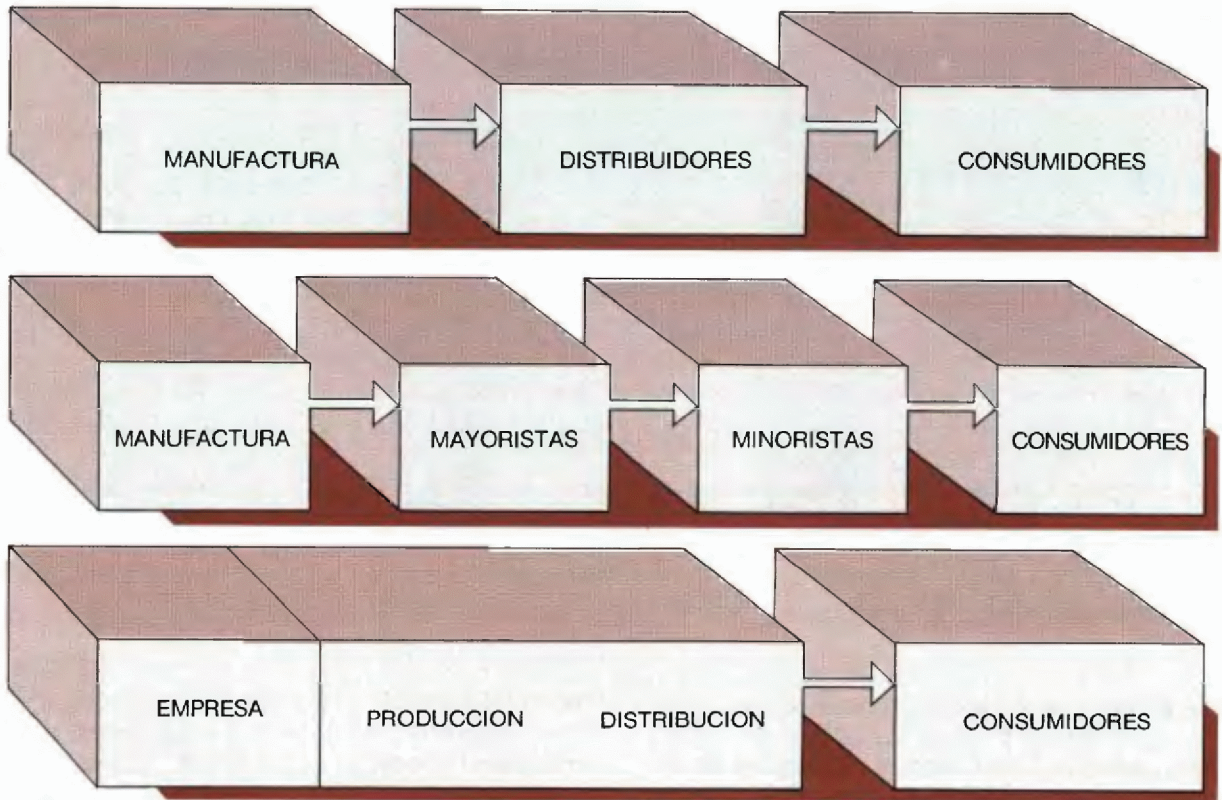
En segundo lugar, la definición considera que en cada etapa del proceso productivo se crea riqueza. Se puede hablar no sólo de actividades

tecnológicamente separables, sino de una cadena de creación de valor añadido. Partiendo de esta idea, resulta crucial conocer las razones por las cuales se modifica la partición de esta cadena de valor cuando, por ejemplo, una empresa integra o abandona una determinada actividad.

Además, en la definición se reconoce que la gestión de las actividades se realiza recurriendo a la jerarquía. Esto supone que la esencia de la organización interna es el uso de la autoridad como mecanismo de coordinación de los recursos disponibles. La empresa realiza multitud de actividades, desde la compra y fabricación hasta el *marketing*, opera en múltiples mercados —mercados de factores, intermedios, financieros, etc.— y necesita definir adecuadamente cómo se coordinan eficientemente todas estas actividades. Para ello, la organización utiliza una amplia colección de mecanismos distintos del mercado —contratos, informes, indicadores, incentivos, etcétera— que resumimos bajo la denominación genérica de jerarquía. La autoridad de la empresa tiene la responsabilidad de establecer los objetivos a medio y largo plazo de la compañía, los planes de acción de los distintos departamentos y la asignación de los recursos humanos, tecnológicos, organizacionales y financieros



**CUADRO N.º 1**  
**ALGUNAS ESTRUCTURAS DE LOS INTERCAMBIOS**  
**ENTRE MANUFACTURAS Y DISTRIBUIDORES**



compatibles con la obtención de esos objetivos propuestos. En definitiva, la esencia de la integración resulta de mantener etapas sucesivas del proceso productivo bajo control y propiedad común. La integración vertical significa que una empresa transfiera entre sus divisiones bienes y servicios que, sin mayores modificaciones, pudieran ser vendidos en el mercado (3).

En el cuadro n.º 1 se muestran algunas combinaciones posibles de gobierno de los intercambios, que utilizan en distinto grado el mercado y la organización interna. Si la incorporación de nuevas etapas a la empresa se realiza en la dirección de las materias primas, diremos que se realiza un proceso de integración vertical hacia atrás. Si se verifica en la dirección del producto final, diremos que la integración vertical se produce hacia adelante.

En el otro extremo de los sistemas de gobierno

de los intercambios, se observa el mercado. Cuando se utiliza el sistema de precios, la organización de los recursos se realiza, a nivel agregado, a través de la oferta y la demanda, que determinan el precio y las cantidades que se intercambian en la industria. A nivel desagregado, se establece un proceso de negociación contractual entre partes jurídicamente independientes, en el que se especifican las condiciones del intercambio.

En resumen, la empresa es una estructura que utiliza internamente contratos incompletos para dirigir los intercambios, contratos donde no se especifican todas y cada una de las contrapartidas del intercambio, y donde explícitamente se reconoce la existencia de una relación de autoridad. Por el contrario, el contrato de mercado es un contrato completo, en el que se especifican con detalle todas y cada una de las contingencias po-



sibles con sus contrapartidas correspondientes, y donde no existe una relación de subordinación de una parte frente a la otra, en el sentido de que, unilateralmente, una parte pueda influir en el comportamiento de la otra.

Entre estas dos estructuras de gobierno de los intercambios —la venta incondicional en el mercado y la coordinación interna de las actividades—, que nos servirán como referencias extremas, existen otros mecanismos de control, que llamaremos sistemas intermedios de control, diseñados también para regular los intercambios (4). Estos sistemas intermedios son contratos a largo plazo, y, en general, mecanismos distintos al *mercado spot*, que se establecen para limitar la capacidad de actuación de empresas que actúan en etapas sucesivas del proceso productivo con el fin de satisfacer ampliamente sus fines. En el caso de estos contratos, aunque las partes implicadas en el acuerdo son jurídica y patrimonialmente independientes, los acuerdos que gobiernan las transacciones establecen una estrecha colaboración entre las partes, limitando las conductas de las empresas en materias relevantes para la marcha de la propia empresa. Ejemplo de estos sistemas son las restricciones verticales que aparecen con frecuencia en la distribución: acuerdos de distribución selectiva, exclusiva, acuerdos de fijación de precios mínimos y máximos, sistemas de subcontratación industrial y ciertas cadenas de valor añadido impulsadas entre pequeñas empresas.

Observando, por tanto, el abanico de posibilidades existentes para coordinar las transacciones, resulta fundamental plantearse la cuestión de cuáles son las circunstancias del entorno, las características de los bienes que se intercambian y los atributos de los decisores que justifican la utilización, por parte de las empresas, del mercado, de acuerdos verticales o de estrategias de integración vertical.

## 2. Causas del control vertical

El análisis económico distingue dos razones básicas que justifican el desarrollo de la integración vertical. De un lado, se mantiene que la búsqueda de poder de monopolio o la voluntad de evitarlo estimulan la integración vertical; obviamente, si existe poder de mercado significa que las empresas actúan en un marco de competencia imperfecta; los mercados de proveedores y/o clientes pueden tener distintas configuraciones. De otro, se pone

énfasis en el hecho de que los mercados no son transparentes, existen fricciones en su funcionamiento, incertidumbre y diferencias de información entre agentes, y las empresas, por razones de eficiencia, pueden evitar estos costes de funcionamiento del sistema de precios mediante la integración vertical.

### A) *Competencia imperfecta*

En situaciones de competencia imperfecta en los mercados de proveedores y/o clientes, las estrategias de integración vertical pueden diseñarse para evitar el poder de monopolio de suministradores o demandantes del producto.

Al menos en teoría, el modelo competitivo indica que cuando una empresa trata con otra en la siguiente etapa del proceso productivo, ambas intentan sacar provecho de la relación. Así, las empresas tratan de debilitar a sus suministradores o clientes para asegurarse un mayor control de los beneficios. De un lado, los proveedores pueden aprovechar el poder de mercado, si lo tienen, elevando los precios de los *inputs* que suministran a las empresas que actúan en la siguiente etapa productiva, presionando sobre sus costes. El beneficio extraordinario que obtiene el proveedor se sustenta sobre el aumento en los costes que origina en las empresas que actúan en la etapa siguiente. De otro, los clientes, si tienen un importante poder negociador, pueden presionar a la baja sobre los precios de los productos que adquieren, influyendo negativamente sobre los ingresos por ventas de las empresas.

Las relaciones entre empresas conectadas por el mercado y guiadas por estas estrategias competitivas se caracterizan por compartir tan poca información como sea posible, y estimular acciones oportunistas (transferir productos de inferior calidad a la inicialmente pactada). Todas estas prácticas revelan una falta de preocupación por el bienestar de suministradores o clientes. La solución convencional para superar estos comportamientos tan destructivos resulta ser la integración vertical. En ambos casos, la integración puede utilizarse para evitar el ejercicio de poder de monopolio, ya que internamente la empresa transfiere un producto entre sus divisiones de acuerdo con la regla «precio igual al coste marginal». Además, la dirección de la empresa puede coordinar sus actividades y trabajar en una dirección común. La jerarquía puede facilitar la superación de un juego competitivo con



consecuencias negativas y sustituirlo por una actuación más cooperativa.

Frente a este argumento, que pone énfasis en la eficiencia que se puede alcanzar a través de procesos de integración vertical, Manchlup y Taber (1960) indican que las empresas pueden utilizar la integración vertical como estrategia dirigida a crear o extender imperfecciones en los mercados, y protegerse contra la rivalidad de los competidores ya existentes o potenciales.

La integración vertical puede servir para aumentar las barreras a la entrada en un mercado y, consecuentemente, dificultar el acceso de nuevos competidores a la industria.

Si una empresa adquiere las principales fuentes de materias primas, puede evitar, si no vende ese *input* fundamental a otros competidores, la entrada de potenciales rivales. Por otro lado, cuando es importante el grado de integración vertical de las empresas existentes, la entrada de nuevas empresas se tiene que realizar en varias etapas, se incrementarán las necesidades de capital y existirán menos promotores de empresas capaces de obtener los recursos financieros necesarios para iniciar la actividad empresarial. En definitiva, la integración vertical se puede utilizar como estrategia para crear, consolidar o extender el poder de monopolio, reducir la intensidad de la competencia y favorecer la obtención de rentas extraordinarias.

#### B) Costes de transacción

Una línea argumental alternativa se desarrolla en los trabajos de R. H. Coase (1937) y O. Williamson (1971, 1979, 1984, 1985). La economía de los costes de transacción plantea de forma explícita la noción de organización económica compleja en términos de comparación institucional. Afirma que las fronteras de las empresas no vienen determinadas tecnológicamente, sino que se fijan mediante la comparación de distintas alternativas para llevar a cabo la actividad económica.

La economía de los costes de transacción se apoya en las siguientes proposiciones:

1) La transacción es la unidad básica de análisis. Cualquier problema que pueda plantearse como un problema de contratación puede ser estudiado en términos de la economía de los costes de transacción.

2) Los costes de organizar las transacciones

dependen básicamente de dos factores: la naturaleza o atributos de las transacciones y las características de los decisores.

3) La teoría pretende asignar transacciones a distintas estructuras de gobierno. Para ello, mantendremos el criterio de economizar: al elegir el contrato óptimo que gobierna la transacción, éste debe de minimizar el coste de transacción y producción.

El criterio que se supone permite asociar las transacciones a los contratos es el de minimización del coste total. Este coste total se puede dividir en dos partes: minimizar el coste de producción y minimizar los costes de transacción. Los costes de transacción son los recursos asociados a la coordinación de los intercambios mediante distintas estructuras de gobierno. Pueden variarse mediante la modificación del contrato que dirige la transacción. Los costes de producción son, en general, mejor conocidos, y dependen de las preferencias y condiciones tecnológicas del sistema económico. Williamson advierte que al elegir el contrato más eficiente se debe operar de forma discriminatoria. Se debe elegir después de comparar el coste de utilizar una forma particular de organizar el intercambio con el de utilizar otra.

Particularizando sobre los dos casos extremos de contrato, la empresa y el mercado, diremos que el que las transacciones sean organizadas en la empresa (jerárquicamente) o entre empresas (mercado) es una variable de decisión, de forma que si los costes de transacción asociados al funcionamiento del mercado son superiores a los costes de transacción asociados a la organización interna, se deberá elegir la organización interna como sistema de gobierno de los intercambios.

Los costes derivados del funcionamiento del mercado incorporan:

a) Los costes asociados a la obtención de información. Depender del mecanismo de precios requiere que los precios relevantes se conozcan. La falta de transparencia en los mercados origina que sea necesario dedicar recursos para conocer no sólo los precios de los productos de interés, sino también dónde están localizados los oferentes, así como la calidad y las características de los productos.

b) Los costes asociados a la negociación y redacción de las cláusulas y condiciones de contrato. Supongamos un contexto transaccional de relaciones muy específicas. Es evidente que si en una



transacción concurren un único oferente y un único demandante, la condición de precios paramétricos, propia de los mercados competitivos, no se cumple. Cada una de las partes puede influir sobre el precio y condiciones generales del intercambio hasta el punto de que el resultado final puede ser totalmente indeterminado; esta indeterminación significa que la negociación puede ser larga y consumir muchos recursos. En definitiva, altos costes de negociación.

c) Los costes asociados para garantizar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento. Si no existe oportunismo entre los agentes, cada parte desarrolla sus compromisos y hace frente a las indefiniciones del contrato ejecutándolo de forma cooperativa. Maximizando los beneficios conjuntos. Pero, en un mundo donde existe el oportunismo, los agentes pueden desarrollar comportamientos estratégicos, intentando aprovecharse de la falta de definición precisa de las contrapartidas en el intercambio.

Hasta aquí hemos visto fuentes de fallos institucionales del mercado que implican la existencia de costes de transacción positivos y pueden promover su sustitución por otros sistemas de gobierno de las transacciones. En presencia de incertidumbre, y cuando son necesarias inversiones en activos específicos, activos cuyo valor se reduce de forma sustancial si tienen que ser utilizados para otros usos, la integración vertical es una fórmula atractiva de administración de las transacciones.

La organización interna, la empresa, facilita la resolución de los problemas de negociación internos, ya que, en primer lugar, los individuos se sienten vinculados a una organización, desarrollan códigos de lenguaje y aprendizaje comunes que facilitan el intercambio y transmisión de la información; la dirección puede obtener información de los agentes para restringir comportamientos oportunistas y estimular el esfuerzo cooperativo y, por último, el recurso a la autoridad de la gerencia es un mecanismo eficiente y rápido para la resolución de los conflictos internos que se planteen. Por lo tanto, la integración vertical resulta una estructura de gobierno de intercambios eficaz para organizar las interdependencias de un ciclo productivo segmentado, porque facilita la coordinación y armonización de objetivos, incentiva los comportamientos cooperativos, limitando el oportunismo, y permite la existencia de un importante flujo informativo en el sistema.

Ahora bien, la integración está sujeta a costes de transacción que tienen su origen en la propia naturaleza del contrato que la caracteriza (5). En primer lugar, la empresa utiliza la jerarquía para conducir la asignación de recursos internos; la remuneración explícita de la gerencia supondrá un coste que podemos llamar coste de dirección. En segundo lugar, la toma de decisiones en la empresa se realiza después de un flujo de señales informativas y directivas entre el centro coordinador y los otros componentes de la organización; existe, por lo tanto, un coste asociado a la recepción y transmisión de la información. Además, los agentes, cuando actúan de forma delegada, pueden tomar decisiones que la jerarquía, con la misma información, no tomaría; existe un coste asociado a la delegación de autoridad. Por último, hay un coste de control y supervisión dirigido a evitar que los objetivos de los elementos de la empresa se impongan sobre los objetivos de la organización. Estos costes aumentan con el tamaño de las empresas y limitan, en la práctica, el alcance de la integración vertical.

Es evidente, por tanto, que la empresa y el mercado tienen ventajas relativas que permiten la supervivencia de estas dos instituciones como estructuras de gestión.

### 3. Principios normativos

Es conveniente establecer algunos criterios normativos, para la dirección estratégica de la empresa, a partir de las teorías anteriormente mencionadas. La decisión de integrar puede mejorar la eficiencia del proceso productivo si está motivada por el deseo de evitar el ejercicio de poder de mercado por proveedores y/o clientes, o se justifica por la voluntad de reducir los costes de transacción asociados a la utilización del mercado. La integración vertical puede disminuir la eficiencia de la asignación de los recursos si está motivada por la búsqueda de más poder de monopolio para la empresa que integra.

*Proposición 1.—Si existe poder de mercado en alguna de las etapas del proceso productivo, las empresas pueden tomar decisiones de integración vertical para evitar las ineficiencias derivadas del ejercicio de poder de monopolio por industrias intermedias o finales.*

En condiciones de monopolio sucesivo, se produce una restricción significativa de la producción y un aumento del precio final de venta a los con-



sumidores (6). Cada monopolista actúa de acuerdo con la regla «ingreso marginal igual al coste marginal», de forma que presiona sobre los costes de la empresa que opera en la siguiente etapa. La integración vertical puede evitar este proceso de marginalización sucesiva, ya que internamente transferirá los *inputs* de acuerdo con la nueva regla de «precio igual al coste marginal».

*Proposición 2.—El mercado puede considerarse un mecanismo valioso de gobierno de los intercambios en ausencia de inversiones en activos específicos.*

Hay obvias ventajas, en términos de costes de producción, asociadas a la utilización de los mercados. Por ejemplo, economías de escala pueden ser plenamente utilizadas comprando, en lugar de haciendo, si las necesidades de la empresa son insuficientes para poder aprovecharse de la existencia de rendimientos crecientes de escala. Además, los mercados pueden agregar demandas no correlacionadas, obteniendo resultados eficientes. Aunque los agentes pueden desarrollar conductas oportunistas, la amenaza de los compradores de dirigirse a otros oferentes alternativos puede disciplinar y evitar tales estrategias.

*Proposición 3.—La integración vertical puede ser una estrategia necesaria cuando las decisiones de inversión impliquen un alto grado de irreversibilidad.*

Los problemas aparecen cuando las opciones para transferir los negocios a otras actividades o compradores son reducidas. Esta reducción en el número de oferentes se puede originar:

a) Por la inversión específica realizada por los suscriptores iniciales del contrato.

b) Por la creación, en la empresa, de un capital humano específico como resultado de la realización del contrato.

En estos casos, la amenaza de terminar el contrato pierde credibilidad. Por ello, si una empresa, en orden a minimizar sus costes, debe realizar una inversión importante en capital físico o humano muy específico, debe de proteger esa inversión frente a comportamientos oportunistas de suministradores o compradores utilizando sistemas intermedios de control vertical.

*Proposición 4.—En situaciones de incertidumbre y racionalidad limitada (7) de los agentes, los contratos a corto plazo son una forma más eficiente de actuación que los contratos a largo plazo.*

En los contratos a largo plazo entre empresas, éstas especifican sus comportamientos sobre un largo horizonte temporal. Este tipo de contrato resulta atractivo cuando la inversión que el contrato pretende proteger tiene una larga duración. La presencia de incertidumbre en el mercado, sin embargo, hace difícil detallar el comportamiento deseado *ex ante*, porque el comportamiento óptimo depende del resultado de futuros sucesos que no son conocidos cuando el contrato debe ser negociado. Consecuentemente, si el contrato liga a las partes en una forma determinada de actuación, que es óptima en el momento en que el contrato se forma, es verosímil que este comportamiento sea subóptimo para una o ambas partes del contrato posteriormente. La rigidez de los contratos impone costes en forma de pérdida de flexibilidad.

Este problema podría, teóricamente, ser resuelto haciendo contingente el comportamiento especificado. Pero, puesto que el número de resultados potenciales es generalmente bastante grande, una especificación completa podría producir un contrato enormemente complejo. Dada la existencia de racionalidad limitada, es dudoso que tal contrato pudiera ser diseñado o, por lo menos, redactado a un coste aceptable.

Consecuentemente, los contratos a largo plazo se enfrentan con dos tipos de problemas; de un lado, proveer flexibilidad, que es importante por la existencia de incertidumbre, y, de otro, evitar la complejidad, que es costosa por la existencia de racionalidad limitada. Por lo tanto, cuando la incertidumbre es elevada, es poco verosímil que estos contratos sean extensivamente empleados. En estas condiciones, las empresas pueden utilizar una serie de contratos a corto plazo (8).

### III. EVIDENCIA EMPIRICA DEL CONTROL VERTICAL EN ESPAÑA

Hemos señalado en la introducción la importancia que tienen los procesos de control vertical entre empresas. La evidencia empírica nos puede ayudar a cuantificar los movimientos de integración y desintegración vertical que se observan, y a valorar sus posibles consecuencias. Intentaremos aproximarnos al grado de integración vertical por sectores industriales, para pasar después a describir las relaciones entre proveedores y fabricantes en el ámbito industrial y, por último, reflejaremos las nuevas prácticas empresariales que están apareciendo en-



CUADRO N.º 2

**INTEGRACION VERTICAL POR SECTORES INDUSTRIALES**

SECTORES	(Valor añadido neto)/Ventas
1. Minería del carbón .....	65,5
2. Minería no energética .....	41,9
3. Siderurgia .....	28,4
4. Metalurgia no férrea .....	24,4
5. Cementos y materiales de construcción .....	24,9
6. Vidrio .....	42,4
7. Otras industrias de minería no metálica .....	40,9
8. Química básica e industrial .....	19,9
9. Química para la agricultura .....	18,5
10. Química para el consumo final .....	24,5
11. Productos farmacéuticos .....	32,5
12. Productos metálicos .....	34,5
13. Maquinaria agrícola, industrial y oficinas .....	44,3
14. Maquinaria y material eléctrico .....	42,4
15. Electrodomésticos .....	21,8
16. Material electrónico .....	52,6
17. Automóviles y repuesto automoción .....	30,0
18. Naval .....	34,0
19. Otro material de transporte .....	46,4
20. Alimentarias .....	17,1
21. Textil .....	34,0
22. Confección, calzado y cuero .....	40,7
23. Madera, corcho y muebles .....	27,8
24. Papel y cartón .....	28,8
25. Caucho y plástico .....	27,9
26. Otras .....	45,1

Fuente: Elaboración propia (1986 b), a partir de datos ofrecidos por el MINER.

tre manufacturas y distribuidores en el ámbito comercial.

### 1. Grado de integración vertical por sectores

Un concepto complejo, como es el grado de integración vertical existente en un sector, difícilmente se puede resumir con un estadístico sin perder información. De acuerdo con esto, conviene resaltar que no existe una medida aceptada sin discusión para reconocer el grado de integración vertical. El indicador más utilizado, y que nosotros hemos estudiado para veintiséis sectores industriales, es el *ratio* valor añadido sobre el valor de las ventas. Trabajos empíricos realizados por Adelman (1955), Tucker y Wilder (1977), y Levy (1984)

han utilizado estas variables como aproximaciones a la integración.

Si reconocemos que la integración vertical es el proceso de realización de actividades productivas complementarias en la misma empresa y que el valor añadido no es más que la diferencia entre el valor de las ventas del producto fabricado y el coste de las materias primas, en principio parece aceptable suponer que cuanto mayor sea el número de etapas del proceso productivo que la empresa realice internamente, mayor será el valor añadido que se genere y, por tanto, mayor será el *ratio* (9). En el cuadro n.º 2 se refleja el valor del índice para la muestra de grandes empresas industriales españolas publicada por el Ministerio de Industria y Energía.

En E. Huerta (1986b) se realiza un estudio empírico sobre los factores que afectan a la integración vertical. El análisis incorpora variables que recogen la eficiencia que se deriva de la disminución de costes de transacción, otras que reflejan la extensión o disminución del poder de mercado y, por último, otras que capturan los costes del control interno de la organización.

Los resultados son:

$$\text{Lg IV}_i = 7,028 + 0,002 \text{ CR}_i - 0,085 \text{ PLE}_i - 0,382 \text{ Lg TME}_i + 0,145 \text{ Lg CON}_i$$

(0,234)      (-0,809)      (-5,328)      (2,073)

El coeficiente de determinación  $R^2 = 0,6207$ .

Donde:

- IV<sub>i</sub> = Grado de integración vertical del sector i.  
 CR<sub>i</sub> = Crecimiento porcentual de las ventas del sector i.  
 CON<sub>i</sub> = Índice de concentración (L<sub>4</sub>) del sector i.  
 PLE<sub>i</sub> = Valor medio de plantas por empresas del sector i.  
 TME<sub>i</sub> = Tamaño medio de la empresa del sector i.

De acuerdo con el modelo especificado, las condiciones que determinan las estrategias de integración vertical incluyen el poder de negociación de las empresas en la industria con respecto a suministradores y clientes, los sistemas de coordinación administrativa de los intercambios en la empresa y las etapas del desarrollo del producto. De todas formas, parece oportuno indicar que la evidencia empírica es todavía débil, y que resulta adecuado completar este tipo de análisis, con in-



formación más desagregada, a través del estudio de casos.

## **2. Relaciones entre proveedores y manufacturas**

Hasta hace poco, la integración vertical, sobre todo hacia adelante, constituía una estrategia fundamental para mejorar la posición competitiva de las empresas. Ahora bien, en los últimos años las circunstancias han cambiado sustancialmente en algunos sectores. Se argumenta que la integración vertical puede conllevar importantes excesos de capacidad en aquellos mercados en los que existe una demanda inestable y difícil de predecir, por las dificultades de la empresa para ajustar su oferta. Por ello, se observa que la estrategia industrial se desplaza, en algunos sectores, hacia la subcontratación, actividad que va aumentando su importancia en el ámbito de los países más industrializados (10).

Por subcontratación entenderemos el encargo que, con arreglo a especificaciones bien establecidas, realiza una empresa industrial contratista a otra subcontratista para la producción de piezas o partes destinadas a constituir el producto final que realiza el contratista.

Entre las características de la subcontratación en España destacaremos el hecho de que, en los últimos años, la subcontratación de especialidad ha desplazado en importancia a la subcontratación de capacidad. La subcontratación de especialidad está asociada a la noción de complementariedad y especificación. La empresa auxiliar no se limita a absorber el exceso de trabajo de la empresa principal, sino que participa en la elaboración del producto, en su evolución técnica. La subcontratación de especialidad significa que se refuerza la colaboración entre la empresa contratista y la subcontratista manteniendo, en el plano jurídico, la independencia de las dos empresas. En España, sectores como el siderúrgico, máquina-herramienta, automoción, electrodomésticos, electrónico, textil e ingenierías son demandantes de subcontratación (11).

Estudiaremos dos sistemas de subcontratación que se han desarrollado y que manifiestan algunas características diferenciadoras relevantes.

### *A) Subcontratación tradicional de especialidad*

El sector de automoción en España es un buen ejemplo de este caso. En la industria de automoción, el monto de la subcontratación se aproximó, en 1985, a 200.000 millones de pesetas. Este sector se caracteriza porque las empresas contratistas son empresas grandes, con un fuerte poder de negociación con respecto a las empresas subcontratistas, generalmente pequeñas. Además, el oferente vende una proporción significativa de su producto al contratista. Esto permite que sean las grandes empresas quienes, en los procesos de discusión y realización de los contratos, fijen las condiciones generales de la oferta, mientras que el proveedor se somete a estas condiciones. Esto es especialmente importante cuando la empresa auxiliar ha realizado inversiones en activos específicos.

La tendencia del sector de automoción parece ser a la desintegración vertical de ciertos procesos productivos, junto con una mayor autonomía de las empresas subcontratistas. Frente a un proceso muy integrado y dependiente, que se estableció en España en los sesenta y setenta, el proceso de cambio en el sector, con la multinacionalización y la introducción de innovaciones de proceso y producto, que ha originado que las filiales se especialicen en ciertos segmentos, está afectando también a las relaciones verticales entre empresas del sector de automoción. Se observa que aparecen relaciones de coordinación entre empresas que operan en las distintas etapas del proceso productivo —carrocería, electricidad, neumáticos, etc.— en las que, aún colaborando y vendiendo una parte importante de su producción a la industria principal, se mantiene una autonomía gerencial en los ámbitos tecnológicos y económico-financieros.

La búsqueda de la eficiencia mediante la reducción de costes de organización interna parece ser la causa que estimula estos procesos de desintegración vertical (12).

### *B) Subcontratación de una cadena de valor*

En este caso nos referimos a un conjunto de empresas de tamaño pequeño o mediano que trabajan muy próximas entre sí a través de un proceso de coordinación sistemático de sus actividades. Se produce la coordinación de actividades porque las empresas reconocen que la cooperación entre iguales mejora las posibilidades de competir de



las empresas pequeñas frente a las empresas grandes, más integradas. La dirección de cada una de las empresas, en la secuencia de etapas, reconoce que el éxito individual se tiene que fundamentar en el éxito de toda la cadena. Esto significa que las empresas tienen una orientación conjunta que las impulsa a trabajar hacia un objetivo común. S. Mariotti y G. Cainarca (1986), y R. Johnston y P. Lawrence (1988) consideran que estos acuerdos de colaboración vertical de empresas representan lo mejor de los dos mundos. De un lado, la coordinación y escala que tienen las empresas grandes y, de otro, la flexibilidad y creatividad que manifiestan las pequeñas.

La experiencia italiana en el sector textil parece que confirma algunos de los aspectos señalados anteriormente. Muchas empresas pequeñas están reemplazando a empresas textiles más integradas en el área de Prato.

En España, aunque tímidamente, se observa la aparición de acuerdos y estrategias de colaboración vertical entre empresas en algunos sectores. Las características del entorno, en un sector tan diverso como el textil, son las siguientes: en relación a la demanda, se producen fluctuaciones cíclicas importantes; la elasticidad renta de la demanda en el subsector de la confección es alta porque los productos son semiduraderos y las compras se pueden avanzar o posponer en función de la situación económica; existen varias líneas de producto de acuerdo con las dimensiones calidad/moda, que tienen una gran variabilidad de la demanda. En relación a la oferta, el ciclo productivo está muy fragmentado, por lo que las barreras a la entrada son bajas, y se observa la presencia de numerosas empresas pequeñas. El ciclo manufactura/distribución es también largo.

Siguiendo un orden escalonado, se encuentran, en primer lugar, las actividades de fibras naturales y fibras químicas. Ambos tipos de fibras son posteriormente utilizados por los hiladores en una determinada proporción, según el tipo de producto que se pretenda conseguir. El subsector de fibras naturales presenta unos precios, tanto de la lana como del algodón, equiparables al precio internacional. El subsector de fibras químicas en España está compuesto por pocas empresas grandes con importante participación de capital extranjero. Un problema en esta actividad es el escaso nivel de integración vertical de las empresas. En los países europeos, las empresas de este subsector suelen elaborar las materias primas necesarias para fabri-

car las fibras, mientras que en España hay cuatro proveedores de materia prima, que ofertan su producción a precios más elevados que los de la materia prima de importación. Los hiladores adquieren las fibras nacionales a un precio elevado, y esto se transfiere a lo largo de la cadena a través de los tejedores, cuya materia prima son los hilados, y la confección. Existe, en este caso, un poder de monopolio en una de las etapas que se traslada a lo largo de las demás, reduciendo la competitividad de la industria en su conjunto.

Los subsectores de hilatura y tejeduría se caracterizan por la presencia de pequeñas y medianas empresas de origen familiar y por un grado de integración vertical escaso, aunque más elevado que el del sector de fibras.

La relación entre el sector de maquinaria textil y el sector textil es también muy intensa. Se han producido casos de integración vertical, como la empresa Investrónica, que se crea a partir de la decisión de la empresa de confección Induyco de fabricar sus propias máquinas. Se han desarrollado también sistemas intermedios de control que estimulan la colaboración entre empresas. Muchas empresas de maquinaria textil y sus clientes están localizadas en Cataluña, lo que facilita extraordinariamente la comunicación para adaptarse rápidamente a las exigencias de la demanda. Además, la incorporación de la microelectrónica y de la informática está dando un gran impulso a la colaboración empresarial. La utilización de sistemas CAD/CAM (diseño y fabricación asistidos por ordenador) en la maquinaria textil está consiguiendo la versatilidad y flexibilidad suficientes para mejorar la calidad y el diseño del producto acabado y adaptarse más rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno.

Por lo tanto, en el sector textil se están produciendo importantes movimientos y cambios en su configuración. ¿En qué medida se consolidará este modelo de colaboración intensa respetando la diversidad? ¿Se podrá evitar que las empresas diseñen estrategias no cooperativas? ¿Cómo se superarán las tentaciones de integraciones hostiles? En definitiva, una cuestión está todavía por resolver, y es la de saber si estos sistemas intermedios de colaboración son lo suficientemente sólidos como para evitar la tentación de moverse hacia el mercado o hacia la integración vertical.



### 3. Relaciones entre manufacturas y distribuidores

En los últimos años, están apareciendo en España numerosas prácticas empresariales que no pueden ser identificadas nitidamente con la empresa o el mercado. Estos sistemas intermedios de control, que llamaremos restricciones verticales, cuando se utilizan en el ámbito de la distribución no son más que condiciones que las manufacturas imponen a sus distribuidores para limitar su capacidad de actuación y mantener parcialmente el control sobre el producto en el mercado final. Los contratos de franquicia, acuerdos de distribución en exclusiva, fijación de precios de venta, etc., representan prácticas comerciales entre empresas, que se realizan cada vez con mayor frecuencia.

Los contratos de franquicia, por ejemplo, representan acuerdos entre dos empresas de forma que una de ellas, la franquiciadora, concede a la otra, la franquiciada, el derecho a vender un producto a cambio de un canon, asignándole la asistencia necesaria para facilitar la venta de dicho producto. Además, en los acuerdos se fijan orientaciones de la manufactura a los distribuidores sobre la naturaleza de las ventas, precios, programas de promoción y prestación de servicios, formas de gestión interna del negocio, etcétera.

Estas condiciones, que definen relaciones contractuales complejas, no permiten distinguir con precisión el perímetro de la empresa. De hecho, teniendo en cuenta la naturaleza específica de los activos que se intercambian, la marca, y la necesidad estratégica de controlar lo más estrechamente

posible al distribuidor, la independencia jurídica entre manufactura y distribuidor no tiene traducción económica precisa (13). En este sentido, la definición de la franquiciada como una empresa, en lugar de como una parte de la franquiciadora, es una distinción legal más que económica. Podríamos hablar incluso de procesos de cuasintegración de empresas. En España existen unos 150 franquiciadores que conceden licencias para unos quince mil puntos de venta. La facturación global del comercio basado en la franquicia está por encima de los 275.000 millones de pesetas, según información proporcionada por la Federación Española de Franquicia.

Como se observa en el cuadro n.º 3, el número de franquicias en España es sensiblemente más bajo que el existente en países como Francia, Alemania Federal y Gran Bretaña, y no digamos Estados Unidos, auténtico líder mundial.

Por actividades, en 1987, el 41 por 100 de las redes de franquicia se dedicaban a la venta de ropa y complementos. Las franquicias de ropa de moda han sufrido un crecimiento espectacular en los últimos años. Benetton superó las 150 tiendas, con unas ventas de 4.000 millones de pesetas, en 1987. Don Algodón, con 100 tiendas, prevé expandir su actividad en otros mercados europeos. Rodier creció el pasado año en un 23,5 por 100 en relación a sus ventas, pasando a tener 71 franquicias. Otras empresas, como Adolfo Domínguez y Massimo Dutti, están desarrollando sus estrategias de penetración y crecimiento en los mercados combinando la apertura de nuevas franquicias con la venta a clientes independientes y la apertura de sus propias tiendas. La actividad de la comida rápida ha experimentado también un fuerte ritmo de crecimiento. Empresas como Burger King, con más de 30 restaurantes, y McDonald's, que comenzó a partir de 1985 a conceder franquicias tras varios años de explotar restaurantes propios, están diseñando estrategias de promoción y control de calidad de los productos dirigidas a ganar rápidamente cuota de mercado.

En el ámbito de la distribución comercial en España, las formas de asociación entre mayoristas y minoristas son muy diversas. Existen acuerdos horizontales, que se fijan entre empresas mayoristas o minoristas comprometidas en las mismas actividades, y acuerdos verticales entre empresas que desarrollan actividades complementarias (mayoristas y minoristas). Los sistemas de colaboración más utilizados son:

CUADRO N.º 3

#### NUMERO DE FRANQUICIAS Y ESTABLECIMIENTOS POR PAISES

PAISES	Número de franquicias	Número de establecimientos
Alemania Federal	290	19.500
Bélgica	102	5.300
España	152	14.000
Estados Unidos	1.530	630.000
Francia	534	25.000
Gran Bretaña	340	14.000
Italia	85	9.300
Japón	630	73.000
Portugal	60	1.100

Fuente: Franchise Magazine, 1986.



CUADRO N.º 4

## FORMULAS CONTRACTUALES ENTRE MAYORISTAS Y MINORISTAS (EN PORCENTAJE) EN ESPAÑA

	<i>Cadena franquicia</i>	<i>Cadena voluntaria</i>	<i>Cliente de un grupo</i>	<i>Otros e independientes</i>
Alimentación en general .....	7	20	31	42
Bebidas .....	2	3	16	79
Droguería .....	8	17	23	52
Perfumería especializada .....	4	8	10	78
Electrodomésticos .....	6	9	12	73
Supermercado .....	27	22	13	38

Fuente: Datos obtenidos a partir del *Informe del comercio asociado en España*, Ministerio de Economía y Hacienda, 1986.

a) Cadenas voluntarias: agrupación organizada por uno o más mayoristas a la que se adhieren minoristas mediante una enseña común y contratos de aprovisionamiento. La vinculación no obliga totalmente al minorista a aprovisionarse exclusivamente de los mayoristas de la cadena. La relación contractual es débil. En España, las cadenas asociadas se inician en los años sesenta con la creación de SPAR, VÈGÈ, etc.; actualmente se han extendido extraordinariamente en los sectores de alimentación y droguería y perfumería.

b) Cadenas de franquicia: se considera así a los establecimientos que se integran en una cadena bajo un contrato de franquicia.

c) Empresa sucursalista: es la empresa que ha integrado varias etapas del proceso de distribución. Entre ellas aparecen empresas con vocación netamente minorista, como son los grandes almacenes y cadenas de hipermercados o supermercados —El Corte Inglés, Grupo Simago, Alcampo, Kanguro, etc.—, frente a otros de vocación mayorista, como Diasa o Digsa.

d) Cooperativas de detallistas: son asociaciones de detallistas para organizar en común sus compras a proveedores y ofrecer servicios comunes de almacenamiento, asesoría financiera, etcétera.

e) Cooperativas de consumidores: son sociedades cooperativas cuyos miembros son consumidores. Eroski es un ejemplo de este tipo de sistema.

De la encuesta realizada por el IRESCO en 1986 sobre el comercio asociado en España y la vinculación más frecuente entre minoristas y mayoristas, obtenemos la información que se presenta en el cuadro n.º 4.

La tendencia que se manifiesta en la distribución alimentaria es a la concentración y el fortalecimiento del control entre fabricante y distribuidor. Tres factores están impulsando esta orientación: conseguir economías de escala y experiencia, y consecuentemente costes más bajos que mejoren las condiciones competitivas de las empresas; mejorar las posibilidades de negociación frente a proveedores y clientes, y asegurar el acceso a volúmenes más elevados de recursos financieros. Esta tendencia se ha reforzado en el mercado nacional con la toma de posiciones de importantes empresas multinacionales. Por lo tanto, parece previsible un aumento en el poder de mercado de la distribución que puede lesionar los intereses de los consumidores.

En sectores como perfumería especializada, electrodomésticos, automóviles, etc. se están utilizando para la distribución de los productos sistemas menos rígidos que la integración, como son: los sistemas de distribución exclusiva, selectiva, territorial, acuerdos de fijación de precios, etc. La utilización de estas restricciones pretende garantizar cierto control de la manufactura sobre el producto final que vende el distribuidor, para evitar comportamientos oportunistas de éste que perjudiquen la reputación de la marca que representa. Por ejemplo, los sistemas de distribución exclusiva son acuerdos por los cuales un distribuidor se compromete a comprar sólo a una manufactura; en este sentido, un distribuidor que representa a un fabricante no puede representar a otro. Una manufactura puede insistir en que un distribuidor realice la distribución de sus productos exclusivamente, mientras rehusa restringir el número de distribuidores en esa área y las políticas de precio que cada uno define. Los sistemas de distribución exclusiva, a menudo, van



acompañados de otras restricciones adicionales, como por ejemplo la exclusividad territorial. Esta otra restricción implica que el distribuidor es el único autorizado para vender productos de la manufactura en un área geográfica determinada.

Las motivaciones para imponer estas restricciones son diversas. Por ejemplo: sin acuerdos de exclusividad, un distribuidor podría atraer a su negocio a consumidores mediante una marca de prestigio que hubiera hecho importantes esfuerzos publicitarios para identificar sus productos, y ofrecer luego, a precios más bajos, productos que no hubieran incurrido en este esfuerzo de promoción. La distribución exclusiva tiene como objetivo garantizar los derechos de la manufactura frente a la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte del distribuidor. Este se beneficiará del esfuerzo de promoción de la manufactura si, una vez atraídos los clientes, sustituye el producto inicialmente demandado por otro de similares características sin que la manufactura le cargue los gastos de promoción del producto. La distribución exclusiva se utiliza cuando la recomendación del distribuidor es importante para el consumidor, porque es en este caso cuando los incentivos del distribuidor pueden entrar en conflicto con los de la manufactura, y cuando éste tiene poder para actuar de acuerdo con su interés.

En definitiva, la utilización de este tipo de restricciones puede mejorar la eficiencia de los intercambios, al reducir las fricciones y costes de transacción derivados de la utilización del mercado en aquellas áreas de la distribución donde la imagen de marca es un aspecto a proteger.

#### **IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

En este artículo se aborda la discusión de los sistemas de control vertical entre empresas a partir de dos premisas básicas:

*La primera* reconoce que los acuerdos verticales, cualquiera que sea su naturaleza, comprometen a organizaciones que desarrollan actividades complementarias. Se observa, por tanto, la actividad económica como un conjunto de etapas sucesivas que se pueden relacionar entre sí a través del mercado, mediante la integración vertical o utilizando otros sistemas intermedios que facilitan el intercambio de información y estimulan la colaboración entre los distintos eslabones de la cadena. La integración vertical representa una situación de máximo

control sobre los intercambios, ya que éstos se gobiernan mediante los sistemas administrativos de supervisión y control que tiene la empresa. La estructura de gobierno de las transacciones que utiliza el mercado representa el otro polo. En el mercado se enfrentan compradores y vendedores que, en un momento dado, intercambian productos a los precios de equilibrio. La naturaleza del acuerdo está plenamente delimitada y no existe una mano visible (jerarquía) que oriente el intercambio. Entre estos dos casos polares aparecen nuevos contratos, que genéricamente denominamos sistemas intermedios de control, y que representan fórmulas de colaboración entre empresas, diseñadas para alcanzar resultados beneficiosos para el conjunto de los miembros del acuerdo.

*La segunda* premisa del trabajo resalta la importancia que, en los campos de la producción y la distribución, están adquiriendo estos acuerdos verticales en España. El desarrollo de la subcontratación industrial y la aparición de nuevos sistemas de distribución comercial son fenómenos que indican el esfuerzo de búsqueda permanente existente entre las empresas para desarrollar los intercambios de la forma menos costosa y más eficiente posible.



## NOTAS

(1) Para un análisis detallado de los problemas de integración vertical en el sector del automóvil, véase J. Bueno y A. Ramos (1986).

(2) El abastecimiento del mercado español se realizaba (véase N. Fernández Cuesta, 1984) de la siguiente forma: Hispanoil tenía como objetivo la producción de petróleo crudo en el exterior y la gestión de los crudos contratados por el Estado; una vez contratadas determinadas cuotas, se producía el reparto del refino entre las refinerías: ERT, CEPSA, Petromed, Petroliber, EMP y Petronor, por último, el sector del refino atendía a dos mercados: el mercado libre y el mercado monopolizado por CAMPSA. La incorporación de España a la CEE está modificando este esquema, ya que en 1992 se tiene que producir la liberalización definitiva del mercado, hoy monopolizado por CAMPSA.

(3) Este aspecto de la definición de integración señala que las fronteras de la empresa no están exógenamente determinadas. Cada etapa se puede relacionar bien recurriendo al mercado o bien integrando e internalizando la etapa siguiente en la organización.

(4) Las prácticas empresariales ofrecen numerosos ejemplos de relaciones contractuales complejas que no pueden ser identificadas nítidamente con la empresa o el mercado.

(5) De hecho, la convivencia simultánea de mercado y empresas sugiere que las ventajas de un tipo de sistema frente a otro no son absolutas, sino relativas.

(6) Existe una amplia variedad de modelos donde se analizan, en función de las distintas estructuras de la industria (competencia, monopolio sucesivo, oligopolio), los incentivos que las empresas pueden tener para integrar verticalmente. Véase E. Huerta (1986a).

(7) Conceptos como «racionalidad limitada», «oportunismo» y «activos específicos» están desarrollados con mucho detalle en Williamson (1984).

(8) Ver Williamson (1971, 1979).

(9) Este índice, somos conscientes, presenta dos limitaciones importantes: una, el *ratio* está influenciado por otras fuerzas además de la integración, especialmente el beneficio. Cuando se compara el grado de

integración vertical de varias industrias, el índice puede diferir, a pesar de que los sectores integren etapas similares. Estas diferencias pueden estar causadas porque unos sectores obtienen beneficios superiores a otros. En segundo lugar, el *ratio* es mayor cuanto más cerca se sitúa la empresa del proceso de extracción de la materia prima, porque el valor añadido normalmente es mayor en estas etapas iniciales.

A pesar de estas observaciones, por su fácil cómputo y por la disponibilidad de información para calcularlo, es el indicador que más se utiliza en los trabajos empíricos.

(10) Véase T. Kumpe y P. T. Bolwing (1988), y R. Johnston y P. Lawrence (1988), donde se realiza una panorámica interesante de los cambios en los procesos de fabricación industrial derivados de las nuevas actitudes hacia la integración vertical.

(11) Existen en España muy pocos estudios sobre el alcance de la subcontratación industrial. Los datos que aquí se establecen proceden de un estudio del IMPI sobre la subcontratación en el sector electrónico español, realizado en 1987, y de artículos publicados en la revista *Expansión Comercial* en 1987 y 1988.

(12) Este es un fenómeno general a escala internacional. Toyota, por ejemplo, produce directamente un 20 por 100 de su valor, mientras que GM y Ford producen un 70 y un 50 por 100, respectivamente. Muchos economistas atribuyen las recientes ganancias de Ford sobre GM a sus movimientos más agresivos hacia la desintegración.

(13) J. Trespalacios (1986) resume las características de las franquicias en Francia de la siguiente forma:

*Localización:* colaboración franquiciada/franquiciadora en la elección del puesto de venta.

*Exclusividad de venta:* cláusula recogida en el 75 por 100 de los contratos de franquicia.

*Aprovisionamiento:* el 50 por 100 disfruta de total libertad de elección; el 27 por 100 tiene concedida tolerancia por parte de la franquiciadora; el 23 por 100 tiene aprovisionamiento exclusivo en los almacenes de la cadena.

*Financiación de la inversión inicial:* se utiliza el préstamo ajeno, entre un 50-100 por 100 de la inversión inicial; apoyo importante en la imagen de marca de la franquicia al solicitar préstamos.



## BIBLIOGRAFIA

- ADELMAN, A.: (1949): «Integration and the Antitrust Laws», *Harvard Law Review*, noviembre.
- ADELMAN, M.: (1955): «Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration», *Business Concentration and Price Policy*, Princeton University Press.
- BLAIR, R., y KASERMAN, D. (1982): «Franchising: Monopoly by Contract Comment», *Southern Economic Journal*, abril.
- (1983): *Law and Economics of Vertical Integration and Control*, Academic Press.
- BORK (1978): *The Antitrust Paradox*, Harper Colophon Books.
- BUENO, J., y RAMOS, A. (1986): *La industria de equipos y componentes para la automoción en España*, Bolsa de Madrid, Servicio de Estudios.
- CASSON, M. (1984): «The Theory of Vertical Integration: A survey and synthesis», *Journal of Economic Studies*.
- COASE, R. H. (1937): «The Nature of the Firm», *Economica*.
- FERNÁNDEZ CUESTA, N. (1984): «Instrumentos para una más eficiente política de abastecimiento de crudo», *Economía Industrial*.
- HUERTA, E. (1985): «Restricciones verticales y política de defensa de la competencia», *Investigaciones Económicas*.
- (1986a): «Integración vertical de empresas y política de defensa de la competencia». Tesis doctoral sin publicar.
- (1986b): «Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica», *Economía Industrial*.
- JOHNSTON, R., y LAWRENCE, P. (1988): «Beyond Vertical Integration, The Rise of The Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*.
- KUMPE, T., y BOLWING, P. (1988): «Manufacturing: The New Case for Vertical Integration», *Harvard Business Review*.
- LEVY, D. (1984): «Testing Stigler's Interpretation of "The Division of Labor" is limited by the extend of the market», *Journal of Industrial Economics*.
- MANCHLUP y TABER (1960): «Bilateral Monopoly, Successive Monopoly, and Vertical Integration», *Economica*, noviembre.
- MARIOTTI, S., y CAINARCA, G. (1986): «The evolution of transaction governance in the Textil-Clothing Industry», *Journal of Behavior and Organization*.
- MARTIN, S. (1984): «Causes and Effects of Vertical Integration», *Econometrics Workshop Papers*, University of Michigan.
- MARVEL, M. (1982): «Exclusive Dealing», *Journal of Law and Economics*, abril.
- RUBIN, P. (1978): «The Theory of the Firm and The Structure of the Franchise Contract», *Journal of Law and Economics*, abril.
- SALAS, V. (1984): «Economía teórica de la empresa», *Información Comercial Española*.
- (1987): *Economía de la empresa*, cap. 1, Ariel.
- SCHWARTZ y EISENADT: «Vertical Restraints». Mimeo, Economic Policy Office, U.S. Department of Justice, Antitrust Division.
- SHERER, F. (1982): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, segunda edición, Rand McNelly.
- STIGLER, G. (1984): *The Organization of Industry*, Cambridge University Press.
- TRESPALACIOS, J. (1986): «La clave del éxito en el comercio franquiciado, situación española y perspectivas futuras», *Boletín Económico, ICE*, mayo.
- TUCKER y WILDER (1977): «Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector», *Journal of Industrial Economics*, septiembre.
- WATERSON, M. (1984): *Economic Theory of Industry*, Cambridge University Press.
- WILLIAMSON, O. (1971): «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», *American Economic Review*, mayo.
- (1979): «Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, octubre.
- (1984): «What is Transaction Cost Economics?». Mimeo, University of Pittsburgh.
- (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.