

A VUELTAS CON EL CONCEPTO DE INTEGRACION VERTICAL EN LA EMPRESA

*M.^a Teresa García Merino
Juan Hernangómez Barahona*

RESUMEN.—La pretensión de este trabajo es efectuar una profunda revisión del concepto de integración vertical en la empresa, de manera que quede constancia de la honda transformación que ha experimentado y que nos permite recoger una nueva percepción teórica mucho más amplia. Ahora bien, el intento de clarificación conceptual que aquí se persigue no sería completo si no se pusiese un cierto orden en la variedad de términos que rodean a la integración vertical y que han surgido precisamente por su evolución y su constante imprecisión. Para la consecución de tal orden nos apoyamos en una serie de taxonomías que, de forma individual o combinada, se ajustan a las principales dimensiones de la integración vertical. De dichas clasificaciones extraemos ciertas categorías de integración relevantes -esencialmente en cuanto a la forma de gobierno de las actividades- para estudiarlas con mayor detalle. Una amplia definición para la estrategia de integración vertical en la empresa y el reto de consecución de un marco conceptual unificado nos sirven para poner fin a este análisis.

1. INTRODUCCION

En los últimos años se empieza a entender un fenómeno tan complejo pero al mismo tiempo tan relevante en el campo de la dirección estratégica como es el de la integración vertical¹ (Mahoney, 1992; Davis y Duhaime, 1992). Sin embargo, hace una década este fenómeno era vapuleado, ignorado o concebido como un auténtico puzzle estratégico. Resulta así significativo que, mientras la diversificación ha sido objeto de continua atención, la estrategia de IV, tan compleja y, por tanto, tan necesitada de atención como ella, se haya visto en los últimos tiempos relegada. Parece lógico

1 En lo sucesivo utilizaremos IV para referirnos a la integración vertical.

entonces que, tal y como indica Mahoney (1992, p. 559), nos encontremos con dos grandes carencias en su estudio: la escasa existencia de síntesis sistemáticas para una nada desdeñable literatura sobre la IV y la ausencia de un marco conceptual unificado y amplio para la misma. Sólo cuando dicho marco exista se contará realmente con cimientos que soporten su investigación en un ámbito tan joven e integrador como el de la dirección estratégica. Puesto que no parece lógico contribuir a levantar el edificio de la IV si no se cuenta antes con una adecuada cimentación, hemos considerado oportuno aportar nuestro grano de arena para la consecución de la misma. Pretendemos, por tanto, efectuar aquí una profunda revisión del concepto de IV, de manera que quede constancia de la honda transformación que ha experimentado y que, en una línea similar a Harrigan (1983) o a Mahoney (1992), nos permite recoger una nueva percepción teórica mucho más amplia. Ahora bien, el intento de clarificación conceptual que aquí perseguimos no sería completo si no pusiésemos un cierto orden en esa variedad de términos que rodea a la IV y que ha surgido precisamente por su marcada evolución y por la constante imprecisión de su delimitación.

Aunque el término IV se ha aplicado a veces a todos los vínculos verticales —con independencia de que tengan lugar dentro de las empresas o impliquen operaciones de mercado entre empresas independientes— lo más frecuente ha sido que, como Sutton (1983, p. 36), se aluda a esas operaciones de mercado como coordinación vertical o de mercado y se reserve la expresión de IV para los vínculos verticales que se desarrollan dentro de la empresa. En cualquier caso, no ha sido éste el único autor que ha dejado entrever la necesidad de precisar lo que se entiende por IV en la empresa y de contribuir así a su clarificación.

Algunos de los factores que, de uno u otro modo, ayudan a conseguir una cada vez mejor comprensión de la IV y favorecen una más amplia delimitación conceptual son, por ejemplo, los avances experimentados por la literatura económica en el conocimiento de la empresa y, en definitiva, de los mecanismos de coordinación de actividades; la mayor aceptación y conocimiento de la cadena² como soporte para su análisis; el enorme desarrollo experimentado por la dirección estratégica en las últimas décadas; la diversidad de trabajos que, desde una u otra óptica, han profundizado en el estudio de la IV, y la aparición de una pluralidad de términos y calificativos que, ante la complejidad del fenómeno analizado, permiten hacer referencia a determinados aspectos del mismo. Nos referimos, por ejemplo, a denominaciones como las siguientes: IV completa, IV parcial, cuasi-integración, IV interna, IV externa, IV hacia atrás, etc.

2 Un tratamiento detallado de la cadena o *filière* puede verse, por ejemplo, en Moran (1985, pp. 199-231), Rainelli (1988, pp. 233-237), Bueno y Morcillo (1994, pp. 348-353) o García Merino (1998, pp. 77-89).

Ahora bien, la raigambre de la concepción clásica de la IV y el desorden que parece presidir el empleo de esa variedad de voces y calificativos utilizados para referirse a la misma han contribuido a mantener la confusión respecto a qué se entiende exactamente por IV y cuándo es más acertado emplear cada uno de los términos propuestos. Se hace preciso entonces insistir en la necesidad de consolidar una visión más amplia de la IV y de racionalizar esa maraña terminológica.

La estructura del trabajo es, por tanto, la que indicamos a continuación. Inicialmente se proporcionan una serie de argumentos con los que tratamos de justificar la existencia de una más amplia percepción del concepto de IV. A continuación, ante la diversidad de términos nacidos al amparo de este fenómeno empresarial y el desorden con que con frecuencia se emplean, proponemos un uso más racional para los mismos. En el cuarto epígrafe y con una visión de la IV similar a la de Harrigan (1983) y Mahoney (1992) —esto es, como un continuo que va desde la propiedad financiera vertical hasta los mercados verticales—, se efectúa un cuidadoso examen de las quizá más destacadas estructuras de gobierno de la IV. Concluimos esta revisión terminológico-conceptual de la IV con una definición más amplia y precisa para dicha estrategia empresarial y con el reto de lograr un consenso que permita, en un futuro no muy lejano, contar con un marco conceptual unificado para la misma.

2. EVOLUCION HACIA UNA AMPLIA CONCEPCION DE LA INTEGRACION VERTICAL

Cuando abordamos el estudio del concepto de IV empresarial observamos la ambigüedad y las carencias que en los últimos tiempos se han puesto de manifiesto en torno al mismo. Esto se ha debido a que con anterioridad, y de forma prolongada, la IV se había considerado un fenómeno de carácter tremendamente estático y asociado a la existencia de un importante patrimonio que, en manos de una única empresa (Harrigan, 1983, p. 1 y 1985, p. 399), se encontraba invertido en activos que permitían desarrollar actividades complementarias de una determinada cadena de producción-comercialización. Sólo su consideración como resultado y, al mismo tiempo, como parte de un comportamiento activo de la empresa —es decir, como alternativa estratégica de crecimiento relacionado— y la importancia cada vez mayor de la idea de permanencia en la cooperación entre empresas han permitido incorporar un cierto dinamismo (Harrigan, 1985, pp. 397-398 y 1986, p. 537) y flexibilidad a un término concebido ahora en un sentido mucho más amplio. Esta progresiva ampliación de la IV ha ocasionado la aparición de diversas calificaciones —que complementan y orientan su utilización— e incluso de términos que, en principio, pueden parecer ajenos o muy lejanos a la existencia de IV. Pero como ya hemos indicado, dejaremos la diversidad terminológica para el siguiente apartado y nos centraremos en éste en aquellas razones que han favorecido

una mayor variedad, dinamismo, discrecionalidad y, en definitiva, amplitud para la IV. Se pueden diferenciar, a nuestro juicio, tres grandes razones que presentamos a continuación.

A) LA CONSIDERACIÓN DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL COMO UNA COMBINACIÓN DE DECISIONES SELECCIONADA POR LA DIRECCIÓN

Hasta hace relativamente poco tiempo la IV se consideraba únicamente como una consecuencia de las imperfecciones de un mercado en el que a las empresas no se les reconocía ninguna iniciativa. Sólo la consideración del proceso de adopción de decisiones en la empresa o la aceptación del comportamiento estratégico que conduce a dicha situación (Romme, 1990, p. 242; Clarke, 1993, p. 242) —esto es, del activo papel que en el funcionamiento del mercado empieza a ser reconocido a las organizaciones— ha hecho posible introducir una mayor variedad, flexibilidad y dinamismo (Harrigan, 1985, p. 397 y 1986, p. 537) en este mecanismo de coordinación económica, que, además, puede incluso exceder el ámbito estrictamente empresarial. A la evolución, por lo que a esta estrategia de IV se refiere, de lo intra a lo interorganizativo ha contribuido, tal como plantea Bouvier-Patron (1993, p. 8), la imbricación del actor-empresa en su entorno, posición defendida por el enfoque de interdependencias y, con carácter más general, por el enfoque contingente. Se amplía así el alcance del término de IV que estamos analizando.

Aunque son ciertamente numerosos los autores (Stigler, 1951, p. 190; Porter, 1982, p. 312; Buzzell, 1983, p. 92; Ennamli, 1986, pp. 24-30; Jarrillo, 1990, p. 94) que, de forma más o menos velada, aluden a la necesidad de tomar decisiones en la empresa para determinar si ésta integra o desintegra actividades sucesivas, si las hace internamente o acude a su realización externa, y si opta por la IV, en qué grado piensa hacerlo; podría decirse que es realmente Harrigan (1983, pp. 1-2 y 1985, pp. 399-402) quien establece una clara diferenciación entre las que considera decisiones clave en la determinación de la estrategia de IV de cualquier empresa. Se refiere, concretamente, a las relativas al número de etapas, amplitud, grado y forma³. Aunque no vamos a entrar aquí en detalles acerca de dichas dimensiones, sí nos interesa señalar, sin embargo, la diversidad, flexibilidad y dinamismo que las diferentes alternativas de cada una de las decisiones mencionadas; y su posible alteración, introducen en las empresas

3 Ennamli (1986, pp. 24-31), que considera demasiado generales la mayoría de las definiciones de la IV y les critica por dejar algunos aspectos en la sombra, señala, en una línea similar a la propuesta por Harrigan (1983, p. 2), la necesidad de defender una consideración más amplia de la misma —en la que se distinga etapas, forma y alcance—. Sin embargo después, pese a haber planteado esa amplia caracterización, limita su análisis únicamente a la IV clásica y se apoya para ello en unos argumentos que, aunque los considera esenciales, son, a nuestro modo de ver, muy poco consistentes.

cuando éstas buscan determinar su IV. Pero si importante ha sido el reconocimiento de las diferentes decisiones cuya combinación permite delimitar la estrategia de IV de la empresa —el *mix de la IV* (Harrigan, 1985, p. 403)—, igual o más lo ha sido admitir la existencia de un comportamiento discrecional de la dirección (Buzzell, 1983, p. 92; Harrigan, 1986, pp. 535-536; Fuente, 1990, pp. 70-71) que interviene en la selección de aquella combinación más apropiada o que mejor se ajusta a las condiciones de contexto existentes. Cualquier variación en dichas condiciones y cambios conscientes o inconscientes en la estrategia corporativa (Harrigan, 1985, p. 407 y 1986, p. 535) podrán alterar la combinación que para la estrategia de IV se hubiese elegido anteriormente. Insistimos, una vez más, en que hablar de dinamismo, flexibilidad, diversidad y amplitud se convierte así en algo inherente a la estrategia de IV. Hemos de decir, sin embargo, que, a la hora de determinar dicha estrategia para cualquier empresa, tan importantes como las dimensiones estratégicas señaladas son las correspondientes decisiones estructurales que, dado el paralelismo estrategia-estructura (Chandler, 1979, p. 389; Fuente, 1990, p. 70), la dirección de la empresa deberá igualmente adoptar.

Todo lo señalado nos lleva a concluir, como en una línea similar lo ha hecho Harrigan (1986, p. 553), que limitar la consideración de la IV en la empresa al sentido tradicional —estático e inmovilista— dado a dicho fenómeno sería totalmente erróneo, amén de desfasado, y podría tener consecuencias bastante negativas para la misma. Lo que no quiere decir, tampoco, que la dirección de la empresa deba alterar continuamente y de forma caprichosa su estrategia de IV. Más bien al contrario, ha de ser prudente —sin que esto suponga eliminar totalmente su comportamiento discrecional— en la elección del *mix* de IV y del correspondiente *mix* estructural que manifiesten ser más apropiados para la empresa a la vista del contexto que en cada momento la rodea.

B) LA DETERMINACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Una vez determinado inicialmente el campo de actividad de una empresa por su competencia o habilidad distintiva clave (Abell, 1980, p. 11; Dosi *et alii*, 1990, p. 246; Prahalad y Hamel, 1991, p. 51; Hill y Jones, 1992, pp. 104-105), en el análisis de los elementos que componen su estrategia el vector de crecimiento indicará las direcciones seleccionadas por la empresa —tanto dentro como fuera de su industria— y los métodos o alternativas por los que puede discurrir dicha estrategia (Johnson y Scholes, 1993, cap. 6; Bueno y Morcillo, 1994, p. 297). Dado que a las posibles alternativas para el desarrollo de la de IV pasaremos a referirnos en el punto siguiente, vamos a centrarnos en éste en las posibles direcciones (Johnson y Scholes, 1993, pp. 228-229) que, para esta estrategia de diversificación relacionada, se le presentan a la empresa.

La diversificación relacionada o concéntrica (Rumelt, 1974; Ansoff, 1976; Bueno y Morcillo, 1994, p. 298), en la que encuadramos la estrategia de IV, parece ser utilizada con mucha frecuencia por las empresas, debido a que éstas tienden a reorientarse hacia sus competencias reales (Prahalad y Hamel, 1991, p. 51). En su desarrollo, y más concretamente en el de la estrategia de IV, la empresa, cuyos límites vendrán determinados por las decisiones que conscientemente adopte la dirección, necesitará buscar fuera de los mismos otras competencias que, desarrolladas y controladas por otras organizaciones, sean complementarias a las suyas en el proceso de producción-comercialización (Richardson, 1972, p. 889; Reve, 1990, p. 138). Complementariedad que además, y en la línea de lo planteado por Gaffard (1990, p. 331) o Dosi *et alii* (1990, p. 242), se verá afianzada por el conocimiento que se genera no sólo en cada organización sino en el conjunto formado por dichas organizaciones. Dos son las direcciones en las que, sin que en ningún caso se excluyan la una a la otra, la empresa puede proceder a la búsqueda de competencias complementarias y, en consecuencia, al desarrollo de su estrategia de IV (Johnson y Scholes, 1993, pp. 228-229; Bueno y Morcillo, 1994, pp. 177-178): hacia atrás —esto es, hacia las fuentes de aprovisionamiento o de obtención de productos de consumo intermedio en etapas anteriores en la cadena— y hacia adelante⁴ —es decir, hacia etapas posteriores en la cadena o a la venta y distribución de productos acabados—. Todo lo cual contribuye, además, a conformar y afianzar esa concepción más variada y amplia de la IV a la que nos estamos refiriendo.

C) LA PROGRESIVA INCORPORACIÓN A LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

La consideración más amplia, dinámica y flexible de la IV, que parece conceder en los últimos tiempos un mayor peso a las formas híbridas de organización o a las interdependencias existentes entre empresas complementarias en la cadena, se ha visto favorecida por el desarrollo de una nueva forma de crecimiento, sustentada en la cooperación contractual, que Montmorillon (1986, cap.1 y 1989, p. 98) incorpora a las dos vías de crecimiento tradicionales —patrimonial y financiera—. En la misma línea, Morvan (1991, pp.359-360) o Johnson y Scholes (1993, pp. 231-239), entre otros, consideran tres opciones de crecimiento: las dos clásicas —crecimientos interno y externo— y una tercera de tipo cooperativo, cuyo soporte es la existencia de alianzas o contratos. Estos tres métodos en el desarrollo de la empresa, que se sustentan en principios de evolución dife-

4 Son diversos los autores (Perry, 1980; Monteverde y Teece, 1982a; Stuckey, 1983; Harrigan, 1985 y 1986; Klein, Crawford y Alchian, 1986; Martin, 1986; Salinger, 1987) que, de distinto modo y para industrias diferentes, analizan alguno o ambos de dichos sentidos.

rentes, se complementan y perduran en el tiempo (Montmorillon, 1989, p. 98). El crecimiento patrimonial, caracterizado por la acumulación por un mismo propietario de activos productivos o de distribución más o menos complementarios, se ha visto sucedido por un crecimiento financiero, en el que subyace el mecanismo de la toma de control, y más recientemente este último parece estar cediendo terreno a un crecimiento por cooperación contractual. Esta última alternativa señalada para el desarrollo de la empresa, que tiene lugar cuando un empresario confía a otro la realización de una parte de las tareas necesarias para la producción o distribución de los bienes o servicios que pretende colocar en el mercado, se sustenta básicamente en las dimensiones de intercambio, *partenariat*⁵ y competencia, que han reemplazado en los últimos años a las de mandato y dependencia. Además, se apoya en un reparto cooperativo del poder de administrar y se ha desarrollado por la generalización de procedimientos contractuales en funciones de producción y comercialización⁶ que hasta hace muy poco venían siendo consideradas internas a la empresa. Con el desarrollo de las relaciones contractuales cooperativas se difumina la neta distinción anteriormente existente entre la empresa y sus empresas complementarias (Montmorillon, 1989, p. 103; Canals, 1991, p. 181), lo que permite decir que lo exterior penetra en la empresa e irrumpe en la gestión fuera de los lazos de propiedad o control.

El creciente desarrollo de las relaciones de interdependencia entre empresas permite, así pues, extender el uso del término de IV a ciertas relaciones contractuales (Harrigan, 1983, p. 21 y 1985, p. 402), aquéllas que se producen entre organizaciones que desarrollan sus actividades en etapas complementarias de la cadena de producción-comercialización. Ampliación del término que se produce, por otra parte, cuando se considera que dichas relaciones —estén o no apoyadas en la existencia de una participación financiera— engrosan el conjunto de decisiones estratégicas (Canals, 1991, p. 181) adoptadas por cualquier empresa para diseñar su comportamiento en la cadena e incluso cuando se defiende que las condiciones del entorno, y, más concretamente, la dependencia que la complementariedad entre empresas crea, convierten a estas relaciones en una forma más de IV (Morvan, 1991, p. 360), sin necesidad, en principio, de que exista un comportamiento estratégico determinado. Al considerarse posible el uso de formas contractuales para determinar la estrategia de IV

5 En Banville (1989, p. 126) puede verse la siguiente definición de *partenariat*: Consiste en establecer entre dos empresas —a las que denomina «dador» y «tomador de órdenes» respectivamente— relaciones de una cierta duración y que se sustentan en la existencia de una búsqueda en común, en condiciones que permitan una reciprocidad de ventajas, de objetivos a medio o largo plazo.

6 Montmorillon (1989, p. 102), aunque únicamente considera el crecimiento por cooperación contractual en las actividades de producción y comercialización, plantea, sin embargo, que las funciones financieras y sociales podrían dar origen a consideraciones y análisis similares.

que se quiere para la empresa, diremos que ya no se trata únicamente de elegir, como proponía Williamson (1975, 1985), entre *hacer* por la empresa o *comprar* en el mercado, sino que las decisiones de IV van más allá de esta simple decisión (Harrigan, 1986, p. 536), que pasa ahora a ser más amplia y compleja. Se incorpora, así, en la elección entre hacer o comprar —a la que también podemos referirnos como «hacer o hacer-hacer»⁷ o como «hacer dentro o fuera»— una amplia alternativa que recoge la posibilidad de la empresa de «mandar hacer»⁸, que paulatinamente se ha visto sustituida por la de «hacer con»⁹ —asociarse, o contratar cooperando— (Montmorillon, 1989, p. 98).

Así pues, las empresas, dado que cada vez en mayor medida se limitan a aquello que constituye su competencia distintiva o núcleo básico (Reve, 1990, pp. 138-139; Hill y Jones, 1992, pp. 104-105) y buscan complementarse con otras organizaciones, parecen optar frecuentemente por «hacer fuera» o «hacer-hacer», para lo que disponen de distintas alternativas o posibilidades. De entre éstas, nos interesa destacar dos que han sido objeto de frecuente aplicación y de un importante número de estudios. Nos referimos a las de subcontratación productiva y franquicia en la distribución, que no son, en definitiva, sino formas o variantes de una relación de subcontratación¹⁰. Sin embargo, y como acabamos de señalar, ésta parece haber experimentado una profunda y significativa metamorfosis en los últimos años. La relación emergente después de la transformación, a la que algunos autores han propuesto denominar co-contratación (Montmorillon, 1989, p. 98) o *partenariat* (Banville y Chanaron, 1985; Banville, 1989; Letourneur, 1994), se sustenta en la cooperación entre empresas y prioriza la confianza —en lugar de la dependencia-subordinación— y la continuidad de la relación entre una empresa y sus suministradores o

7 Utilizamos esta traducción literal del *faire ou faire-faire* francés (Koenig, 1981, p. 36; Labourdette, 1990), dado que, al tratarse de una denominación menos restrictiva, a nuestro modo de ver, que la de «hacer o comprar», favorece la inclusión en la misma, sobre todo por lo que a la alternativa de hacer-hacer se refiere, de otras opciones de realización externa distintas al mercado.

8 Con esto, y aunque en ocasiones se presente bajo denominaciones diferentes y más específicas, básicamente se estaría dando entrada a la opción de subcontratación, que es utilizada con mucha frecuencia por las empresas. De este modo, se incorpora a la elección entre hacer o comprar el dilema (Altersohn, 1992, p. 75) entre integrar o subcontratar. Se trata, en resumen, de decidir si hacer internamente o si acudir al exterior y, en caso de optar por el exterior, si se subcontrata o si sencillamente se recurre al mercado.

9 En este caso, más que de una modificación en la decisión acerca de hacer dentro, subcontratar o acudir al mercado, se trata de un cierto desplazamiento de la subcontratación por la asociación, co-contratación (Montmorillon, 1989, p. 98), o *partenariat* (Banville y Chanaron, 1985; Banville, 1989).

10 Para un análisis más detallado de la subcontratación remitimos a Koenig (1981), Bouche (1988), Huerta (1989, pp. 158-159), Fernández Sánchez (1991) o Altersohn (1992).

clientes, de manera que, lógicamente, se crea una dependencia mutua entre dichos participantes en la relación.

En definitiva, y al objeto de concluir con aquellas razones que parecen haber favorecido la evolución en el concepto de IV, diremos que el desarrollo conjunto de los tres puntos señalados —la IV como una combinación de diferentes decisiones sujeta a la discrecionalidad directiva, la creciente importancia que tiene para la empresa el conocimiento de las que son sus competencias fundamentales y la búsqueda de entidades con las que, de forma más o menos duradera, pueda complementarse en el marco de proyectos productivo-comerciales y, consecuentemente, el reconocimiento del importante papel jugado por las relaciones contractuales interorganizativas— han, de algún modo, permitido esa visión más variada, flexible, dinámica, discrecional y, por tanto, amplia de la IV. Una vez presentados estos argumentos y ante la diversidad terminológica que parece haberse derivado de esa más amplia percepción de la IV, creemos necesario sistematizar algunos de los vocablos más frecuentes en la variada terminología utilizada para referirse a la misma.

3. PROPUESTA DE SISTEMATIZACION DE ALGUNOS TERMINOS RELATIVOS A LA INTEGRACION VERTICAL

Aunque somos conscientes de que puede haber tantas denominaciones o calificativos a la IV como autores han estudiado el fenómeno, de modo que existen otras voces diferentes a las que aquí van a ser recogidas e, incluso, aún podrían surgir otras nuevas, nuestro único objetivo en el presente apartado es mostrar que los más generales y corrientes de los diferentes términos propuestos no cubren, en definitiva, sino parcelas más o menos amplias y delimitadas de una misma realidad. Ahora bien, ya que, como hemos visto en el apartado anterior, esta realidad se ha hecho cada vez más compleja, consideramos necesario, al objeto de simplificar cualquier análisis de la misma y para proporcionar un cierto orden en el uso de las diferentes denominaciones propuestas, apoyarnos básicamente en las que Harrigan (1983, pp. 1-2 y 1985, pp. 399-402) ha identificado como dimensiones clave de la IV.

Así pues, los criterios de clasificación que vamos a recoger (tabla nº1) son aquéllos que se sustentan precisamente en las direcciones o, para ser más propios, los sentidos que puede adoptar en su desarrollo la estrategia de IV de la empresa y en el empleo, individual o conjunto, de las diferentes dimensiones que configuran la estrategia de IV, esto es, la amplitud, el número de etapas, el grado y la forma que adopte la misma.

Cada una de las dimensiones que contribuyen a conformar la estrategia de IV de una empresa permite establecer, en su consideración individual, una tipología dicotómica acerca de la IV. La consideración conjunta de las mismas proporciona una taxonomía más general, pero antes de entrar en ella presentaremos cada una de las clasificaciones individuales menciona-

das. Cuando el criterio agrupador utilizado es el relativo a la amplitud de la IV podemos distinguir, como lo hace Harrigan (1985, pp. 400-401), entre IV estrecha e IV amplia¹¹. Se considera estrechamente integrada aquella empresa que, por comparación con el resto de empresas que intervienen en idénticas etapas de la cadena, añade o controla un sólo *input* o muy pocos por etapa de proceso realizada o, en otros términos, ejecuta o controla una o pocas actividades por cada etapa considerada. Por el contrario, diremos que una empresa se encuentra ampliamente integrada cuando, también por comparación con las demás empresas, ejecuta o controla muchas actividades por cada etapa del proceso en que participa. La consideración del número de etapas de la cadena integradas por la empresa permite distinguir, en la línea defendida por Harrigan (1985, pp. 399-400), entre IV completa e incompleta. Si la IV completa tiene lugar cuando la empresa interviene en todas las etapas de la cadena, la incompleta se producirá, lógicamente, cuando la IV que exista en la empresa no se extienda a la totalidad de etapas de la misma. Una distinción entre IV total e IV parcial (Harrigan, 1985, p. 401; Hill y Jones, 1992, pp. 207-208) es la que se extrae de la observación de la dimensión relativa al grado. Se consideran parcialmente integradas aquellas empresas que compran más del 5 % de sus necesidades de un recurso particular a terceros y totalmente integradas aquéllas otras que transfieren el 95 % o más de dichas necesidades internamente (Crandall, 1968 a y b; Harrigan, 1985, p. 401). Por último, y en relación con la forma, Harrigan (1985, p. 402) establece una distinción no dicotómica entre IV interna por propiedad, cuasi-integración vertical¹² y contratos a largo plazo. Algunos autores únicamente parecen tener en cuenta, a la hora de establecer alguna taxonomía al respecto, si la vía utilizada por la empresa para el desarrollo de su estrategia de IV ha sido la tradicional de crecimiento interno u otra, aunque sin hacer una distinción clara respecto de ésta última. Por poner algún ejemplo podríamos citar las siguientes: IV interna en oposición a la IV externa¹³ (Rey, 1991, pp. 1 y 4) y hacer internamente en lugar de hacer-hacer (Koenig, 1981, p. 36; Labourdette, 1990). A nuestro juicio, la incorporación progresiva de los métodos de desarrollo estratégico en el estudio de la IV permite precisamente diferenciar, al hablar de la forma, entre IV interna, externa y cooperativa, incluyendo en ésta última la CIV y los contratos verticales a largo plazo.

11 Que ésta sea una clasificación sobre la que no parecen haber centrado su atención otros autores se debe, como creemos evidente, a que ningún otro, a excepción de Harrigan, ha entrado a fondo en el tratamiento de las diferentes dimensiones que conforman una estrategia de IV.

12 En adelante, para referirnos a la cuasi-integración vertical utilizaremos CIV.

13 Para Rey (1991, p. 4), la IV externa persigue, a través de un artificio de control externo a la empresa —las denominadas restricciones verticales—, la búsqueda de una mejor coordinación vertical entre entidades que trabajan de forma estable en etapas complementarias de un proceso, exista o no entre ellas algún tipo de participación o toma de control en la propiedad. En cambio, cuando el control de dichas actividades se realiza internamente habla de la existencia de una IV interna.

Finalmente, y de la que sería una consideración más o menos conjunta o combinada de casi todas las dimensiones que configuran la estrategia de IV, encontramos en diferentes autores una tipología¹⁴ que, si bien presenta un carácter bastante general, más completo que las anteriores y acorde con las variantes más frecuentes en la realidad de la empresa y de la IV, cuenta, no obstante, con el inconveniente de que, en definitiva, mezcla diferentes criterios de clasificación, lo que creemos que ha favorecido durante bastante tiempo, y todavía favorece, un cierto confucionismo o, cuando menos, una escasa claridad en relación con la IV. Puesto que profundizar en el análisis de todas y cada una de las categorías recogidas en la tabla que presentamos puede resultar, amén de innecesario, tedioso, sirva dicha tabla para aportar cierta luz y evitar algunos equívocos y centrémonos en el tratamiento pormenorizado de una taxonomía combinada que nos permita abordar las más destacadas estructuras de gobierno de la integración vertical. Dado que la clasificación de Harrigan parece ser la más completa, ya que recoge un mayor número de dimensiones y de estructuras de gobierno de la IV, nos proponemos partir de ella para, en el siguiente epígrafe, analizar y definir las principales categorías y estructuras de gobierno en relación con la IV.

TABLA Nº1: *Propuesta de sistematización de algunos términos relativos a la IV.*

CRITERIO UTILIZADO	VARIANTES DE LA IV
Sentido de la IV	IV hacia atrás - IV hacia adelante
Amplitud de la IV	IV amplia-IV estrecha
Nº de etapas integradas verticalmente	IV completa-IV incompleta
Grado de IV	IV total-IV parcial
Forma de la IV	IV interna-CIV-CLP* IV interna-IV externa Hacer frente a hacer-hacer IV interna-IV externa-IV cooperativa
Combinación de las dimensiones de la IV	IV completa-IV parcial-CIV-CLP*

* Contratos verticales a largo plazo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de varios autores, básicamente Harrigan (1983 y 1985), Labourdette (1990) y Rey (1991).

14 Podríamos citar, a este respecto, las encontradas en Porter (1982, pp. 311 y 329-331) —IV total, IV piramidal o parcial y CIV—, Harrigan (1983, pp. 16-21) —IV completa, IV parcial, CIV y contratos verticales a largo plazo—, Perry (1989, pp. 185-187) —IV total, IV parcial y controles verticales, incluyendo estos últimos la CIV—, Rogy (1990, pp. 74-75) —IV completa, CIV y quasi-mercado—, Carlton y Perloff (1990, p. 502) —IV total, IV parcial y restricciones verticales— o Stuckey y White (1993, pp. 71 y 78) —IV total y CIV, en la que se incluyen los contratos verticales a largo plazo—.

4. ANALISIS DE ALGUNAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DE LA INTEGRACION VERTICAL

Son cuatro, como ya hemos indicado, las categorías que se incluyen en la taxonomía general que establece Harrigan (1983, pp. 16-21): IV completa, IV parcial, CIV y contratos verticales a largo plazo. Dichas categorías se obtienen al combinar las principales dimensiones en la configuración de la estrategia que estamos considerando¹⁵ y al hacer un especial hincapié en aquélla relativa a la forma, que nos permite abordar las posibles estructuras a utilizar para el gobierno de la IV. Con el análisis y definición de tales categorías, que efectuamos a continuación, buscamos conseguir un mayor conocimiento de las distintas formas de gobierno de la IV, una cada vez mayor difusión y aceptación de la percepción amplia de la IV y un cierto progreso en ese difícil reto de conseguir un marco conceptual unificado para esta estrategia de la empresa.

A) INTEGRACIÓN VERTICAL COMPLETA

La IV completa, que parece coincidir o aproximarse a la concepción tradicional de la IV, supone el ejercicio por parte de la empresa de un derecho de propiedad sobre la práctica totalidad de las diferentes etapas y actividades del proceso productivo-comercial. Si, como señala Harrigan (1983, p. 17), la IV completa es más arriesgada que la parcial, ya que la empresa está menos diversificada y es más sensible a las fluctuaciones económicas, también parece mostrarse más rentable que ésta, lo que ha conducido a Buzzell (1983, p. 100) a recomendar que, de acudir a la IV, se opte por una posición claramente definida y se evite la IV parcial. Las empresas parecen recurrir a la IV completa básicamente por alguna de las siguientes razones (Harrigan, 1983, p. 17): cuando existen dificultades de contrato, cuando se desea proteger del espionaje competitivo procesos o productos no patentados, si se quiere supervisar todas las etapas del control de calidad o cuando proporciona ventajas de coste.

B) INTEGRACIÓN VERTICAL PARCIAL

La IV parcial, que normalmente se justifica por la necesidad de hacer frente a ventas adicionales extraordinarias, estacionales o accidentales para las que es preferible acudir a productores independientes, implica que la empresa produce o distribuye una parte de las necesidades internamente

¹⁵ Lo que permite, al menos en algunas categorías, incorporar aspectos relativos a dimensiones diferentes. Es el caso, por ejemplo, de la IV completa, cuya definición abarca, con mucha frecuencia, las dimensiones referidas a número de etapas y forma de integración, que será aquí interna.

pero acude para el resto a empresas especializadas autónomas (Harrigan, 1983, p. 18; Quirmbach, 1986). Quirmbach considera que existe IV parcial cuando una empresa es propietaria, por una estrategia deliberada, de activos repartidos a lo largo de una cadena de operaciones que domina y acude, no obstante, a empresas independientes, sobre las que ejerce cierta ventaja negociadora, al objeto de conseguir precios interesantes para el bien final.

El recurso a la IV parcial, tal y como concluyen White (1971) y Harrigan (1983, p. 20 y 1985, p. 401), ha sido algo bastante común y con mayor probabilidad de empleo que la IV completa. No parece, sin embargo, que exista acuerdo en la literatura respecto al interés de la IV parcial y respecto a sus costes y beneficios. Mientras que para Porter (1982, p. 329) la IV parcial puede proporcionar muchos de los beneficios de la IV completa, al tiempo que reduce o evita muchos de sus costes, Buzzell (1983, p. 100) concluye que la IV parcial es menos rentable que la completa y debe, por tanto, ser evitada, y Harrigan (1983, p. 18), en el marco de su análisis contingente, establece que la IV parcial no trabaja igual en todas las situaciones e indica, en consecuencia y como veremos en seguida, en qué circunstancias resulta más apropiada. Algunos de los costes de la IV completa que, según Porter (1982, pp. 329-330), el recurso a la IV parcial permite mejorar son los derivados de: los riesgos de las fluctuaciones; el desequilibrio entre etapas; la falta de competencia interna; el acceso a actividades externas de I+D y, por último, el riesgo de relaciones cerradas. Entre las ventajas o beneficios de la IV completa que también, según Porter (1982, p. 330), se pueden obtener con la parcial destacaremos el que permita compensar el poder de negociación de suministradores y clientes. Existen, sin embargo, beneficios de la IV completa que se ven muy mermados cuando se recurre a la parcial.

Algunas de las razones o circunstancias que, según Harrigan (1983, p. 18 y 1986, p. 553), conducirían a la IV parcial son: un entorno volátil, la existencia de materias primas abundantes o facilidad para disponer de empresas a las que subcontratar actividades, la existencia de otras empresas que realizan actividades a menor coste que la propia empresa, determinadas cuestiones de tipo tecnológico o que empresas externas proporcionen un valor añadido sustancial a los bienes que producen o distribuyen.

La empresa, ya integre completa o parcialmente y sea cuál sea el sentido de la IV —hacia arriba o hacia abajo—, adquiere el control de variables que hasta ese momento se le escapaban. Ahora bien, no hay que olvidar lo señalado por Blair y Kaserman (1983) acerca de que estas opciones de control tienen un coste que puede ser muy elevado y, además, no se comprueba que la solución radical, representada por la integración completa, sea siempre la mejor, sino que existen muy a menudo soluciones alternativas igualmente eficaces.

C) CUASI-INTEGRACIÓN VERTICAL

Más reciente en el vocabulario económico, el término CIV¹⁶ es fuente de múltiples ambigüedades y confusiones. En concreto, es necesario distinguirlo claramente de la integración parcial, que acabamos de delimitar, pero también, y como se verá en seguida, de los contratos verticales a largo plazo. Con respecto a la primera, la diferencia parece residir básicamente en la distinta dimensión que las soporta. Su discriminación de los contratos verticales a largo plazo, dado que parecen sustentarse sobre la misma dimensión de IV —la relativa a la forma— e idéntico método de desarrollo —el cooperativo—, habrá que hacerla recurriendo al grado de dominio y de sujeción existente en la relación cooperativa. Se trata, en todo caso, de unas relaciones estables mucho más fuertes y dependientes que en los contratos verticales a largo plazo y, por supuesto, que en los contratos verticales que con carácter aislado se celebran en el mercado. Pero veamos a continuación cómo podemos caracterizarla.

No existe unanimidad a la hora de delimitar la CIV. Así, para algunos autores (Crandall, 1968 b, p. 223; Monteverde y Teece, 1982 b, p. 321; Harrigan, 1983, p. 20 y 1985, p. 402; Perry, 1989, p. 186) se define por la propiedad —no necesariamente completa— por parte de una empresa de los activos, al menos parte de ellos, utilizados por otra en la fabricación de los componentes o bienes que la primera necesita en la elaboración de su producto final o en la distribución de dicho producto, considerándose, además, que no es necesario ningún otro control adicional¹⁷. A diferencia de dichos autores, para otros la existencia de propiedad no es fundamental en la determinación de la CIV (Houssiaux, 1957 a, p. 222 y 1957 b, p. 387; Blois, 1972, p. 268 y 1980, p. 57; Mac Millan y Farmer, 1979; Rogy, 1990, p. 75) sino que basta únicamente con observar las relaciones contractuales existentes entre empresas complementarias —su objeto, sus

16 Se trata de un término inicialmente acuñado por Houssiaux (1957 a y b). A principios de los setenta, Richardson (1972) y Blois (1972) retomaron los importantes trabajos de dicho autor e insisten en la existencia de relaciones contractuales que van más allá de las transacciones normales del mercado, aunque sin ir hasta la integración total. Al estudio de este fenómeno han contribuido igualmente más tarde las aportaciones, entre otros varios, de MacMillan y Farmer (1979), Monteverde y Teece (1982 b), Porter (1982), Harrigan (1983 y 1985), Joffre y Koenig (1985), Huerta (1989), Labourdette (1990) y Enrietti (1991).

17 La propiedad supone por sí sola la existencia de un importante dominio, ya que la empresa poseedora de los activos podría, según plantea Crandall (1968 b, p. 224), mover éstos de lugar si lo cree conveniente y limitar su uso a la obtención de los bienes que ella necesita, o en otros términos, obligar a la otra empresa a la compra de activos para fabricar para otros mercados. No es necesario, como señala Harrigan (1983, p. 20), poseer el 100% de los activos para que en numerosas ocasiones se traten como si fuesen propios. Ante la ambigüedad y la disputa existente respecto al alcance de los derechos de propiedad de tales activos, Monteverde y Teece (1982 b, p. 326) hablan de activos poseídos o pagados.

características¹⁸ y la importancia del acuerdo en la organización de la producción de ambas empresas—, así como la posibilidad de sustitución de cualquiera de las partes, la dimensión¹⁹ y el comportamiento o, más concretamente, la especificidad de la actividad²⁰, que pueden caracterizar a unas relaciones como relaciones normales de interdependencia y colaboración o transformarlas en unas relaciones de dependencia bajo el dominio de una de las partes²¹. Sí parecen, en cambio, ser unánimes todos ellos, pese a aquello que les diferencia, en que, en la línea planteada por Porter (1982, p. 330), la CIV supone el establecimiento de una relación contractual entre negocios verticalmente relacionados con la empresa y se sitúa en algún lugar intermedio entre los contratos a largo plazo y la propiedad total.

Son varios los autores (Porter, 1982, p. 331 o Stuckey y White, 1993, p. 78) que citan algunas de las formas más comunes de la CIV, que, en determinadas circunstancias, proporcionan muchas de las ventajas o beneficios de la IV completa sin incurrir en todos sus riesgos y rigideces. Mientras Porter (1982, p. 331) se limita a considerar ventajoso el empleo de la CIV cuando permita no sólo reducir ciertos costes de la IV completa sino igualmente lograr gran parte de sus beneficios, Harrigan (1983, p. 20) determina bajo qué circunstancias parece más apropiado recurrir a la primera. En términos generales, un peligro de la CIV es que puede

18 Houssiaux (1957 a, pp. 241-244) señala las siguientes: la forma del contrato; las cláusulas recogidas en el mismo, sin olvidar las de tipo técnico; su duración o estabilidad y las modalidades de su ejecución. De esta manera, el carácter de integración podría quedar asegurado por la multiplicidad de cláusulas, más o menos impuestas por la empresa a aquélla con la que contrata, en las que se puede determinar desde el precio del intercambio, pasando por condiciones técnicas, etc., hasta la elección de las inversiones y del personal a emplear en la producción.

19 La dimensión ha de ser aquí entendida, como puede verse en Blois (1980, p. 58), no en términos absolutos —número de empleados, capital utilizado, etc.— o relativos —por comparación con la dimensión de las empresas con las que se relaciona en etapas sucesivas—, sino por el porcentaje o la proporción que la empresa representa en las compras o ventas de sus empresas vecinas o complementarias. Se ahonda así en la exclusividad señalada por Houssiaux (1957 a, pp. 244-245).

20 Alude Blois (1980, p. 59) con especificidad o grado de flexibilidad a la situación de una organización comprometida en una cierta gama de productos y un número de mercados, de manera que va a ser difícil y muy costoso para ella, en un corto plazo, entrar a producir otro tipo de productos e introducirse en otro mercado —conservando sus niveles normales de rentabilidad—.

21 A Weber achaca McNeil (1978, p. 66) la expresión de dominio organizativo, con la que se alude a una situación de desequilibrio de poder en la que éste adquiere el papel central en la relación existente y estructura las acciones. El dominio, por regla general y según Houssiaux (1957a, p. 244), aumenta con el grado de exclusividad de la relación y el grado de intervención de la empresa que domina en la gestión de la otra. En algunas situaciones, sin embargo, es difícil determinar con claridad la existencia de una relación de dominio, sobre todo si ésta se encuentra encubierta, de manera que pueden pasar por independientes dos empresas que realmente actúan como si estuviesen integradas verticalmente.

llevar a las empresas que intervienen en el contrato a relaciones muy cerradas y relativamente inflexibles y un aspecto ventajoso es que permite crear una gran comunidad de intereses entre dos empresas sucesivas en la cadena.

Todo lo hasta aquí expuesto nos lleva a definir la CIV del siguiente modo: *aquella relación contractual a largo plazo entre dos empresas complementarias en la cadena que, sin necesidad de que exista relación de propiedad alguna entre las mismas, se caracteriza por una relación de dominio entre ellas o de sujeción a la relación²², a la que contribuyen una serie de factores y circunstancias —básicamente, especificidad y grado de concentración en la relación—, y que puede presentar formas muy diferentes en función de cuál sea el objeto del acuerdo —la creación de una nueva empresa o simplemente la búsqueda de cooperación en materia de suministro, de concepción y diseño, de distribución, etc.—, sus características y la importancia del mismo para ambas empresas.*

D) CONTRATOS VERTICALES A LARGO PLAZO

Finalmente, la última categoría de la IV a la que vamos a referirnos, más tenue y difícil de delimitar, se correspondería con las que, en la línea propuesta por Hayes y Abernathy (1980) o Harrigan (1983, p. 21 y 1985, p. 402), podrían denominarse relaciones contractuales verticales a largo plazo. Éstas, que en ocasiones pueden presentar problemas para su distinción de la CIV, parecen más fáciles de diferenciar de los intercambios de mercado, lo que no impide que en determinadas circunstancias presenten una importante proximidad. Nos parece, por tanto, muy apropiada para caracterizar esta forma de gobierno de la IV la definición que Houssiaux (1957 a, p. 222) proponía para delimitar la CIV, para la que, en nuestra modesta opinión, resultaba insuficiente. La retomamos, en consecuencia, y definimos los contratos verticales a largo plazo como *«aquellas relaciones de mercado continuadas entre empresas independientes situadas en etapas de producción diferentes»*, aunque precisaremos que complementarias. Nos encontramos, en definitiva, ante relaciones estables de interdependencia entre empresas jurídica y patrimonialmente independientes que desarrollan actividades complementarias.

Parece claro, pues, que lo que caracteriza a estos contratos y los diferencia de los intercambios de mercado es la continuidad o estabilidad de unas relaciones o, dicho de otro modo, la existencia de un compromiso para un amplio periodo de tiempo, en el que no llega a existir, sin embargo, ni un claro dominio de ninguna de las partes ni una total sujeción a la relación —todo ello justificado por la ausencia de factores y circunstancias que puedan ocasionarlo— sino más bien una estable cooperación entre

²² Coincidimos en este punto con Labourdette (1990, p. 60), para quien la intención de dominio, si bien no está excluida en la CIV, no es necesariamente primordial.

ambas. Lo cual sí, por una parte permite diferenciar éstas de la CIV, por otra constituye una forma más débil y difícil de determinar de la IV y sobre la que se podrían plantear mayores discusiones respecto a su consideración en el seno de la misma. Ahora bien, en ocasiones algunos de estos compromisos unen tan estrechamente a las partes que no permiten distinguir con precisión el perímetro de la empresa y aparentan, aunque sin tenerlo, la forma de una integración completa. Es evidente que, en esta variante de la IV, la participación en la propiedad normalmente no existe y si existe es intrascendente.

Del mismo modo que para las restantes categorías de la IV, Harrigan (1983, p. 21) determina en qué condiciones su empleo resulta atractivo. Señala así, por ejemplo, que es particularmente interesante cuando una empresa es capaz de persuadir a terceros para que desarrollen tareas de I+D o de marketing a costes bastante más reducidos de aquéllos en los que la propia empresa podría incurrir.

5. UNA PROPUESTA DE DEFINICION AMPLIA PARA LA INTEGRACION VERTICAL Y UN RETO DE UNIFICACION

Una vez analizada la evolución experimentada por el concepto de IV, sistematizada la diversidad terminológica existente y desarrolladas algunas de las categorías más destacadas de la IV —especialmente de aquéllas relativas a su forma de gobierno—, nuestro propósito al concluir este trabajo es doble: efectuar una propuesta de definición para la amplia percepción alcanzada para la IV e insistir en la necesidad de conseguir un marco conceptual unificado para la misma. Y ello porque, como ya se señalaba en la introducción, sólo cuando contemos con un amplio marco conceptual unificado para la IV dispondremos de un adecuado soporte para insistir en el análisis y conocimiento de esta destacada estrategia empresarial.

Todo lo hasta aquí expuesto nos lleva a proponer la siguiente definición amplia y precisa para la IV²³: *una empresa integra verticalmente cuando su dirección adopta una serie de decisiones estratégicas en torno a su intervención en las sucesivas y tecnológicamente separables etapas que se complementan en una cadena y que son necesarias para la elaboración y distribución de un producto hasta ponerlo en manos del usuario. También decide acerca de su desarrollo bajo una única propiedad y administración —alcanzada mediante inversión interna en la propia empresa o por medio de fusiones, absorciones o tomas de participación— o bien bajo la administración de empresas independientes entre las que, sin necesidad de una*

23 Esta definición ha sido básicamente elaborada a partir de los análisis de Houssiaux (1957 a y b), Blois (1972 y 1980), Porter (1982), Harrigan (1983, 1985 y 1986), Morvan (1985), Huerta (1989), Clarke (1993) y Stuckey y White (1993).

participación en el capital, existe o bien un simple compromiso estable, más o menos estrecho, o un acuerdo en el que la presencia de ciertos factores y circunstancias ha dado origen a una clara relación de dominio-dependencia o de interdependencia. Además, dichas decisiones irán generalmente acompañadas de otras que afectarán a los aspectos estructurales, no sólo productivos sino igualmente organizativos. Así definida, la forma que presente la IV no constituye, pues, un factor determinante para la existencia de la misma, aunque sí puede serlo desde el punto de vista de los resultados. Finalmente, y con la intención de resumir, podemos decir que el tipo de IV que en un momento concreto presente la empresa vendrá determinado por el *mix* de la IV y el correspondiente *mix* estructural, elegidos por la dirección para afrontar las circunstancias del contexto.

Abordado ya el primero de los propósitos marcados para este último epígrafe, ahora debemos plantear que, ya que son muy numerosas y diversas las voces surgidas en torno a la IV e igualmente las definiciones propuestas para una estrategia que al experimentar una gran metamorfosis se ha ampliado, se hace necesario avanzar en la búsqueda de un consenso que, a no muy largo plazo, permita lograr un marco conceptual unificado para una amplia IV. Nos encontramos, de este modo, ante un gran reto que, aunque difícil, resulta imprescindible si realmente queremos avanzar en el conocimiento de esta estrategia empresarial sobre la que, aunque se ha escrito mucho, todavía queda bastante por decir. No hay que olvidar, además, que en su favor juegan, por una parte, la juventud, el carácter integrador y las expectativas de desarrollo de la dirección estratégica y, por otra, la desorientación generada por la multiplicidad de vocablos que han ido surgiendo en torno a una IV para la que durante mucho tiempo se ha mantenido su estrecha concepción clásica. Será preciso, entonces, perseverar en la consecución de tal reto.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F. (1980): *Defining the business. The starting point of strategic planning*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Altersohn, C. (1992): *De la sous-traitance au partenariat industriel*, ed. L'Harmattan, Paris.
- Ansoff, H. I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Edcs. Universidad de Navarra, S.A., Pamplona.
- Banville, E. de (1989): «Le développement du partenariat industriel», *Revue d'économie industrielle*, n° 47, primer trimestre, pp. 125-136.
- Banville, E. de y Chanaron, J. J. (1985): *Le système automobile français: de la sous-traitance au partenariat? Eléments pour une problématique*, Centre de Prospective et d'Evaluation, Paris, coll. CPE-Étude, n° 56.
- Blair, R. D. y Kaserman, D. L. (1983): *Law and economics of vertical integration and control*, Academic Press, New York.
- Blois, K. J. (1972): «Vertical quasi-integration», *The journal of industrial economics*, volume XX, n° 3, july, pp. 253-272.

- Blois, K. J. (1980): «Quasi-integration as a mechanism for controlling external dependencies», *Management decision*, 18, 1, pp. 55-63.
- Bouche, M. (1988): «Effets d'expérience et sous-traitance», *Revue française de gestion*, nº 71, novembre-décembre, pp. 114-121.
- Bouvier-Patron, P. (1993): «Les formes d'organisation des entreprises: Limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation», *Economie Appliquée*, tome XLVI, nº 4, pp. 7-40.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial*, McGraw Hill, Madrid.
- Buzzell, R. D. (1983): «Is vertical integration profitable?», *Harvard Business Review*, vol. 61, nº 1, January-february, pp. 92-102.
- Canals, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel, Barcelona.
- Carlton, D. W. y Perloff, J. M. (1990): *Modern industrial organization*, Scott, Foresman and company, Illinois, London.
- Chandler, A. D. (1979): «Strategy and structure: some general propositions». En McCarthy, D. J.; Minichello, R. J. y Curran, J. R. (eds.): *Business policy and strategy: concepts and readings*, R.D. Irwing Inc., Homewood, pp.384-393.
- Clarke, R. (1993): *Economía Industrial*, Celeste ediciones, Madrid.
- Crandall, R. W. (1968 a): *Vertical integration in the United States automobile industry*, Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanstown, Ill.
- Crandall, R. W. (1968 b): «Vertical integration and the market for repair parts in the United States automobile industry», *Journal of Industrial Economics*, 16, pp. 212-234.
- Davis, R. y Duhaime, I. M. (1992): «Diversification, vertical integration, and industry analysis: new perspectives and measurement», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 511-524.
- Dosi, G.; Teece, D. y Winter, S. (1990): «Les frontières des entreprises: Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise», *Revue d'économie industrielle*, nº 51, primer trimestre, pp. 238-254.
- Ennamli, A. (1986): «La stratégie d'intégration verticale dans les moyennes entreprises industrielles (M.E.I.)», *Thèse pour le doctorat de troisième cycle ès Sciences de Gestion*, Institut Régional de Gestion, Université de Bordeaux I.
- Enrietti, A. (1991): «Il sistema auto: premesse ad un'indagine empirica». En Istituto Ricerche Economico-Sociali del Piemonte (IRES): *Da indotto a sistema. La produzione di componenti nell'industria automobilistica*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Fernández Sánchez, E. (1991): «La subcontratación incrementa la competitividad empresarial», *Economía industrial*, noviembre-diciembre, pp. 145-153.
- Fuente, J. M. (1990): *La estructura organizativa de las empresas en Castilla y León*, editado por el Servicio de Estudios de la Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Castilla y León, León.
- Gaffard, J. L. (1990): *Économie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.
- García Merino, T. (1998): *¿Producir o comprar? Un análisis contingente de las decisiones estratégicas de integración vertical en la empresa*, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Harrigan, K. R. (1983): *Strategies for vertical integration*, LexingtonBooks, D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts.
- Harrigan, K. R. (1985): «Vertical integration and corporate strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 28, nº 2, pp. 397-425.
- Harrigan, K. R. (1986): «Matching vertical integration strategies to competitive conditions», *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 535-555.
- Hayes, R. y Abernathy, W. (1980): «Managing our way to economic decline», *Harvard Business Review*, 58, 4, pp. 67-77.
- Hill, Ch. W. y Jones, G. R. (1992): *Strategic Management. An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston.

- Houssiaux, J. (1957 a): «Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie», *Revue économique*, n° 2, pp. 221-247.
- Houssiaux, J. (1957 b): «Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles», *Revue économique*, n° 3, pp. 385-411.
- Huerta, E. (1989): «Análisis de la integración vertical de empresas en España», *Papeles de economía española*, n° 39, pp. 149-164.
- Jarillo, J. C. (1990): *Dirección estratégica*, McGraw Hill, Madrid.
- Joffre, P. y Koenig, G. (1985): *Stratégie d'entreprise. Antimanuel*, Economica, Paris.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1993): *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Cambridge.
- Klein, B; Crawford, R. y Alchian, A. (1986): «Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process». En Putterman, L. (ed.): *The economic nature of the firm. A reader*, Cambridge University Press, pp. 230-249.
- Koenig, G. (1981): «De la sous-traitance à la cession d'activité», *Revue française de gestion*, n° 32, septembre-octobre, pp. 36-43.
- Labourdette, A. (1990): «La confrontation de deux logiques: Faire ou faire faire», *Cahier de recherche* n° 90.06, Bordeaux.
- Letourneur, J. (1994): «Le partenariat vertical: Définition et interprétation», *Gestion 2000*, n° 2, pp. 123-142.
- MacMillan, K. y Farmer, D. (1979): «Redefining the boundaries of the firm», *The Journal of Industrial Economics*, n° 3, mars, pp. 277-285.
- Mahoney, J. T. (1992): «The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 559-584.
- Martin, S. (1986): «Causes and effects of vertical integration», *Applied economics*, vol. 18, n° 7, pp. 737-755.
- McNeil, K. (1978): «Understanding organizational power: building on the Weberian legacy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 23.
- Monteverde, K. y Teece, D. J. (1982 a): «Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry», *Bell Journal of Economics and Statistics*, vol. 13, pp. 206-213.
- Monteverde, K. y Teece, D. J. (1982 b): «Appropriable rents and quasi-vertical integration», *Journal of law & economics*, vol. XXV, octobre, pp. 321-328.
- Montmorillon, B. de (1986): *Les groupes industriels. Analyse structurelle et stratégique*, Economica, Paris.
- Montmorillon, B. de (1989): «La croissance contractuelle», *Revue Française de Gestion*, n° 72, janvier-février, pp. 97-106.
- Morvan, Y. (1985): *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- Morvan, Y. (1991): *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.
- Perry, M. K. (1980): «Forward integration by Alcoa: 1888-1930», *Journal of Industrial Economics*, 29, pp. 37-53.
- Perry, M. K. (1989): «Vertical integration: Determinants and effects». En Schmalensee, R. y Willig, R. (eds.): *Handbook of Industrial Organization*, volume 1, North-Holland, pp. 183-255.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): «La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, pp. 47-64.
- Quirmbach, H. C. (1986): «Vertical integration: Scale distortions, partial integration and the direction of price change», *The quarterly journal of economics*, vol. 101, n° 1, february, pp. 131-147.
- Rainelli, M. (1988): «Les filières de production». En Arena, R. et alii: *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, pp.233-237.

- Reve, T. (1990): «The firm as a nexus of internal and external contracts». En Aoki, M., Gustafsson, B. y Williamson, O. E. (eds.): *The firm as a nexus of treaties*, Sage Publications, London, pp. 133-161.
- Rey, P. (1991): «The economics of franchising», *Colloque à Dijon*, novembre.
- Richardson, G. B. (1972): «The organization of industry», *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, september, pp. 883-896.
- Rogy, M. (1990): «Organisation industrielle et déploiement stratégique: La structuration du marché français des réseaux-services à valeur ajoutée», *Revue d'économie industrielle*, n° 53, tercer trimestre, pp. 54-78.
- Romme, A. G. L. (1990): «Vertical integration as organizational strategy formation», *Organization studies*, vol. 11, n° 2, pp. 239-260.
- Rumelt, R. P. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Salinger, M. A. (1987): «The meaning of «upstream» and «downstream» and the implications for modeling vertical mergers», *First Boston Working Paper Series*, FB-87-14, may, Graduate School of Business, Columbia University.
- Stigler, G. J. (1951): «The division of labor is limited by the extent of the market», *The Journal of Political Economy*, vol. 59, n° 3, june, pp. 185-193.
- Stuckey, J. A. (1983): *Vertical integration and joint ventures in the aluminum industry*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Stuckey, J. y White, D. (1993): «When and when not to vertically integrate», *Sloan management review*, spring, pp. 71-83.
- Sutton, C. J. (1983): *Economía y estrategias de la empresa*, Limusa, México.
- White, L. J. (1971): *The automobile industry since 1945*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies*, coll. Free Press, MacMillan, New York.
- Williamson, O. E. (1985): *The economics institutions of capitalism*, The free press coll.; Mac Millan, New York.