

TRIBUNA: Qué es... Concentración vertical BENITO ARRUÑADA

Negocios integrados

Benito Arruñada es catedrático de la Universidad Pompeu Fabra.
NEGOCIOS - 18-09-2005

Cuando se fusionan empresas que actúan como proveedoras y clientes en una parte central de sus procesos productivos decimos que se produce una "concentración vertical". Es la forma rápida de "integrarse" verticalmente, esto es, de organizar dentro de la empresa más fases del proceso productivo.

Alternativamente a la concentración, toda empresa puede integrar verticalmente nuevas actividades abriendo nuevas explotaciones; pero, sea cual sea la vía elegida, la conveniencia de integrar más o menos responde a un complejo equilibrio de costes y beneficios. Por un lado, las empresas independientes se benefician de economías de especialización: se centran en lo que saben hacer y compran en el mercado todo lo demás. Cuando este mercado es libre y competitivo, la competencia entre empresas desintegradas y especializadas garantiza la eficiencia.

Por otro lado, razones de peso favorecen la integración vertical. Sobre todo la necesidad de controlar suministros y calidades, el deseo de evitar el monopolio ajeno, reforzar el monopolio propio o librarse de regulaciones restrictivas.

En primer lugar, las empresas más integradas controlan mejor sus procesos y sufren menos los riesgos de abastecerse en el exterior. Hace poco, los aviones de British Airways quedaron en tierra por la crisis de su proveedor de *catering*, un servicio que British había desintegrado en 1997.

En términos más generales, la desintegración aumenta los costes de transacción, sobre todo cuando cliente y proveedor dependen en gran medida el uno del otro. Muchos sectores han reducido estos costes de transacción mediante mejores comunicaciones y estándares de calidad; desarrollando todo un arsenal de nuevas "tecnologías contractuales" que les permite subcontratar masivamente, no sólo los servicios auxiliares, sino la fabricación, una actividad que antes se consideraba nuclear. Este *contract manufacturing* domina ya la electrónica de consumo, desde ordenadores a televisores, y emerge en automóviles y medicamentos. Ante cambios tan radicales, es difícil enjuiciar el grado óptimo de integración de una empresa. Máxime si se tiene en cuenta que dentro de un mismo sector pueden incluso prosperar estrategias opuestas, como bien ilustran Dell y Apple.

Al igual que en las concentraciones horizontales, las posibles sinergias suelen verse agrandadas por el deseo de gobernar empresas más grandes. Cada vez parece más claro que fue ése el caso de las fusiones audiovisuales -como las de Sony y Columbia o Time Warner y AOL- sobre las que hoy se ciernen dudas notables.

En segundo lugar, el monopolio influye poderosamente en muchas decisiones de integración y desintegración, ya sea para escapar de un proveedor monopolista, reforzar el monopolio propio (como se acusaba recientemente a Microsoft) o discriminar precios y cobrar más a algunos clientes que a otros (el famoso caso *Alcoa*). Las consecuencias sociales son comunes a las de toda práctica monopolista y como tales deben ser tratadas.

Sí merecerían más atención los efectos de las restricciones regulatorias y políticas sobre las decisiones de desintegración, que a menudo se dirigen a evitar tales restricciones. La desintegración permite recrear, mediante contratos mercantiles, incentivos que, para bien o para mal, nuestras leyes laborales hacen imposibles. A ello se debe el que sectores como la construcción o el transporte por carretera estén, ya no desintegrados, sino fragmentados en empresas minúsculas; una fragmentación que asigna mal el riesgo, facilita la evasión fiscal y perjudica la seguridad, además de dificultar la competitividad de las empresas.

Por último, también la integración y concentración de grandes empresas puede afectar la regulación de sus correspondientes sectores. Una empresa grande parece inmune frente al regulador; sin embargo, su propio tamaño multiplica el impacto de las decisiones regulatorias, ya sean éstas acertadas o erróneas.