

## ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO Y SUS DETERMINANTES EN EL SUBSECTOR DE LOS CABLEOPERADORES

Rodríguez López, N.  
García Vázquez, J.M.  
Universidad de Vigo

### RESUMEN

Es ya clásica la problemática derivada de la elección de la forma de gobierno, ocasionada por la dificultad de determinar en qué casos los beneficios de las estructuras integradas superan a los de las estructuras organizacionales basadas en la especialización. Con la finalidad de profundizar en este tema, el presente trabajo analiza, en el subsector de los operadores de cable, la posibilidad de que existan atributos en diferente grado en las diversas formas de gobierno, así como la importancia de la caracterización de las transacciones de cara a la elección del nivel de integración vertical más adecuado en cada caso.

**PALABRAS CLAVE:** Integración vertical, Formas de gobierno, Costes de Transacción, Operadores de cable, Acceso a Internet.

### ABSTRACT

A classic problem in deciding an organizational form is the assessment of the benefits of coordination and protection of competitive advantage and specificities offered by an integrated structure against the benefits of efficiency and flexibility characteristic of a organizational structure based on specialization. This in-depth work analysis, carried out under a transactional perspective, examines the impact of attributes in different grades in diverse government forms and the importance of characterizing transactions in achieving the most appropriate level of vertical integration.

**KEYWORDS:** Vertical Integration, Organizational Forms, Transaction Costs, Cableoperators, Internet Access.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos, tecnológicos y sociales que se han venido sucediendo en los últimos años, han ido configurando un entorno descrito en multitud de ocasiones por su incertidumbre y turbulencia. En este marco, elementos como la rapidez e imprevisibilidad de las innovaciones tecnológicas, el menor plazo de desarrollo e introducción de nuevos productos, la aparición de nuevas tecnologías de la información, la globalización y las mayores presiones competitivas, han ido cobrando una mayor importancia a la hora de definir las estrategias empresariales (Gómez Jiménez y otros, 1997; Casani Fernández de Navarrete y otros, 1996; Rueda, 1995), y los modos de gestión y actuación, que se han ido modificando persiguiendo la tan mencionada “adaptación al ambiente” de la ecología organizacional (cf. eg. Campbell, 1969; Hannan y Freeman, 1993; Carroll y Teo, 2000).

Entre estos nuevos estilos de gestión, se sitúa el énfasis en una nueva estructura organizacional que, naciendo de la idea de reducción del tamaño de las unidades organizacionales, se configura como una redefinición de la cadena de valor (Navas López y Guerra Martín, 1998), orientada hacia el aumento de la eficiencia y de la flexibilidad.

Las ventajas de coordinación, control, creación y protección de ventajas competitivas y especificidades de las estructuras integradas (cf. eg. Buzzell, 1983; García Vázquez, 1996; Shepard, 1993; Baumol, 1997; McIvor y otros, 1998), parecen haber sido relegadas por la generación de ventajas competitivas derivadas de la especialización y de la posibilidad de acceder a más y mejores recursos, procedentes de las estrategias cooperativas (cf. eg. Gómez Jiménez y otros, 1997; Güil, 1998; Fernández Sánchez y otros, 2003). De hecho se ha reconocido un cambio desde las antiguas relaciones de autoridad hacia unas nuevas relaciones basadas en el conocimiento y en la confianza mutua (Hope y Hope, 1997).

Este marco de cambio estructural es lo que nos ha llevado a centrar el presente estudio en analizar el modo en el que las empresas se enfrentan a sus decisiones estratégicas de integración vertical. La gran heterogeneidad de resultados de las investigaciones que intentan asociar integración vertical y resultados empresariales<sup>1</sup>, hacen pensar en la necesidad de abordar la resolución de esta decisión caso por caso (Martin, 1986), y en su análisis desde una perspectiva institucional que permita analizar “cómo los detalles particulares de una transacción afectan a la eficiencia diferencial de las alternativas formas organizacionales” (Masten, 1984:403).

Este cuerpo teórico transaccional afronta la problemática de la integración vertical a través de distintas formas de gobierno con características peculiares y de su adecuación dependiendo del tipo de transacción a realizar en cada caso.

La existencia o no de diferencias entre las formas de gobierno es estudiada a través de las propiedades o atributos que la mencionada teoría les atribuye, esto es: la predisposición a intercambiar información entre los agentes y a adaptar su relación ante cambios en las circunstancias, el grado de formalización de la relación, la autoridad que se ejerce sobre los diversos sujetos y la propiedad de los activos físicos utilizados en dichas actividades (Crocker, 1983; Imai e Itami, 1984; Palay, 1984; Williamson, 1989, 1991a, 1991b; Rosen, 1996). Además, estos dos últimos elementos se han considerado como los principales definidores del concepto de integración vertical (Masten y otros, 1989; Perry, 1998; Huerta, 1989; Lyons, 1994; Coase, 1996; Hill y Jones, 1996; Rialp y Salas, 2002).

Sin embargo, es de resaltar que la puesta en duda de la existencia de diferencias entre formas de gobierno, ha sido una de las principales críticas de la teoría de los costes de transacción. Así, se propone que las diferentes formas organizacionales no son más que vocablos meramente descriptivos del agrupamiento concreto de relaciones contractuales ordinarias que se produce en cada caso; estos autores “rechazan la noción de que la integración implica ciertas ventajas de gobernación únicas, señalando que ni la naturaleza humana, ni la tecnología, ni la información, se alteran por el acto puramente nominal de la internalización” (Masten, 1996:271); tampoco admiten la mayor capacidad de la empresa para ejercer cualquier tipo de autoridad o acción disciplinaria que vaya más allá de la finalización del contrato (Alchian y Demsetz, 1972; Hart, 1996:193-194), ni su superioridad informativa y auditora (Grossman y Hart, 1986:695; Grossman y Helpman, 2002).

En lo que se refiere a las características de las transacciones, desde un punto de vista transaccional se han abordado las variables de especificidad de los activos, frecuencia de las transacciones, incertidumbre y cantidad de agentes comerciales. Asimismo, las numerosas aportaciones en este campo investigador, han dado lugar a la ampliación de estos factores, considerando otras variables como el ciclo de vida de la industria, el tamaño empresarial, las características particulares inherentes a cada empresa, el sector, el tipo de actividad y el ámbito geográfico.

Acordes con nuestro propósito de estudiar las causas de nivel de integración vertical, creemos necesario sistematizar en un único modelo todas las variables mencionadas así como las interrelaciones existentes entre ellas, recogiendo un conjunto de relaciones causales entre las características de las transacciones, los principales atributos de dichas formas de gobierno y el nivel de integración existente en cada caso.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Interrelaciones entre formas de gobierno y atributos asociados**

Con la finalidad de abordar el análisis estadístico de las relaciones entre las características atribuidas a las formas de gobierno desarrolladas a lo largo de la parte teórica, y el nivel de integración vertical, las primeras se han estructurado según su procedencia de tres grupos de conceptos: elementos definidores de las formas integradas, estructuración de la relación y características de dichas formas.

El primero de estos grupos es el que hace referencia a los dos principales elementos definidores de una forma de gobierno verticalmente integrada, es decir, la propiedad de los activos físicos y el control jerárquico sobre ellos (Masten y otros, 1989; Perry, 1998; Hill y Jones, 1996; Huerta, 1989). La propiedad de los activos (representada por la variable “prop”), además de ser una de las características destacadas como elemento necesario para que una forma de gobierno se pueda considerar integrada, es también la principal variable que han estudiado los teóricos de los derechos de propiedad como causante de los derechos y atributos asociados a la integración vertical (Jeuland y Shugan, 1983; Buzzell, 1983). En lo que se refiere a la autoridad (variable de nombre “mi\_ autor”), recoge el control directo que las empresas estudiadas ejercen sobre cada una de las actividades y está asociada a las estructuras más integradas, contrarrestando la existencia de contratos menos completos (Tirole, 1990; Mahoney, 1992).

***Hipótesis 1: La propiedad de los activos influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 2: El control basado en la autoridad sobre las actividades influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

El segundo grupo, es el relativo a las mejores propiedades de adaptación, información y control que se han atribuido a las formas integradas frente a aquellas que implican a agentes externos a la organización, derivadas de la autoridad que se ejerce sobre la realización de las actividades (Rialp y Salas, 2002; Williamson, 1989, 1991a).

Para estudiar este grupo se ha considerado la variable adaptación, correspondiente con la facilidad y predisposición de la empresa a intercambiar información estratégica y a adaptar las relaciones y actividades existentes a las nuevas circunstancias futuras (variable “adap\_fut”), haciendo especial referencia a los tipos de adaptación A y B propuestos por Williamson (1991a) y asumidos por sus seguidores.

Teniendo en cuenta estas propiedades, ante entornos en los que sea difícil determinar su evolución futura y la adaptación a ésta sea de vital importancia para la empresa, como ocurre en el sector objeto de análisis, se tenderá a la adopción de formas integradas, resultando una relación positiva entre la adaptación e integración.

***Hipótesis 3: La importancia de la adaptación futura influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

Por último, el tercer grupo recoge el nivel de estructuración o formalización escrita de las relaciones, como indicador de la confianza existente entre individuos (variable “mi\_conf”). Esta asociación está sustentada por los trabajos empíricos realizados al respecto, en los que se ha contrastado la relación inversa entre ambas variables (Arruñada, 1999; López Bayón y otros, 2002; Lyons, 1994), y adquiere especial relevancia en situaciones en las que la normativa legal no está muy desarrollada y en las que, por lo tanto, el modo más fiable de hacer valer un acuerdo es su expresa formulación escrita; como ya comentamos, el sector de las Telecomunicaciones destaca por su todavía insuficiente normativa legal. De este modo, las actividades que se caractericen por la confianza y poca estructuración, también deberían ser las que se reconociesen como menos internalizadas, o lo que es lo mismo, alejadas del concepto de integración.

***Hipótesis 4: La confianza, medida a través del nivel de estructuración de la relación, influirá negativamente en el nivel de integración vertical.***

Asimismo, dado que la confianza implica una voluntad de mantener la relación en el futuro, también es admisible su relación con la predisposición a realizar transferencias de información estratégica y adaptaciones recíprocas, conforme vayan cambiando las circunstancias. Esta circunstancia la recogen Subramani y Venkatraman (2003) a través de la relación positiva del concepto de flexibilidad relacional, asociado a la confianza, respecto de la maximización de resultados conjuntos y de los intercambios de información.

***Hipótesis 5: El nivel de confianza, medido a través de la estructuración relacional, influirá positivamente en la importancia de la adaptación esperada.***

Por último, también se pueden establecer relaciones positivas entre las dos primeras variables, propiedad y control, respecto de estas tres últimas. En el caso de la propiedad, ante la presencia de activos físicos específicos, la titularidad de los activos puede ejercer de indicador de la existencia de un compromiso creíble y confianza por parte del titular (Dyer, 1997); y debido a la mayor atadura que supone, también estará asociada positivamente con el intercambio de información y con una orientación de los recursos a las necesidades del comprador (Subramani y Venkatraman, 2003).

***Hipótesis 6: La propiedad de los activos físicos influirá positivamente en el nivel de confianza.***

***Hipótesis 7: La propiedad de los activos físicos influirá positivamente en la importancia de la adaptación esperada.***

En lo que se refiere a la autoridad, se ha señalado como característica de las formas integradas la menor estructuración de las relaciones -los mencionados “contratos incompletos” de, por ejemplo, Crocker y Reynolds (1993)-. Sin embargo, también se ha precisado que las relaciones jerárquicas disminuyen la confianza (Mayer y otros, 1995), hecho que debería de reflejarse en una mayor estructuración y una menor tendencia a perseguir adaptaciones que aseguren la continuidad futura de la relación. Dado que la relación negativa respecto a la flexibilidad orientada al futuro se podría ver compensada con las mejores propiedades de coordinación de las formas integradas, no corresponde plantear una relación negativa entre adaptación y autoridad, si no más bien una forma de gobierno que combine la estructuración junto con la integración.

Además, por otro lado, la autoridad como indicador de toma de decisiones unificada, debería de estar asociada positivamente con los intercambios de información y con la adaptación a los requerimientos de cada actividad (Subramani y Venkatraman, 2003).

***Hipótesis 8: El control basado en la autoridad sobre las actividades influirá negativamente en la confianza, medida a través de la estructuración contractual.***

***Hipótesis 9: El control basado en la autoridad sobre las actividades influirá positivamente en la importancia de la adaptación esperada.***

Las variables tratadas en este apartado conformarán las variables endógenas de nuestro modelo que denominaremos tal como representamos en la Tabla 1.

**Tabla 1: Variables exógenas incluidas en el análisis**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN VARIABLE</b>
<b>iv</b>	Nivel de integración vertical.
<b>prop</b>	Nivel de propiedad de los activos físicos.
<b>mi_conf</b>	Relaciones basadas en la confianza en empleados, socios o subcontratistas.
<b>mi_autor</b>	Gobierno de las relaciones a través de autoridad.
<b>adap_fut</b>	Importancia de las adaptaciones a favor de otros agentes que se está dispuesto a realizar.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el nivel de integración vertical depende de todos los conceptos mencionados hasta el momento, sería posible establecer relaciones entre cualquiera de estas variables (propiedad, autoridad, confianza y adaptación futura). Debido a la necesidad de asegurar la validez de contenido, sólo se incluirán en el análisis las relaciones justificadas a través de trabajos de investigación reconocidos, mencionados en las hipótesis planteadas.

## 2.2. Interrelaciones entre características de las transacciones y formas de gobierno

En este apartado, se describe el modelo y las hipótesis relativas a las características de las transacciones que determinan el grado en el que se presentan los atributos de los modos de gobierno y, por tanto, en último término, el nivel de integración adoptado. Al igual que en el caso anterior, obedeciendo a la validez de contenido sólo recogeremos aquellas relaciones que han tenido un mayor sustento en la literatura.

Tal como hemos mencionado, recogemos por características de las transacciones tanto las relacionadas directamente con la teoría de los costes de transacción (especificidades, frecuencia, intercambios de información, salvaguardas, incertidumbre y números pequeños), como otras variables más cercanas a los enfoques teóricos estratégicos procedentes de los diversos estudios empíricos orientados a completar dicho marco transaccional (poder de negociación, incertidumbre tecnológica y de la demanda, tamaño empresarial y actividades clave) (Tabla 2).

**Tabla 2: Variables exógenas incluidas en el análisis**

<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN VARIABLE</b>
<b>afe</b>	Activos físicos específicos
<b>ade</b>	Activos específicos dedicados
<b>ahe</b>	Activos humanos específicos
<b>frec_pas</b>	Duración de la relación
<b>inf_pas</b>	Información intercambiada desde que se comienza la relación hasta el momento presente
<b>adap_pas</b>	Adaptación realizada en el pasado y que condiciona en el futuro (salvaguardas)
<b>inc_tec</b>	Incertidumbre tecnológica
<b>inc_dem</b>	Incertidumbre de la demanda
<b>indivis</b>	Incertidumbre o dificultad para medir el resultado del trabajo de cada agente (indivisibilidades)
<b>conc</b>	Poder de negociación medido a través de la cantidad de agentes que pueden realizar la actividad (concentración)
<b>fam_con</b>	Cercanía entre los conocimientos claves de la empresa y los que se necesitan para realizar cada actividad

Fuente: Elaboración propia.

Aunque también se ha demostrado la importancia de variables como el subsector, el tipo de actividad, las particularidades de la empresa, el ámbito geográfico, el tamaño empresarial y el tamaño del sector / ciclo de vida de la industria en el que ésta se desarrolla, a la hora de adoptar una determinada forma de gobierno vertical, no parece conveniente su

inclusión dado el tipo de análisis a realizar por el hecho de abarcar sólo un sector y por el nivel de análisis microanalítico del enfoque teórico de partida.

### 2.2.1 Especificidades

En la mayoría de los estudios analizados, se ha comprobado la existencia de una relación causal entre los diversos tipos de especificidades y la integración vertical, argumentada a partir de la idea de que las relaciones de mercado no funcionan bien cuando hay por medio activos específicos que generan cuasirrentas apropiables (MacDonald, 1985; Caves y Bradburd, 1988; Palay, 1984, 1985; Stuckey, 1983).

En este sentido, el concepto de integración vertical subyacente en gran parte de los casos, suele ser el de “control de la realización de la actividad”; sin embargo, en algunos análisis, se ha resaltado la significatividad del tipo de activo para establecer la correspondencia entre su especificidad y tan solo algunos de los componentes descriptivos, atribuidos a las formas de gobierno. De este modo, para cubrirse ante los riesgos derivados de la especificidad de activos físicos se ha postulado como condición necesaria y suficiente, su propiedad, desechando cualquier otro elemento (Masten, 1984; Masten y otros, 1991).

Por otro lado, también se ha contrastado la existencia de una asociación negativa entre la especificidad y la estructuración contractual, de modo que la existencia de activos específicos que aten a las partes e impidan cambios en las relaciones, hacen las veces de salvaguardia, aumentando las probabilidades de continuidad futura y la credibilidad de los compromisos (López Bayón y otros, 2002).

***Hipótesis 10: La especificidad de los activos físicos involucrados en una transacción influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 11: La especificidad de los activos físicos involucrados en una transacción influirá positivamente en la posesión de su titularidad.***

***Hipótesis 12: La especificidad de los activos físicos involucrados en una transacción influirá negativamente en la capacidad de adaptación de la empresa titular.***

***Hipótesis 13: La especificidad de los activos físicos involucrados en una actividad influirá positivamente en la confianza, medida a través del nivel de estructuración de la relación.***

En el caso de que se trate de activos físicos dedicados a determinado cliente, su propia definición lleva a la ausencia de autoridad y propiedad (Williamson, 1989). Aunque no se puede rechazar que este tipo de activos tenga una influencia significativa en la propiedad, atendiendo a las contrastaciones empíricas consultadas (Masten, 1984; Masten y otros, 1991), resulta más adecuado plantear la hipótesis de la relación negativa respecto al nivel de integración vertical, sin distinguir las características de ésta a las que afectaría. Además, al igual que en el caso anterior, es posible proponer el aumento de la confianza procedente de la generación de salvaguardias por la existencia de ataduras.

***Hipótesis 14: La existencia de activos dedicados necesarios para llevar a cabo una actividad, influirá negativamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 15: La existencia de activos dedicados necesarios para llevar a cabo una actividad, influirá positivamente en la confianza medida a través del nivel de estructuración de la relación.***

A la especificidad de activos humanos se le ha dado un tratamiento semejante a la de activos físicos, es decir, su relación positiva respecto del nivel de integración vertical (John y Weitz, 1988; Anderson y Schmittlein, 1984; Levy, 1985; Armour y Teece, 1980). Si bien, a la hora de definir su influencia en alguno de los componentes de la integración y ante la imposibilidad de poseer su titularidad, creemos conveniente limitar la relación a la autoridad.

Esta idea, junto con una relación semejante respecto a la adaptación, se puede establecer a partir del trabajo de Masten y otros (1991), en el que, ante la presencia de activos específicos humanos, se justifica la disminución de los costes de organización interna en base a los incentivos que ofrece a la cooperación y a la eficiencia en la gestión de los recursos.

***Hipótesis 16: La existencia de activos humanos específicos influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 17: La existencia de activos humanos específicos influirá positivamente en un mayor control a través de la autoridad gerencial.***

***Hipótesis 18: La existencia de activos humanos específicos influirá positivamente en una mayor flexibilidad y adaptación de las actividades ante cambios en las circunstancias iniciales.***

#### 2.2.2 Especialización de actividades

En este apartado se aborda la integración como resultado de la cercanía entre los conocimientos clave que posee la empresa y los que se necesitan para cada transacción particular.

Esta variable entronca con la diversidad de tareas estudiada por los teóricos de los costes de transacción (Masten y otros, 1991), y con las estrategias de especialización cognitiva y concentración en el “corazón del negocio” (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Winter, 1996). En ambos casos se respalda la misma idea de la externalización de las actividades en las que la empresa no posee una ventaja competitiva; en el primer caso derivado de los mayores costes de organizar internamente gran diversidad de tareas heterogéneas; en el segundo, por las potenciales ventajas de aprovechar las sinergias de la cooperación con agentes especializados en dichas actividades. Con esta idea enlazan las teorías de la especialización empresarial orientada hacia la economía en los conocimientos y la información (Demsetz, 1996) y la concepción de la empresa como depósito de conocimientos (Williamson, 1999).



De este modo, cuanto mayor sea la cercanía de los conocimientos y recursos necesarios para realizar determinada actividad respecto de aquellos considerados claves para la empresa, más altas deberían de ser las probabilidades de que dicha actividad estuviese integrada.

Asimismo, los efectos en el nivel de integración vertical podrían reflejarse no sólo en el control sobre dichas actividades, sino también en la propiedad de los activos. De hecho, se ha demostrado la preferencia de estructuras de gobierno con propiedad conjunta frente a la propiedad separada con salvaguardas, y de ésta última frente a la propiedad separada sin salvaguardas (Rialp y Salas, 2002).

***Hipótesis 19: La proximidad de las actividades respecto de los recursos centrales de la empresa influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 20: La proximidad de las actividades respecto de los recursos centrales de la empresa influirá positivamente en el nivel de autoridad que se ejerza sobre dichas actividades.***

***Hipótesis 21: La proximidad de las actividades respecto de los recursos centrales de la empresa influirá positivamente en la propiedad de los activos.***

***Hipótesis 22: La proximidad de las actividades respecto de los recursos centrales de la empresa influirá positivamente en el grado de adaptación futura de la relación.***

### 2.2.3 Complejidad e incertidumbre

Dentro de las variables indicativas de la complejidad e incertidumbre de la transacción incluimos la incertidumbre tecnológica, la de la demanda y la facilidad con la que se miden los resultados individuales.

En lo que se refiere a la primera de las variables, la incertidumbre tecnológica, no existe unanimidad en la definición del signo de su relación con la integración vertical. Por un lado, las mejores propiedades de adaptación de las formas integradas, sustentan la preferencia de estas estructuras ante altos grados de incertidumbre tecnológica. En esta línea, se ha contrastado como la incertidumbre tecnológica favorece el nivel de integración vertical considerado de un modo global y, particularmente, la existencia de controles jerárquicos (John y Weitz, 1988; Gulati y Sinhg, 1998; Oxley, 1997; Masten, 1984; Masten y otros, 1991; Subramani y Venkatraman, 2003); además, el hecho de sustentar estas relaciones a través de la coordinación y la rapidez de adaptación, induce a plantear también la asociación respecto de la capacidad de adaptación en cada actividad.

Por otro lado, la mayor flexibilidad de las formas no integradas y la posibilidad de obtener sinergias en relaciones comerciales con agentes especializados, apoyan la hipótesis contraria, es decir, la relación negativa de la incertidumbre tecnológica respecto del nivel de integración vertical (Harrigan, 1986). De este enfoque, es especialmente interesante, destacar la relación negativa con respecto a la propiedad de los activos, en aras a la mencionada flexibilidad (Rialp y Salas, 2002).

En nuestro caso, optamos por compatibilizar ambos enfoques, proponiendo una reducción en la propiedad de los activos que permita la flexibilidad requerida, junto con un aumento en el control directo sobre las actividades de modo que se favorezca la rapidez de coordinación. El resultado global sobre el nivel de integración vertical dependerá de las importancias relativas que tengan estas influencias.

***Hipótesis 23: La incertidumbre tecnológica influirá negativamente en la propiedad de los activos.***

***Hipótesis 24: La incertidumbre tecnológica influirá positivamente en el nivel de autoridad que la empresa tiene sobre las actividades.***

***Hipótesis 25: La incertidumbre tecnológica influirá positivamente en la capacidad de adaptación de la empresa.***

***Hipótesis 26: La incertidumbre tecnológica influirá en el nivel de integración vertical.***

En la segunda de las variables, la incertidumbre de la demanda, tampoco se ha llegado a conclusiones generalizables sobre su influencia en la forma de gobierno adoptada. Al igual que en el caso anterior, las propiedades de adaptación de las formas integradas son un aliciente suficiente para que la empresa decida controlar ella misma las actividades (Subramani y Venkatraman, 2003; Levy, 1985; MacMillan y otros, 1986), máxime en el sector que nos ocupa, en el que la demanda en las actividades intermedias de la cadena de valor está indisolublemente ligada a la del consumidor final. Asimismo, la flexibilidad necesaria podría proceder de una menor cantidad de activos propiedad de la empresa (Harrigan, 1986).

***Hipótesis 27: La incertidumbre de la demanda influirá negativamente en la propiedad de los activos.***

***Hipótesis 28: La incertidumbre de la demanda influirá positivamente en el nivel de autoridad que la empresa tiene sobre las actividades.***

***Hipótesis 29: La incertidumbre de la demanda influirá positivamente en la capacidad de adaptación de la empresa.***

***Hipótesis 30: La incertidumbre de la demanda influirá en el nivel de integración vertical.***

Por último, las indivisibilidades están referidas, fundamentalmente, a la difícil medición de los resultados individuales, cuando para la realización de las actividades es necesaria la intervención de un grupo de personas. La dificultad de establecer remuneraciones en base a resultados hace inapropiadas relaciones contractuales y, por tanto, favorecerá la integración de dichas actividades, tanto desde el punto de vista de su control, como en lo que se refiere a la propiedad de los activos (Langlois y Robertson, 1989; Anderson y Schmittlein, 1984). La propiedad unificada de los activos está fundamentada por las ineficiencias que, posiblemente surgirían, ante la inclusión de características del mercado en la empresa.

***Hipótesis 31: La presencia de indivisibilidades influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 32: La presencia de indivisibilidades influirá positivamente en el nivel de autoridad sobre las actividades.***

***Hipótesis 33: La presencia de indivisibilidades influirá positivamente en la propiedad de los activos.***

#### 2.2.4 Confianza

La confianza está determinada principalmente por las circunstancias en las que se desarrollaron relaciones pasadas entre los agentes. En este sentido, destacan la reiteración de transacciones con un mismo agente, o la duración de la relación inicialmente definida, y la transmisión de información entre sujetos, como los principales generadores de confianza. Asimismo, también se ha señalado que la existencia de salvaguardias que protejan a cada una de las partes contra comportamientos indeseados de la otra, debería influir positivamente en la sensación confiada de que se cumplirá lo acordado.

Al aumentar la confianza, la influencia de estos factores se debería reflejar en una menor formalización contractual, compensada con el compromiso recíproco de continuidad a largo plazo, y la voluntad de compartir información estratégica y realizar adaptaciones con vistas en el beneficio futuro mutuo (Lyons, 1994; López Bayón y otros, 2002; Arruñada, 1999; Fernández y Arranz, 1999; Roy y Selnes, 1998).

***Hipótesis 34: La frecuencia o duración pasada de la relación influirá positivamente en la confianza medida a través del nivel de estructuración contractual.***

***Hipótesis 35: La frecuencia o duración pasada de la relación influirá positivamente en la importancia de la adaptación futura admitida.***

***Hipótesis 36: La importancia de la información transmitida en el pasado influirá positivamente en la confianza medida a través del nivel de estructuración contractual.***

***Hipótesis 37: La importancia de la información transmitida en el pasado influirá positivamente en la importancia de la adaptación futura admitida.***

***Hipótesis 38: La importancia de la adaptación realizada en el pasado influirá positivamente en la confianza medida a través del nivel de estructuración contractual.***

***Hipótesis 39: La importancia de la adaptación realizada en el pasado influirá positivamente en la importancia de la adaptación futura admitida.***

Respecto a la integración vertical, diferenciamos los efectos de la adaptación pasada respecto de los de las otras dos, frecuencia e información. En el caso de la primera, la adaptación recíproca exitosa ya realizada actúa de elemento generador de confianza y compromisos creíbles que reducen los costes de transacción y, por lo tanto, la necesidad de autoridad y el nivel de integración vertical (Dyer, 1997).

En lo que se refiere a la frecuencia y a la transmisión de la información planteamos la hipótesis contraria. Por un lado, la frecuencia o duración de la relación puede generar especificidades cuya protección induciría a la integración de la actividad (Subramani y Venkatraman, 2003); asimismo, también se ha resaltado la importancia de la duración para que los costes de las estructuras de gobierno especializadas sean recuperables (Williamson, 1989; Peris Bonet y otros, 1995).

Por otro lado, la transmisión de información en el pasado puede entenderse como necesidad de transferencia de información, y esta necesidad sólo se podrá abordar a través de la integración vertical por sus mejores cualidades coordinadoras (Caves y Bradburd, 1988). Además, la coordinación puede actuar de seguro ante el uso correcto y eficiente de los activos, favoreciendo así la posesión de su titularidad y/o la percepción de ostentar un mayor control directo o autoridad sobre la realización de la actividad.

***Hipótesis 40: La frecuencia o duración pasada de la relación influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 41: La importancia de la información transmitida en el pasado influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 42: La importancia de la información transmitida en el pasado influirá positivamente en la propiedad de los activos.***

***Hipótesis 43: La importancia de la información transmitida en el pasado influirá positivamente en la autoridad sobre la realización de las actividades.***

***Hipótesis 44: La importancia de la adaptación realizada en el pasado influirá negativamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 45: La importancia de la adaptación realizada en el pasado influirá negativamente en el nivel de autoridad sobre la realización de las actividades.***

#### 2.2.5 Poder de negociación

Uno de los principales causantes del mayor poder de negociación de un agente frente a los situados en etapas anteriores o posteriores de la cadena de valor, es la inexistencia de otros que lo sustituyan en la realización de esa actividad.

Aunque para la organización con más poder no es necesaria la integración, sí puede resultar una opción interesante para el resto de compradores y vendedores, de cara a evitar excesos en los precios por parte del agente en situación privilegiada. Además es probable que ante una situación de monopolio u oligopolio en una de las etapas de la cadena de valor, se tienda a integrar el resto de etapas en una sola o muy pocas organizaciones. Consecuentemente, la concentración debería de estar asociada con un mayor control e integración vertical (Huerta, 1986; Caves y Bradburd, 1988).

Esta idea también está apoyada por aquellos autores que confirman la menor formalización contractual, inducida por el agente con mayor poder de negociación (Caves y Bradburd, 1988; Lyons, 1994). Sin embargo, cabe destacar que, en lo referente a estructuración de la relación, también se ha ratificado el supuesto contrario, justificando la mayor formalización con cláusulas a favor del socio dominante, con la finalidad de proteger su mayor reputación (Arruñada, 1999). Dado que el sector analizado es de reciente aparición, se caracteriza por la libertad en la prestación de los servicios y las etapas monopolizadas por uno o pocos agentes son fruto de una regulación ya obsoleta, es extremadamente difícil valorar la reputación adquirida por los agentes hasta el momento; de aquí que la primera justificación adquiera, inicialmente, una mayor consistencia. Asimismo, en cualquiera de los dos casos parece existir una relación entre concentración y poca predisposición a realizar negociaciones futuras de adaptación.

***Hipótesis 46: La concentración influirá positivamente en el nivel de integración vertical.***

***Hipótesis 47: La concentración influirá positivamente en la autoridad sobre la realización de las actividades.***

***Hipótesis 48: La concentración influirá positivamente en la confianza, medida a través del nivel de estructuración de la relación.***

***Hipótesis 49: La concentración influirá negativamente en el nivel de adaptación futura.***

### **3. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA**

#### **3.1 Metodología de investigación**

La población objeto de estudio se ha formado a partir de los operadores que suministran el acceso a Internet mediante tecnologías de cable, que aportan individualmente más del 1% de cuota en el mercado de acceso<sup>ii</sup>.

Nuestra población objetivo estará formada por 192 casos resultantes de multiplicar el número de empresas por la cantidad de actividades de la cadena de valor sobre las que se ha preguntado<sup>iii</sup>. La muestra final utilizada para el análisis ha sido de 153 casos, lo que nos permite con un 95 % de confianza, trabajar con un error muestral del 3,58%.

La realización de un análisis factorial exploratorio nos ha permitido rechazar la posibilidad de que existiesen componentes subyacentes comunes a varias variables que hiciesen aconsejable su agrupación. Además, es interesante resaltar que cualquier agrupación de las variables analizadas, en base a una variable latente, incumple el supuesto de identificación del modelo.



**Tabla 3: Coeficientes de regresión, correlaciones cuadradas múltiples e índices de ajuste**

	<b>Coefficiente estandarizado</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>		<b>Índices de ajuste</b>	
prop ⇐ indivis	-,146	-2,146	,032	CMIN	21,287	
mi_ autor ⇐ conc	,166	2,159	,031	DF	29	
mi_ autor ⇐ inc_dem	-,183	-2,838	,005	P	0,848	
prop ⇐ fam_con	,436	6,246	***	CMIN/DF	0,734	
mi_ autor ⇐ inc_tec	,229	3,478	***	RMR	0,023	
mi_ autor ⇐ fam_con	,402	7,114	***	GFI	0,982	
mi_ autor ⇐ inf_pas	,327	4,123	***	AGFI	0,926	
mi_ autor ⇐ adap_pas	,392	7,070	***	PGFI	0,237	
mi_ autor ⇐ afe	-,217	-3,707	***	NFI	Delta1	0,985
prop ⇐ inf_pas	,178	2,443	,015	RFI	rho1	0,945
prop ⇐ afe	,130	1,841	,066	IFI	Delta2	1,006
mi_conf ⇐ inc_dem	,088	2,222	,026	TLI	rho2	1,022
adap_fut ⇐ adap_pas	,494	7,600	***	CFI		1
mi_conf ⇐ mi_ autor	-,984	-21,019	***	PNFI		0,272
mi_conf ⇐ inf_pas	,481	10,104	***	PCFI		0,276
adap_fut ⇐ frec_pas	-,171	-2,043	,041	NCP		0
adap_fut ⇐ ahe	,162	2,491	,013	RMSEA		0
adap_fut ⇐ inc_dem	-,200	-2,059	,040	PCLOSE		0,984
adap_fut ⇐ inc_tec	,228	2,880	,004	AIC		203,287
mi_conf ⇐ prop	-,111	-2,525	,012	CAIC		570,056
adap_fut ⇐ conc	-,300	-3,692	***	ECVI		1,337
adap_fut ⇐ fam_con	,139	1,928	,054	MECVI		1,478
iv ⇐ inc_dem	,292	3,907	***	HOELTER	.05	304
iv ⇐ adap_pas	-,188	-3,056	,002	HOELTER	.01	355
iv ⇐ ahe	,098	2,096	,036	<b>Correlaciones cuadradas múltiples</b>		
iv ⇐ inc_tec	-,155	-2,600	,009	<b>Variables explicadas</b>	<b>Estimadores</b>	
iv ⇐ mi_ autor	,330	4,076	***	mi_ autor	0,638	
iv ⇐ prop	,516	10,794	***	prop	0,45	
iv ⇐ frec_pas	,271	4,417	***	adap_fut	0,507	
iv ⇐ mi_conf	-,220	-2,965	,003	mi_conf	0,777	
iv ⇐ adap_fut	,168	2,884	,004	iv	0,725	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Discusión de resultados

En primer lugar, en este apartado recogemos en una tabla resumen los resultados empíricos obtenidos, relativos a la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas, utilizando el fondo blanco para los signos de las hipótesis y el gris para el de las relaciones

encontradas en la muestra de los operadores de cable (Tabla 4). A continuación pasaremos a exponer las principales derivaciones de estos resultados.

**Tabla 4: Caracterización de las formas de gobierno vertical y de su idoneidad ante diferentes características de las transacciones**

CARACTERÍSTICAS TRANSACCIONES	NIVEL INTEGR. VERTICAL (IV)		MÉTODO DE IMPOSICIÓN						ADAPTACIÓN	
			CONFIANZA		AUTORIDAD		PROPIEDAD		Negociación buscando beneficio futuro	
			No estructuración contrato		Control activos humanos		Control activos físicos			
<b>ESPECIFICIDADES</b>										
Activos físicos	+		+			-	+	+	-	
Activos dedicados	-		+							
Activos humanos	+	+			+				+	+
CONOCIM. CLAVE	+				+	+	+	+	+	+
<b>INCERTIDUMBRE</b>										
Tecnología	±	-			+	+	-		+	+
Demanda	±	+		+	+	-	-		+	-
<b>INDIVISIBILIDADES</b>	+				+		+	-		
<b>FRECUENCIA</b>	+	+	+						+	-
TRANSF. INF. PAS.	+		+	+	+	+	+	+	+	
ADAPT. PASADO	-	-	+		-	+			+	+
<b>CONCENTRACIÓN</b>	+		+		+	+			-	-
<b>CONFIANZA</b>	-	-							+	
<b>AUTORIDAD</b>	+	+	-	-					+	
<b>PROPIEDAD</b>	+	+	+	-					+	
<b>ADAPTACIÓN</b>	+	+								

+ si variaciones en los elementos de la primera columna causan variaciones positivas en las propiedades del encabezado; - si las causan negativas; ± si no se puede determinar el sentido de la relación de antemano.  
 +, - Hipótesis planteadas; +, - (fondo gris) Contrastación cableoperadores

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Relaciones entre variables endógenas

Respecto a las variables influidas por la propiedad, se comprueba la relación positiva entre propiedad y nivel de integración vertical (Hipótesis 1). Sin embargo, no es un elemento significativamente influyente en la inclinación hacia la adaptación futura, posiblemente, por la rigidez que ello conlleva (Hipótesis 7). De este modo, la propiedad es vista más como una característica de las formas de gobierno integradas (Masten y otros, 1989; Perry, 1989; Hill y Jones, 1996; Huerta, 1989) que como un elemento favorecedor de la adaptación y coordinación futuras.



Además, esta idea viene sustentada por la negación de la restante hipótesis planteada, esto es, la relación positiva entre propiedad y confianza medida a través de la estructuración contractual que plantea Dyer (1997) (Hipótesis 6), al obtener un signo negativo significativo, en consonancia con la existencia de activos físicos específicos y su protección mediante la propiedad. Este resultado puede obedecer a las grandes inversiones que deben realizar las empresas de cable para ofrecer sus servicios y al esfuerzo para definir actividades, procedimientos y relaciones en una tecnología relativamente nueva.

En lo que se refiere a las relaciones planteadas de la autoridad como variable causante, todas son aceptadas. En este sentido, la autoridad es considerada como parte integrante del concepto de integración vertical (Tirole, 1990; Mahoney, 1992) y el control que permite sobre la actividad favorece la coordinación, la adaptación y la comunicación entre individuos (Subramani y Venkatraman, 2003), aunque con signo positivo escasamente significativo respecto de la adaptación futura (Hipótesis 2, Hipótesis 9). Además, la utilización de normas jerárquicas repercute negativamente en la confianza, medida a través de la estructuración contractual soportando los supuestos de Mayer y Davis (1995) sobre la pérdida de confianza ante la existencia de normas jerárquicas (Hipótesis 8); en concreto, esta relación negativa se atribuye a la dificultad para determinar qué hacer en cada ocasión y si lo hecho es correcto en un sector como el que nos ocupa, con tecnologías nuevas y complejas, y activos humanos específicos.

En las variables influidas por la confianza, sólo resulta significativa la Hipótesis 4, corroborando la influencia negativa de la confianza en la integración vertical (Arruñada, 1999; López Bayón y otros, 2002; Lyons, 1994). En lo que se refiere a la relación de la confianza frente a la adaptación futura, ésta no es significativa (Hipótesis 5), rechazando así los planteamientos de aumento de la predisposición a realizar adaptaciones recíprocas conforme aumenta la confianza, realizados por Subramani y Venkatraman (2003). Según estos resultados, la confianza sería un elemento sustituto de la integración, si bien no podemos decir que aporte las ventajas de información y coordinación atribuidas originariamente a las formas jerárquicas.

Por último, se acepta la hipótesis en la que se planteaba la relación positiva entre adaptación futura esperada e integración vertical, confirmando así las mejores propiedades de adaptación de las jerarquías propuestas por autores como Rialp y Salas (2002) y Williamson (1989, 1991a) (Hipótesis 3).

### 3.2.2 Relaciones entre variables exógenas y endógenas

#### *Especificidades*

En lo que se refiere a los coeficientes propuestos para la variable “activos específicos dedicados”, los resultados no son significativos, no pudiendo confirmar la generación de relaciones con agentes externos basadas en la confianza, formuladas a partir de los trabajos de Williamson (1989) y Masten y otros (1991) (Hipótesis 14, Hipótesis 15). La observación detallada de la información obtenida en el trabajo de campo sobre los operadores de cable, deja entrever las causas de esta falta de significatividad, ya que si bien, las valoraciones de los activos dedicados son altas para actividades como el acceso, en el nivel de integración vertical todas las actividades presentan altos niveles y en el de

confianza niveles bajos e intermedios. Por tanto, dado que el nivel de integración obedece a la necesidad de instalar infraestructuras que completen la red, resulta especialmente complicado establecer relaciones significativas entre las variables mencionadas.

Respecto de los activos físicos específicos, es interesante mencionar la falta de significatividad de las relaciones positivas con la integración vertical justificadas en la mayoría de la literatura (df. eg. MacDonald, 1985; Caves y Bradburd, 1988; Palay, 1984, 1985; Stuckey, 1983) (Hipótesis 10), junto con la significatividad positiva en la propiedad (Hipótesis 11). Este hecho lleva a admitir los plantemientos de Masten (1984) y Masten, Meehan y Snyder (1991), en los que la propiedad es elemento suficiente para proteger las cuasirrentas apropiables, no siendo necesaria la integración total de la actividad.

A pesar de existir una relación negativa entre los activos físicos específicos y la autoridad, no resultan significativas las hipótesis de la influencia positiva en la confianza (Hipótesis 13) y de la relación negativa con la adaptación (Hipótesis 12), no pudiendo confirmar que los activos específicos aumenten las probabilidades de continuidad futura y la credibilidad de los compromisos entre las partes (López Bayón, 2002). A la vista de la información aportada por las empresas en la que se ha obtenido bajos niveles de activos físicos específicos como causantes de unos bajos niveles de confianza (alta formalización contractual) en la mayor parte de las actividades analizadas, no podemos ratificar la validez de la explicación aportada en la definición de la hipótesis, es decir, la función de protección atribuida a los activos específicos.

En lo que se refiere a la baja especificidad, en la parte de la red destinada al transporte a larga distancia, normalmente se usan tecnologías de gran capacidad que permiten su utilización en multitud de servicios, o incluso ser objeto de transacción por sí mismas a través de su alquiler o cesión. En el resto de las actividades este bajo nivel de especificidad se ve sustentado por la oferta de un paquete de servicios (televisión, Internet y telefonía) que permite rentabilizar las infraestructuras independientemente de que no se solicite el acceso a Internet.

En lo que atañe a la alta estructuración, no se debe a falta de confianza; de hecho, las empresas entrevistadas han reconocido la realización de actividades fuera de contrato<sup>v</sup>. Sin embargo, también mencionan la mayor eficiencia de disponer protocolos de actuación que dirijan el modo de realizar cada tarea; estos protocolos se van completando a lo largo del tiempo, conforme se va teniendo más claro y definido el conjunto de pasos a seguir para la realización de dicha actividad. En este sentido, se deja entrever la complejidad tecnológica de las actividades y la dificultad para determinar su correcta realización (estas características son objeto de análisis en apartados posteriores).

En tercer lugar, falta comentar las hipótesis relativas a los activos humanos específicos. En este caso se ratifican las hipótesis positivas planteadas respecto de las cualidades de coordinación y gestión de los recursos de las formas integradas y la influencia positiva significativa de las especificidades humanas sobre el nivel de integración vertical, que muestra que los cableoperadores ven estos activos como elementos a proteger (John y Weitz, 1988; Anderson y Schmittlein, 1984; Levy, 1985; Armour y Teece, 1980, Hipótesis 18, Hipótesis 16)

Por último, señalar la no significatividad respecto de la autoridad que proponían Masten y otros (1991) (Hipótesis 17), variable respecto a la cual se ha destacado la importancia de controlar todas las actividades de cara a la prestación de servicios de calidad; de este modo, tanto en las actividades que realizan internamente como en las subcontratadas, se realiza una supervisión continua que asegure la correcta realización de cada tarea, y, consecuentemente, no se reconoce que la autoridad sea especialmente importante en sólo algunas de estas actividades.

#### *Especialización de actividades*

Respecto a la especialización de las empresas alrededor de las actividades que consideran centrales, se observa un cumplimiento de las hipótesis planteadas. Así, destacan las relaciones positivas respecto a la propiedad y a la autoridad (Hipótesis 20, Hipótesis 21), principales indicadores de integración vertical, y respecto a la adaptación futura (Hipótesis 22), teniendo, sin embargo, poca significatividad la relación directa con el nivel de integración vertical (Hipótesis 19).

De este modo, se soporta tanto la disminución de los costes de organización que se producen cuando la empresa posee conocimientos para realizar una actividad (Masten y otros, 1991; Rialp y Salas, 2002), como la especialización cognitiva y la concentración en el núcleo del negocio (Kakabadse y Kakabadse, 2000; Winter, 1996; Demsetz, 1996; Williamson, 1999).

#### *Complejidad e incertidumbre*

Respecto de la incertidumbre tecnológica, se ratifican las hipótesis planteadas de un mayor control (Hipótesis 24). La influencia negativa en la propiedad (Hipótesis 23) no se muestra significativa, mientras que, la existencia de inversiones obligadas en parte, resalta la importancia de la adaptación futura (Rialp y Salas, 2002, Hipótesis 25).

Por último, se encuentra una relación negativa respecto del nivel de integración vertical considerado (Hipótesis 26). Se respaldan, pues, las hipótesis de una mayor flexibilidad y un menor riesgo, junto con la posible existencia de proveedores mejor dotados para realizar algunas de esas actividades (Harrigan, 1986), frente a la mayor capacidad de adaptación de los controles jerárquicos (John y Weitz, 1988; Gulati y Sinhg, 1998; Oxley, 1997; Masten, 1984; Masten y otros, 1991; Subramani y Venkatraman, 2003).

En lo que se refiere a la incertidumbre de la demanda, se obtiene una relación positiva respecto del nivel de integración vertical (Hipótesis 30), favorecido por el reconocimiento por parte de las empresas, de una mayor incertidumbre de la demanda en las actividades de acceso y de transporte en la milla media. En estas actividades se presentan conjuntamente incertidumbre tecnológica y de la demanda, sin embargo, la relación negativa respecto de la autoridad, contraria a la esperada (Hipótesis 28), obliga a que la explicación no se apoye tanto en los beneficios del control (propuesta defendida por autores como John y Weitz, 1988; Gulati y Sinhg, 1998; Oxley, 1997; Masten, 1984; Masten y otros, 1991; Subramani y Venkatraman, 2003), sino en la necesidad de integrar dichas actividades para llegar al usuario final. Esta explicación también se ve apoyada por la escasa significatividad de la influencia de la incertidumbre de la demanda en la propiedad (Hipótesis 27) y por una significativa influencia negativa en la adaptación futura (Hipótesis 29), contraria a la esperada.

Además, las empresas sustentan dichas relaciones negativas haciendo especial hincapié en la mayor dificultad para hacer buenas previsiones de la demanda en actividades que no controlan. Este sería el caso de los contenidos cuya no integración obedece más a su lejanía del *core business* de la empresa, que a la incertidumbre en la demanda, estando sin embargo, ambos conceptos correlacionados.

Asimismo, la esperable variación creciente de la demanda, nos ayuda a explicar la necesidad de incluir una causalidad positiva respecto de la confianza. Este hecho, explicaría la poca significatividad de las hipótesis planteadas y la difícil interpretación de las restantes.

Respecto a la última de las variables incluida en este apartado, las indivisibilidades, señalamos en primer lugar el incumplimiento de las hipótesis planteadas (Hipótesis 33 relativa a la propiedad, Hipótesis 31 sobre el nivel de integración e Hipótesis 32 sobre la autoridad), no pudiendo confirmar la integración de aquellas actividades en las que es más difícil observar el esfuerzo realizado por la otra parte, tal como proponen Langlois y Robertson (1989) o Anderson y Schmittlein (1984). Los resultados presentan signos predominantemente negativos, aunque no significativos. De este modo, se obtiene una relación negativa significativa en la Hipótesis 33, y no significativas en la Hipótesis 31 y en la Hipótesis 32.

Las indivisibilidades se han medido por la facilidad con la que se puede observar el trabajo realizado por cada individuo. Su valoración se ha situado en niveles más bajos de la escala, reflejo de la facilidad con la que se puede comprobar que cada individuo realiza correctamente las actividades que le son encomendadas. Sin embargo, las razones que nos dieron las empresas argumentando estas respuestas, hacen necesario matizar el resultado obtenido.

En este sentido, la correcta realización de las actividades se apoya en la existencia de protocolos escritos definidos a tal efecto y se confía en que los individuos seguirán esos protocolos, entre otras cosas, porque sistematizan y hacen más fácil la realización de la tarea. Una vez realizadas todas las actividades, se determina que todas se han hecho bien si el servicio se suministra correctamente al usuario. En caso de que dicho usuario detecte anomalías, el proceso para subsanarlas consiste, fundamentalmente, en ir acotando zonas de la red cada vez más pequeñas hasta localizar el punto concreto del fallo; una vez localizado se aplica el protocolo adecuado.

La realización de las mismas actividades durante mucho tiempo hace que todos los procedimientos a seguir y protocolos de actuación estén muy especificados, que se hayan depurado procesos y que se esté en una situación de un gran ajuste entre los pasos teóricos y lo que en la realidad funciona.

Teniendo esto en cuenta, la facilidad que se atribuye a cada actividad concreta no procede de que sea observable el resultado individual, sino de la continua sistematización y mejora de los procedimientos a seguir para su realización. En este sentido, se ratifican las ideas de generación de rutinas y capacidades a lo largo del tiempo, conforme se repiten las mismas acciones, y también la teoría de la disminución de los costes de transacción procedente de una mayor coordinación y asimetrías en la información.

### *Confianza*

Como hemos comentado, los principales determinantes de la confianza (frecuencia/duración, información intercambiada y adaptaciones realizadas) están referidos a actuaciones pasadas de las empresas; este hecho junto con la reducida antigüedad de la mayoría de las actividades analizadas, hace conveniente tomar con cautela las relaciones que de ellas se deriven.

Respecto a la primera de estas variables sólo resulta significativa la influencia directa en la integración vertical con el signo positivo esperado (Hipótesis 40), y la relación con la adaptación futura con signo negativo, contrario al pronosticado (Hipótesis 35). Se sustenta así la hipótesis de que la duración de la relación genera especificidades que llevan a la integración de la actividad como mecanismo de protección (Williamson, 1989; Peris Bonet y otros, 1995; Subramani y Venkatraman, 2003); en este sentido, también se soporta la afirmación de que las formas integradas poseen unas mejores propiedades de adaptación. Además, la dependencia directa de la integración vertical de la duración pasada, hace pensar que las actividades que se realizan internamente ya se hacían así antes, mientras que en el caso de las encargadas a otros agentes, son relaciones recientes, es decir, derivadas de procesos de externalización.

Ante estas influencias hemos contrastado si la duración influía también a través de algunos de sus principales componentes y atributos. Todas las relaciones probadas han resultado poco significativas, no pudiendo confirmar el aumento del compromiso recíproco y continuidad a largo plazo, a lo largo del tiempo, propuesto por algunos autores (Lyons, 1994; López Bayón y otros, 2002; Arruñada, 1999; Fernández y Arranz, 1999; Roy Dugal, 1998; Selnes, 1998, Hipótesis 34), posiblemente debido al poco tiempo de andadura de estas empresas y al escaso cambio en las actividades abarcadas. El aumento del nivel de integración vertical, junto con la influencia negativa en la adaptación parecen estar poniendo patente que las empresas perciben como indispensable el control sobre todas las actividades que poseen, independientemente de la rigidez que añaden ante cambios futuros, es decir, que les aporta la posibilidad de obtener ventajas competitivas frente a sus competidores, aspecto fundamental desde un punto de vista estratégico.

En la segunda variable de este apartado, la transmisión de información, todas las hipótesis planteadas resultan del signo positivo esperado, excepto las relativas al nivel de integración vertical (Hipótesis 41) y a la adaptación futura (Hipótesis 37), que no alcanzan el nivel de significación requerido. Según estos resultados podemos aceptar la influencia en el nivel de integración vertical de un modo indirecto a través de las variables confianza (Hipótesis 36), autoridad (Hipótesis 43) y propiedad (Hipótesis 42), apoyando así la preferencia por mayores niveles de integración como elemento de protección (Williamson, 1989; Peris Bonet y otros, 1995; Dyer, 1997; Subramani y Venkatraman, 2003), y la generación de confianza basada en relaciones no defraudatorias en el pasado (Lyons, 1994; López Bayón y otros, 2002; Arruñada, 1999; Fernández y Arranz, 1999; Roy Dugal, 1998; Selnes, 1998).

En lo que se refiere a la variable que recoge la asunción de compromisos en el pasado que favorezcan a la otra parte en lo sucesivo, se obtiene una influencia negativa significativa en el nivel de integración vertical (Hipótesis 44); al igual que en los casos

anteriores, la justificación más inmediata recae en la disminución de los costes de transacción ante la generación de ataduras en momentos pasados de la relación (Williamson, 1989; Peris Bonet y otros, 1995; Dyer, 1997; Subramani y Venkatraman, 2003).

También se comprueba la predisposición a realizar adaptaciones futuras (Hipótesis 39) junto con una influencia positiva respecto a la autoridad (rechazado la Hipótesis 45), lo que muestra cómo los compromisos pasados aumentan la percepción de control directo sobre las actividades, al mismo tiempo que predisponen a seguir realizando adaptaciones en el futuro (Lyons, 1994; López Bayón y otros, 2002; Arruñada, 1999; Fernández y Arranz, 1999; Roy Dugal, 1998; Selnes, 1998).

Sin embargo, junto a estos resultados, contrasta la relación negativa respecto a la confianza (Hipótesis 38). Una posible explicación de este hecho es la mencionada complejidad técnica de las actividades y la consecuente mayor definición y estructuración del modo en que deben ser realizadas, tanto para conseguir una mayor eficiencia, como para asegurar que todo se realiza del mejor modo posible. Asimismo, como ya comentamos, esto no significaría pérdida de confianza y estaría ligado con la mayor especificación que es posible realizar cuanta más duración tenga una relación.

#### *Poder de negociación*

El subsector de las empresas de cable se caracteriza por una alta concentración y su influencia positiva en la autoridad sobre todas las actividades, integradas o no, como se proponía en la Hipótesis 47. La importancia de este control directo orientado a equilibrar posiciones se ve sustentada por la relación negativa de la concentración respecto de la tendencia a realizar adaptaciones futuras (Hipótesis 49), que es reflejo de la rigidez que la concentración de la industria añade a las decisiones de integración vertical.

En lo que se refiere a la influencia en la confianza (Hipótesis 48) y en la integración vertical (Hipótesis 46), las relaciones no resultan significativas, apoyando así la existencia de fuerzas contrapuestas, mostrada en el planteamiento de dichas hipótesis. Tras la supresión de la Hipótesis 46, sólo queda una influencia indirecta de la concentración sobre la integración vertical, a través de la autoridad y la adaptación.

Las hipótesis contrastadas vienen a sostener la importancia del control sobre todas las actividades con la finalidad de protegerse de situaciones asimétricas derivadas del mayor poder de mercado del agente con pocos agentes sustitutos (Huerta, 1986; Caves y Bradburd, 1988; Lyons, 1994). Asimismo, también es posible apreciar una cierta reticencia por parte de los agentes, a realizar cambios en esta actitud, comportamiento que no hace sino confirmar las diferentes situaciones de poder en las que se encuentran.

## **4. CONCLUSIONES**

En primer lugar cabe resaltar la existencia y empleo diferenciado de las formas de gobierno propuestas (mercado, cooperación y empresa), en base a los atributos de propiedad y autoridad, que a su vez, son los dos elementos conformantes del concepto de integración vertical. También aparecen como determinantes de las formas integradas la

adaptación y la confianza, aceptando así la existencia de diferencias en los atributos asociados a cada forma de gobierno. Asimismo, el nivel de integración vertical está condicionado por la duración de la relación, las adaptaciones pasadas, la incertidumbre tecnológica, la incertidumbre de la demanda y las especificidades humanas.

Además, ha sido posible complementar la explicación de las hipótesis planteadas usando elementos de enfoques estratégicos como la teoría de recursos y capacidades. En concreto, estos apoyos han sido útiles para exponer las influencias de las especificidades humanas, de la cercanía a los conocimientos considerados como claves por cada empresa y de las indivisibilidades en la facilidad de medida de los resultados individuales.

En lo que se refiere a la especificidad de los activos físicos apenas supera la puntuación media de la escala; de hecho, los operadores no han mostrado especial preocupación por el singular uso de los activos involucrados en cada actividad, sino todo lo contrario, al hacer hincapié en la cantidad de servicios que podían ofrecer a través de las mismas infraestructuras. Una relación que sí se ha contrastado, es que la propiedad es protección suficiente para los activos físicos específicos, no siendo necesaria una estructura verticalmente integrada.

Se reconocen los riesgos tecnológicos, las indivisibilidades y los de mercado. Respecto a los tecnológicos, se destacan las etapas finales de la cadena de valor, cercanas al usuario, y los problemas que más se resalta son la dificultad para ajustarse a las circunstancias futuras y la rapidez de avance que dificulta la amortización de las inversiones. Pese a todo, la preocupación de las empresas en este punto no es muy alta, apostando plenamente por las tecnologías que ofrecen y dando plazos de tranquilidad en torno a los 5 ó 10 años.

Las indivisibilidades tampoco parecen preocupar, sin embargo, tal y como comentamos, esta aparente despreocupación procede la existencia de protocolos de actuación, combinados con la confianza depositada en individuos especializados en la realización de la tarea, y con un estricto control de todas las partes y elementos de la red. Es interesante señalar que, en algún caso, también se añade como razón de la confianza en los individuos la existencia de mecanismos de control por resultados y salarios por objetivos. En el momento del análisis, la confianza es destacada por los cableoperadores que suelen ser empresas de pequeño tamaño en las que se tienen en cuenta tanto los resultados objetivos como los subjetivos. Los procedimientos que se necesitan para la realización de cada tarea incluso puede realizarlos y mejorarlos la propia persona a la que se le encarga ésta.

En tercer lugar, nos queda mencionar la incertidumbre en la demanda, que no preocupa excesivamente a los operadores debido a la fase expansiva en la que se sitúa el sector. Aunque todavía existen incertidumbres y volatilidades, en los últimos años han pasado de pérdidas a una sucesiva recuperación que atenúa la percepción de incertidumbre en la demanda. Además, esta incertidumbre se afronta procediendo al despliegue de redes e instalaciones sólo cuando ya se tiene asegurada la existencia de demanda.

El comportamiento respecto de la variable duración está marcado por condicionantes externos que derivan en gran parte de la cantidad de agentes existentes y que también aparecen reflejados en la variable concentración. En este sentido, resalta la importancia de la autoridad y la escasa predisposición ante cambios futuros, rigidez que se puede explicar por la propiedad de la mayor parte de las infraestructuras y la escasez de agentes en casi todas las actividades.

En lo que respecta a la transmisión de información, se pone de manifiesto un aumento de la confianza y de la propiedad, poniendo en duda que la confianza pueda aportar todos los beneficios que los derechos residuales procedentes de la propiedad de los activos.

La influencia de la adaptación pasada, muestra un aumento en la percepción del control autoritario sobre las actividades y en la predisposición a adaptarse en el futuro. La obligada integración de casi toda la cadena de valor en el caso de los cableoperadores, hace que éstos atribuyan una mayor importancia a la disminución del nivel de integración (disminución de los costes de transacción).

Las empresas de cable conforman el grupo más integrado de los diversos tipos de operadores que actúan en el sector de Internet. Están más centradas en ofrecer servicios de acceso y de transporte en la denominada milla media; estas actividades son las más concentradas, pudiendo sólo ser realizadas por Telefónica y el cableoperador activo en cada demarcación. El servicio al cliente también se considera esencial para la prestación de sus servicios; en algunas ocasiones se subcontrata el personal pero la tendencia generalizada es a poseer las herramientas para prestar este servicio y dirigir o controlar directamente todas las actividades. Además, en la mayoría de los casos realizan actividades relacionadas con los servicios de Internet y con el transporte a larga distancia.

Por el contrario, en muy raras ocasiones abarcan la generación de contenidos y la obra civil. Respecto a los contenidos, suelen tener un pequeño portal de promoción comercial y para los clientes que se inician en Internet. Sin embargo, consideran que no les compensa entrar en esta parte del negocio por el poco tiempo que cada usuario permanece en un portal, por la dificultad de amortizar los activos con el poco volumen de tráfico que tendrían, y porque al no ser especialistas en dicha actividad, se encontrarían con una alta incertidumbre tecnológica y en la demanda difícil de gestionar. En lo que se refiere a la obra civil, se subcontratan a otras empresas sin que existan acuerdos de colaboración<sup>vi</sup>; se poseen las infraestructuras que se despliegan, pero no así la maquinaria que emplean los subcontratistas para hacer la obra necesaria.

El hecho de abarcar las etapas finales de la cadena de valor, que llevan asociadas un alto coste, se debe tanto a la necesidad de disponer de tramos de red que lleguen hasta los usuarios finales, como a las obligaciones legales de despliegue de red incluidas en sus licencias.

Estas mayores inversiones son las principales causantes de los altos niveles de propiedad de activos de estas empresas y de la poca significatividad de los activos específicos dedicados. Asimismo, condicionan la enorme relevancia que los cableoperadores dan a las variables de propiedad, autoridad, coordinación y adaptación futuras, como causantes del nivel de integración vertical.



Con la finalidad de compensar los altos riesgos derivados de las enormes inversiones que han hecho, han estructurado su negocio siguiendo las pautas siguientes:

- La oferta de un paquete de servicios en los que ofrecen conjuntamente los televisivos, los telefónicos y los telemáticos, usando la misma red. Esta oferta permite “rebajar” la especificidad de las infraestructuras y con ello, el nivel de cuasirrentas apropiables.
- La concentración, dentro de lo posible, en el núcleo del negocio. En este sentido, se ha producido una tendencia al abandono de las actividades relacionadas con los contenidos por considerarlas alejadas de los conocimientos y recursos claves, haciendo así difícil su rentabilización. Si bien, este elemento tiene una menor influencia sobre las variables endógenas, quedando restringida a los dos principales componente de integración, la propiedad y la autoridad, y a la adaptación futura.
- La combinación de un modo de competir tanto en costes como en calidad. Se señala que las redes de fibra y coaxial son más fiables y ofrecen un mayor ancho de banda que las redes telefónicas; además, la oferta que realizan los cableoperadores tiene unos precios inferiores a las de las otras compañías (sobre todo en llamadas provinciales). Por otro lado también destacan como característica distintiva la oferta de televisión, telefonía e Internet con factura única y conexión permanente.

Las empresas han puesto de manifiesto la gran importancia del control directo sobre todas las actividades. El relevante nivel de integración y la importancia de la variable concentración, impulsando la autoridad y una cierta reticencia a realizar cambios en esta situación, sustentan la definición del control sobre todas las actividades como unos de los principales objetivos estratégicos de este subsector.

El objetivo del control complementa la estrategia de negocio de los cableoperadores, centrada en el despliegue de infraestructuras propias y en el servicio al cliente, de modo que cuanto mayor sea el territorio abarcado con sus propias infraestructuras mayor será el control que ejerzan sobre los servicios suministrados sobre ellas y esto hará posible que el servicio al cliente sea mejor.

En estas empresas también destaca la influencia negativa de la confianza en la integración vertical, dando a entender el efecto sustitutivo de la primera respecto de la segunda.

Por último, es interesante resaltar que se observa una evolución de las empresas de cable hacia el modelo de otros operadores. En este sentido, se está creando un gran grupo de cable en torno a Auna (Auna Telecomunicaciones ya posee la mayor parte de los operadores de cable locales y, recientemente, prepara su fusión con Cableoropa), con cobertura nacional y con capacidad competitiva próxima a la de Telefónica, y en el que también se destaca la especialización y control como líneas estratégicas claves.

## 5. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados alcanzados deben ser tenidos en cuenta considerando las limitaciones del método de investigación empleado, así como los nuevos caminos de estudio que emergen a partir de las conclusiones obtenidas.

En primer lugar, cabe destacar que el modelo de ecuaciones estructurales empleado asume la existencia de relaciones lineales entre las variables objeto de estudio. Dado que es posible que algunas relaciones sigan otro tipo de función, podría ser interesante el análisis detallado de las formas funcionales de las relaciones entre cada par de variables.

Respecto a las variables empleadas en el modelo, todas ellas han sido medidas a través de un solo elemento; además, se ha comprobado que no es posible agrupar estas variables en factores o variables latentes. Otra alternativa sería la de elaborar escalas de medida a partir de varios indicadores y trabajar con relaciones causales entre variables latentes; si bien, en este caso, lo más adecuado sería centrarse en una parte del modelo de modo que no resultase demasiado compleja su contrastación.

Una variable en la que podría ser útil la separación de diversos indicadores es el nivel de confianza de la relación, recogido a través de su formalización contractual, o lo que es lo mismo, de la cantidad de aspectos que las partes consideraban necesario formular por escrito. En este concepto aparecen dos aspectos diferentes, uno relativo al modo de realizar la parte técnica de las actividades, y otro relacionado con el precio y tipos de actividades a realizar; de modo que se podría profundizar más en este aspecto estudiando las características que se abordan en las cláusulas contractuales y de qué modos se restringen sus variaciones. Sin embargo, cabe señalar que, aunque en nuestro análisis ya hemos hecho referencia a ellos de modo diferenciado, esta alusión llega tan lejos como las empresas encuestadas nos han permitido, ya que las mencionadas características contractuales son consideradas temas confidenciales en la mayor parte de los casos.

Por último, una línea futura de investigación y que no se ha podido realizar en este trabajo por el reducido período de andadura del sector liberalizado, es la variación de las relaciones a lo largo del tiempo. Sería una interesante aportación, en el campo de los costes de transacción dinámicos, observar la evolución de las formas de gobierno y de si se produce, paralelamente una variación en la importancia relativa de sus causantes.

### NOTAS

<sup>1</sup> Destacan cinco tipos de formas funcionales: neutra (Reed y Fronmueller, 1990), negativa (Rumelt, 1974; Macdonald, 1985; Hoskisson, 1987; Thomas y otros, 1990; Contini y otros, 1992), positiva (Babe, 1981; Sáinz Ochoa, 2001), convexa (Bowman, 1978; Buzzell, 1983) y cóncava (Maddigan, 1981; Maddigan y Zaima, 1985; Camisión Zornoza y Guía Julve, 1999).

<sup>2</sup> La selección se ha realizado a partir de las estadísticas publicadas por la CMT (2003), por la AIMC (2001, 2003), y por DBK (2003).

<sup>3</sup> La encuesta ha sido el instrumento principal de recogida de información. En ella, se preguntó, mediante escalas Likert de cinco puntos, por las variables objeto de análisis en las principales actividades de la cadena de valor de Internet.

<sup>4</sup> La no eliminación de relaciones con ratios superiores a 1 es habitualmente aceptada como válida si existe un soporte teórico para dejar dichas relaciones (cf. eg. Skinner y otros, 1992; Subramani y otro, 2003).

<sup>5</sup> En actividades típicamente externalizadas como lo es la obra civil, se señalan bajos niveles de formalización escrita porque, aunque se especifican aspectos como las tarifas, los contratos de trabajo en sí, son bastante libres.

<sup>6</sup> Sólo se ha reconocido la existencia de acuerdos de colaboración en algún caso muy puntual en el que se llevaba mucho tiempo con el subcontratista y se estaba especialmente contento con él.

## BIBLIOGRAFÍA

- AIMC (2001): *Navegantes en la Red. Cuarta Encuesta AIMC a Usuarios de Internet*. Julio 2001. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, www.aimc.es.
- AIMC (2003): *Navegantes en la Red. Quinta Encuesta AIMC a Usuarios de Internet*. Enero 2003. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, www.aimc.es.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. (1972): "Production, information cost, and economic organization". *American Economic Review*, nº 62, pp. 777-795.
- ANDERSON, E.; SCHMITTLEIN, D. (1984): "Integration of the sales force: an empirical examination". *Rand Journal of Economics*, nº 15, pp. 385-395.
- ARMOUR, H.O.; TEECE, D.J. (1980): "Vertical integration and technological innovation". *Review of Economics & Statistics*, august, vol. 62, issue 3, pp. 470-474.
- ARRUÑADA, B. (1999): "Limitaciones institucionales al desarrollo de la empresa". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 17-32.
- BABE, R.E. (1981): "Vertical integration and productivity: Canadian telecommunications". *Journal of Economic Issues*, vol. XV, nº 1, march, pp. 1-31.
- BAUMOL, W.J. (1997): "Musings on vertical integration". *International Journal of Social Economics*, vol. 24, nº 1/2/3, pp. 16-27.
- BOWMAN, E.H. (1978): "Strategy, annual reports, and alchemy". *California Management Review*, vol. 20, nº 3, pp. 64-71.
- BUZZELL, R.D. (1983): "¿Es rentable la integración vertical?". *Harvard-DEUSTO Business Review*, 3º trimestre, pp. 79-90.
- CAMISÓN ZORNOZA, C.; GUÍA JULVE, J. (1999): "Relaciones verticales y resultados: estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical versus descentralización productiva". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 2, pp. 101-126.
- CAMPBELL, D. (1969): "Variation and selective retention in socio-cultural evolution". *General Systems*, vol. 14, pp. 69-85.
- CARROL, G.R.; TEO, A.C. (2000): "Autodestrucción creativa entre organizaciones. Estudio empírico sobre la innovación técnica y el fracaso organizacional en la industria automotriz estadounidense, 1885-1981". En CARROLL, G.R. y TEECE, D.J. (edit.) (2000): *Empresas, mercados y jerarquías. La perspectiva económica de los costos de transacción*, Oxford University Press, México, pp. 530-557.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F.; LUQUE, M.A.; RODRÍGUEZ POMEDA, J.; SORIA LAMBÁN, P. (1996): "La problemática del outsourcing". *Economistas*, nº 72, págs. 86-98.
- CAVES, R.E.; BRADBURD, R.M. (1988): "The empirical determinants of vertical integration". *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 9, pp. 265-279.
- CMT (2003): *El Mercado de las Telecomunicaciones, Audiovisual e Internet. Informe Anual 2002*, Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, www.cmt.es, Madrid.
- COASE, R.H. (1996): "La naturaleza de la empresa". WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 29-103.
- CONTINI, B.; REVELLI, R.; CUNEO, S. (1992): "Productivity and imperfect competition: econometric estimation from panel-data of Italian firms". *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 18, issue 2, july, pp. 229-248.
- CROCKER, K.J.; REYNOLDS, K.J. (1993): "The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement". *Rand Journal of Economics*, vol. 24, nº 1, spring, pp. 126-146.
- CROCKER, K.J. (1983): "Vertical integration and the strategic use of private information". *Bell Journal of Economics*, vol. 14, pp. 236-248.
- DBK (2003): *El Mercado de Acceso a Internet*. Informe Especial, junio. Consultora DBK, www.dbk.es, Madrid.

- DEMSETZ, H. (1996): "Una revisión de la teoría de la empresa". En WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 220-247.
- DYER, J.H. (1997): "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 535-556.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; AVELLA CAMARERO, L.; FERNÁNDEZ BARCALA, M. (2003): *Estrategia de Producción*, McGraw Hill, Madrid.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C.; ARRANZ PEÑA, N. (1999): *La Cooperación entre Empresas*, Esic Editorial, Madrid.
- GARCÍA VÁZQUEZ, J.M. (1996): "Integración vertical, poder de negociación y competitividad empresarial". *ESIC MARKET*, enero-marzo, pp. 165-187.
- GÓMEZ JIMÉNEZ, E.M.; LÓPEZ MARTIN, F.J. Y LÓPEZ MORENO, L. (1997): "Algunas cuestiones clave en el proceso de subcontratación: un estudio empírico". *Libro de ponencias y comunicaciones del XI congreso nacional y VII congreso hispano-francés*, Lleida, vol. 1, págs. 501-509.
- GROSSMAN, S.; HART, O. (1986): "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration". *Journal of Political Economy*, nº 94, pp. 691-719.
- GROSSMAN, S.J.; HELPMAN, E. (2002): "Integration versus outsourcing in industry equilibrium". *The Quarterly Journal of Economics*, February, vol. 117, issue 1, pp. 85-120.
- GÜIL MARCHANTE, C. (1998): "El acuerdo de colaboración interempresarial como una nueva forma de organización de la actividad industrial". *Libro de comunicaciones del XII congreso nacional y VIII congreso hispano-francés de AEDEM*, Málaga, págs. 615-621.
- GULATI, R.; SINGH, H. (1998): "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances". *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 781-814.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HANNAN, M.T.; FREEEMAN, J.H. (1993): *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Cambridge.
- HARRIGAN, K.R. (1986): "Matching vertical integration strategies to competitive conditions". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 535-555.
- HART, O.D. (1996): "Los contratos incompletos y la teoría de la empresa". En WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 192-219.
- HILL, C.W.L.; JONES, G.R. (1996): *Administración Estratégica: Un enfoque Integrado*, McGraw-Hill, Colombia.
- HOPE, J. y HOPE, T. (1997): *Competir en la tercera ola*, Gestión 2000, Madrid.
- HOSKISSON, R.E. (1987): "Multidivisional structure and performance: the contingency of diversification strategy". *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 4, pp. 625-644.
- HUERTA ARRIBAS, E. (1986): "Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica". *Economía Industrial*, nº 251, septiembre-octubre, pp. 117-122.
- HUERTA, E. (1989): "Análisis de la integración vertical de empresas en España". *Papeles de Economía Española*, nº 39/40, pp. 149-164.
- IMAI, K.; ITAMI, H. (1984): "Interpenetration of organization and market". *Internacional Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp. 285-310.
- JEULAND, A.P.; SHUGAN, S.M. (1983): "Managing channel profits". *Marketing Science*, vol. 2, nº 3, verano, pp. 239-271.
- JOHN, G.; WEITZ, B.A. (1988): "Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis". *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, pp. 337-355.
- KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. (2000): "Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms". *Knowledge and Process Management*, vol. 7, num 2, pp. 107-118.
- LANGLOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. (1989): "Explaining vertical integration: lessons from the american automobile industry". *Journal of Economic History*, vol. 49, pp. 361-375.
- LÉVY MANGIN, J.P. (2001): *Modelización y Programación Estructural con Amos*, Editorial Erica, Madrid.

- LÉVY MANGIN, J.P.; VARELA MALLOU, J. (2003): *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*, Prentice Hall, Madrid.
- LEVY, D.T. (1985): "The transaction cost approach to vertical integration: an empirical investigation". *Review of Economics and Statistics*, vol. 67, pp. 438-445.
- LÓPEZ BAYÓN, S.; VENTURA-VICTORIA, J.; GONZÁLEZ-DÍAZ, M. (2002): "La formalización de los acuerdos de subcontratación: el caso de la industria electrónica española". *Investigaciones Económicas*, vol. 26, nº 1, pp. 87-111.
- LYONS, B.R. (1994): "Contracts and specific investment: and empirical test of transaction cost theory". *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 3, nº 2, summer, pp. 257-278.
- MACDONALD, J.M. (1985): "Market exchange or vertical integration: an empirical analysis". *Review of Economics and Statistics*, vol 67, pp. 327-331.
- MACMILLAN, I.; HAMBRICK, D.C.; PENNING, J.M. (1986): "Uncertainty reduction and the threat of supplier retaliation: two views of the backward integration decision". *Organization Studies*, vol. 7, pp. 263-278.
- MADDIGAN, R.J. (1981): "The measurement of vertical integration". *Review of Economics & Statistics*, vol. 63, issue 3, pp. 328-334.
- MADDIGAN, R.J.; ZAIMA, J.K. (1985): "The profitability of vertical integration". *Managerial and Decision Economics*, vol. 6, nº 3, pp. 178-180
- 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*, 18, nº 7, pp. 737-756.
- MASTEN, S.E.; MEEHAN J.R.; SNYDER, E.A. (1991): "The costs of organization". *The Journal of Law, Economics, & Organization*, vol. 7, nº 1, pp. 1-25.
- MASTEN, S.E.; MEEHAN, J.R.; SNYDER, E.A. (1989): "Vertical integration in the U.S. auto industry: a note on the influence of transaction-specific assets". *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, pp. 265-273.
- MASTEN, S.E. (1984): "The organization of production: evidence from the aerospace industry". *Journal of Law and Economics*, vol. 27, pp. 403-417.
- MASTEN, S. (1996): "Una base legal para la empresa". En WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 271-293. Título original: MASTEN, S. (1988): "A legal basis for the firm". *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, pp. 181-198.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. (1995): "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, vol 20, nº 3, pp. 709-734.
- MCIVOR, R.T.; HUMPHREYS, P.K. Y MCALEER, W.E. (1998): "European car makers and their suppliers: changes at the interface". *European Business Review*, vol. 98, nº 2, pp. 87-99.
- NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa*, Civitas, Madrid.
- OXLEY, J.E. (1997): "Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 13, nº 2, pp. 387-409.
- PALAY, T. (1984): "Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting". *Journal of Legal Studies*, vol. 13, june, pp. 265-287.
- PALAY, T. (1985): "Avoiding regulatory constraints: contracting safeguards and the role of informal agreements". *Journal of Law, Economics, and Organization*, nº 1, pp. 155-176.
- PERIS BONET, F.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R.; TARAZONA YACER, F. (1995): *Curso de dirección y organización de empresas*, Tirant lo Blanch, Valencia.
- PERRY, M.K. (1998): "Vertical integration, determinants and effects". En SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. (comps.) (1998): *Handbook of Industrial Organization*, vol 1, Elsevier Science, Amsterdam, pp. 183-255.
- REED, R.; FRONMUELLER, M.P. (1990): "Vertical integration: a comparative analysis of performance risk". *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 107-115.
- RIALP, J.; SALAS, V. (2002): "La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad". *Investigaciones Económicas*, vol. 26, nº 1, pp. 113-144.

- ROSEN, S. (1996): "Costos de transacción y mercados de trabajo internos". En WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 104-125.
- ROY, M.H.; DUGAL, S.S. (1998): "Developing trust: the importance of cognitive flexibility and cooperative contexts". *Management Decision*, vol. 36, nº 9, pp. 561-567.
- RUEDA, B. (1995): "Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica". *Harvard Deusto Business Review*, nº 65, págs. 85-92.
- RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- SÁINZ OCHOA, A. (2001): "Integración vertical: medición y resultados en el sector vitivinícola de la DOC Rioja". *XI Congreso Nacional de ACEDE*, Zaragoza, 16-18 de septiembre.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, vol 32, nº 3/4, pp. 305-322.
- SHEPARD, A. (1993): "Contractual form, retail price, and asset characteristics in gasoline retailing". *Rand Journal of Economics*, vol 24, nº 1, spring, pp. 58-77.
- SKINNER, S.; GASSENHEIMER, J.; KELLEY, S. (1992): "Cooperation in supplier-dealer relations". *Journal of Retailing*, vol. 68, num. 2, pp. 174-193.
- STUCKEY, J.A. (1983): *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminium Industry*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SUBRAMANI, M.R.; VENKATRAMAN, N. (2003): "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence". *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 1, pp. 46-62.
- THOMAS, W.; O'HARA, M.; MUSGRAVE, F. (1990): "The effects of ownership and investment upon the performance of franchise systems". *American Economist*, spring, vol. 34, issue 1, pp. 54-61.
- TIROLE, J. (1990): *La teoría de la organización industrial*, Ariel, Barcelona
- WILLIAMSON, O.E. (1989): *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México. Título original: (1985): *The Economics Institutions Of Capitalism*, The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1991a): *Mercado, jerarquías y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México. Título original: (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1991b): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, nº 2, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E. (1999): "Strategy research: governance and competence perspectives". *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1087-1108.
- WINTER, S.G. (1996): "Coase, la competencia y la corporación". En WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 248-270. También en WINTER, S. (1988): "On Coase, competence, and the corporation". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, spring, pp. 181-197.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 5 de mayo de 2005 y fue aceptada para su publicación el 1 de febrero de 2006.