

Boletín Marítimo & Logístico



Crédito fotográfico: JackF / iStock.com.

CONCESIONES Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA EN LAS INDUSTRIAS MARÍTIMA Y PORTUARIA: UNA REFLEXIÓN SOBRE LOS RIESGOS ASOCIADOS A CONTRATOS INCOMPLETOS E INTEGRACIÓN VERTICAL

*Ricardo J. Sánchez & Pablo Chauvet
CEPAL, Naciones Unidas
14 de diciembre, 2018*

En este artículo se presenta la teoría de contratos, poniéndose atención a los contratos incompletos y sus efectos, como las renegociaciones y la integración vertical. Este último, como resultado de la incompletitud de los contratos, ha despertado mayor interés e interrogantes en los últimos años en algunas industrias, por lo que se hace necesario también exponer sus marcos teóricos. A partir de esta contextualización de la teoría se considera la tendencia global de consolidación y concentración observada en las industrias marítima y portuaria, que resulta de estrategias de integración horizontal y vertical en la cadena de suministro, en particular lo que acontece entre empresas de transporte marítimo y operadoras de terminales. La región de América Latina no está inmune a tales eventos, los cuales podrían tener implicancias en el desarrollo de sus cadenas de suministro y el bienestar de sus economías. La discusión de estos temas propone un camino de reflexión sobre las concesiones de la infraestructura económica y la de sus servicios, activos productivos estratégicos para el desarrollo económico de los países. Para el caso de los puertos de la región existen evidencias de problemas por comportamientos anticompetitivos derivados de la incompletitud de los contratos y la concentración de mercado (resultante de la integración horizontal y vertical), razón por la cual se hace necesario analizar la gobernanza actual de los puertos con una visión integral y hacia el futuro, para que las regulaciones, normas e instituciones que emanen de aquella, puedan servir a resolver eficaz y eficientemente los desafíos de los distintos mercados.

I. LOS PUERTOS: NODOS ESENCIALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

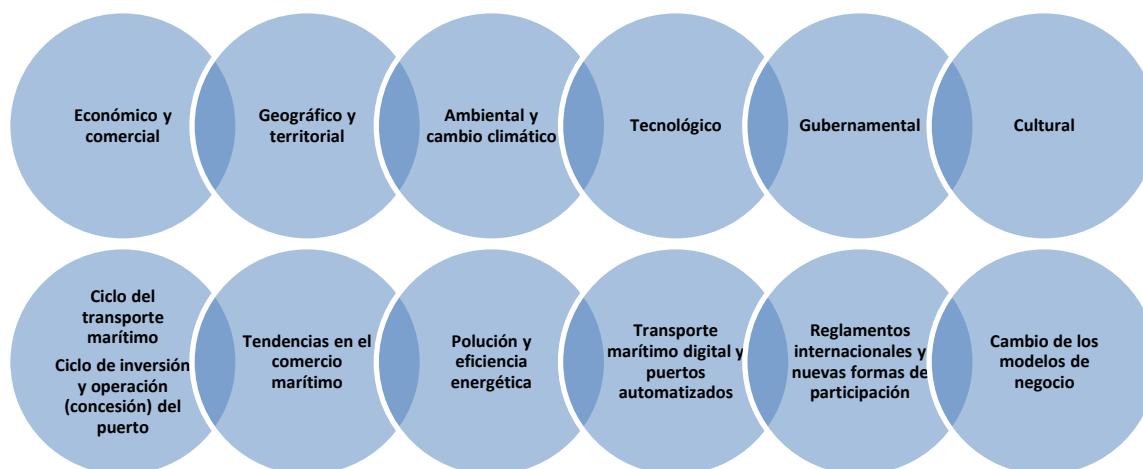
Los puertos, como parte de las cadenas de suministro internacionales e internas de cada país, han estado sometido a cambios notorios en los últimos lustros. La industria portuaria ha cambiado desde varios puntos de vista, incluyendo su propia dinámica económica, la relación con las otras partes de la cadena de suministro y con el Estado concedente y regulador, arrojando como corolario que ya es muy diferente a aquella que era cuando comenzara la última ronda de reformas, poco más de 25 años atrás y que se plantea una consolidación de los cambios hacia el futuro próximo. En este sentido se entiende, por consolidación de los cambios, a la conformación de un nuevo modelo operativo, económico y financiero y de las formas de asociación pública y privada, en el contexto amplio de cambio e innovación que se observa como requisito en todas las industrias que actúan en la cadena de suministro (transporte interno, internacional, sistemas de distribución, puertos, centros intermodales, etc.).

En un mundo altamente competitivo, cambiante e incierto, las estrategias de innovación son claves para la adaptación, sobrevivencia y éxito en los mercados, tanto como para el éxito en la superación de los objetivos comunes de la Sociedad y el Estado. En los puertos y toda la cadena logística en general, la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras para los procesos o áreas funcionales de una organización es un fenómeno creciente. Asimismo, las economías de escala, alcance y red, la globalización y competitividad entre los puertos son los principios motores que requieren una especial atención para lograr la eficiencia e innovación tecnológica y organizacional tanto en los puertos como en las redes que conforman las cadenas de suministro en el *hinterland* y en el *foreland* (Sánchez, Barleta y Mouftier, 2017).

Desde la CEPAL, en los trabajos de Sánchez y Mouftier (2016) y Sánchez, Barleta y Mouftier (2017), se ha advertido que las áreas que requieren de innovación, o más bien de una consolidación ordenada de los cambios y la innovación para los puertos del futuro pueden resumirse en las siguientes: el cambio cultural, el contexto de los negocios y las necesidades de la economía, y la articulación de la gobernanza necesaria para adaptarse a los nuevos tiempos, lo cual impone nuevas formas en las relaciones público-privadas, sociales, laborales y de cuidado ambiental. Se agregan a estos, con fuerza inusitada, los cambios tecnológicos (como el Internet de las cosas, la automatización, la inteligencia artificial o la robotización) y la confluencia de los cambios técnicos con los económicos (mayor eficiencia, eficacia y productividad).

El siguiente gráfico resume las áreas de cambio e innovación que han sido destacadas en diversos estudios recientes, tanto para los puertos como para la industria del transporte marítimo.

Figura 1
Cambios hacia el futuro en los puertos y el shipping



Fuente: autores sobre la base de Sánchez y Mouftier (2016) y Stopford (2017).

Dentro del proceso de cambio e innovación se encuentra, de manera destacada, una nueva gobernanza portuaria. La gobernanza vigente está centrada en los puertos y en los terminales, sin mayor conexión con el sistema logístico, debido a que al momento de hacer las reformas portuarias en la mayoría de los países latinoamericanos predominó una visión unimodal y el objetivo de dar solución a problemas históricos que arrastraban los puertos.

Actualmente, sin embargo, es necesario que una nueva gobernanza tenga un enfoque integrado y sistémico, que incluya la integración con el *hinterland*, la producción, la cadena de

suministro completa, y los demás modos de transporte. Una nueva gobernanza es necesaria, para enfrentar los cambios notables que han tenido la industria marítima y logística en los últimos años. Más aún, una nueva gobernanza es precisa para la integración de la cadena logística al amparo de una política pública integral y sostenible, basada en una visión integrada y sistémica, que posiblemente requiera el diseño de nuevos instrumentos de política. Los puertos modernos requieren de una más sofisticada gobernanza, con mayor transparencia, para estar en condiciones de conducir al sistema portuario a objetivos de clara utilidad para el desarrollo económico de los países, como mayores niveles de prestaciones, eficiencia, productividad y competitividad. Los objetivos de desarrollo tienen que ser consistentes con el modelo de gobernanza. Cada uno de estos tiene sus propias metas e incentivos implícitos de tal modo que en el caso contrario —si los gobiernos imponen modelos internamente inconsistentes en los puertos— el rendimiento simplemente no será óptimo, independientemente de los resultados y objetivos que se proponga alcanzar. Ello es requerido no solamente entre las autoridades, sino que exige el despliegue de visiones y liderazgos que conduzcan tanto a mayores grados de productividad y eficiencia como a niveles de coordinación entre todos los actores (Sánchez y Pinto, 2015).

La competencia, por su parte, también ha estado sometida a los vaivenes de los cambios en los últimos tiempos. La industria portuaria ha resultado atractiva tanto por la rentabilidad ofrecida como por el horizonte y el volumen de las inversiones, lo que ha ocasionado cambios en su estructura industrial, lo cual se puede comprobar con la cantidad de fusiones y adquisiciones, y la progresiva participación de los operadores globales e internacionales. La tensión competitiva de la industria portuaria tiene dos caras, por un lado, una sobreoferta de servicios en algunas regiones y, por el otro, un proceso de concentración creciente, que posiblemente sea consecuencia de lo anterior. Dentro de dicho proceso está presente no solamente la integración horizontal de las empresas operadoras de terminales, sino también la vertical, con grandes empresas navieras adquiriendo las primeras o unidades de negocios de estas, y también, aunque por ahora con menor fuerza, con grandes empresas logísticas.

Si bien se trata de una actividad cuyas operaciones son gestionadas mayoritariamente por empresas privadas, el rol del sector público tiene la potestad de facilitar un mejor desempeño, pero también de velar por la defensa del interés público. En este sentido, el estratégico rol de los puertos para la economía de un país amerita una intervención precautoria del gobierno en defensa del bienestar y la debida competencia en las actividades de los puertos, el transporte desde y hacia y la cadena de suministro en su conjunto.

En consecuencia, contar con un marco institucional sólido y claramente definido es clave para implementar el cambio y la innovación, y para contar con regulaciones eficientes y normas de defensa de la competencia eficaces que velen por el mejor accionar de un mercado que es imperfecto por naturaleza. El debate no es nuevo. A inicios de los años noventa del siglo pasado, la CEPAL reclamaba que las reformas portuarias, en el marco del nuevo sistema de concesiones que comenzaba a formularse en América Latina, debían reforzarse en una estructura que le diera al Estado facultades para determinar el tipo de participación privada, la desreglamentación, la descentralización, y “un régimen antimonopolios y la creación de un organismo del sector público que equilibre los intereses en competencia con el objeto de

asegurar que no haya un grupo que pueda utilizar los mecanismos del mercado para lograr una situación de monopolio” (CEPAL, 1992), a fin de asegurar que una participación más activa de los privados beneficiaría a las economías gracias a una gestión más eficiente y un mejor desempeño (productividad).

En este artículo se propone un camino de reflexión para continuar el debate y hacer frente a algunos de los desafíos del pasado que no ha sido superados y trabajar sobre aquellos nuevos o que han tomado relevancia y que tienen que ver con las concesiones portuarias. No obstante, este camino es también válido y útil para las otras infraestructuras económicas. A continuación, se expone un resumen de la teoría de los contratos, haciendo centro en los contratos incompletos y sus posibles efectos. Luego, se presentan los marcos teóricos que explican la integración vertical. Finalmente, a partir de la contextualización de la teoría se considera el caso de la industria marítima-portuaria poniendo en evidencia los posibles problemas asociados a las teorías descriptas.

II. LA TEORÍA DE LOS CONTRATOS

Los agentes, gubernamentales y no gubernamentales, y sus interacciones, que dan lugar a los negocios y a la economía en su conjunto, resultan de contratos. Los contratos, en general, se suponen completos, es decir, que incorporan todos los aspectos posibles de suceder (contingencias) y todos los caminos posibles para un entendimiento entre las partes (soluciones). Pero luego de que son aceptados y ya efectivos, surgen contingencias que no habían sido previstas u ofrecen soluciones a tales imprevistos que no conforman a las partes. Es poco probable que un contrato pueda considerarse completo en la realidad, dado que es complejo y costoso, en tiempo y recursos, abarcar todos los acontecimientos y desenlaces futuros que pueden tener efecto sobre lo acordado entre las partes.

Un acontecimiento que puede seguir a un contrato o que puede anteponerse al mismo (dado que una de las partes puede prever un conflicto a futuro) es la integración vertical. Dentro de la consideración de algunas posiciones teóricas se ha planteado que si bien esto puede tener beneficios (y costos) desde el punto de vista privado también puede tener costos (y beneficios) desde el punto de vista social. Por ejemplo, si la integración vertical restringe o anula la competencia puede conllevar a un subóptimo en la inversión y en la asignación de los factores productivos, dañando el bienestar para la sociedad.

Los contratos hacen y son parte conformante de las instituciones, por ello la importancia, por un lado, de exponer los desafíos que presenta la industria marítimo-portuaria respecto a los contratos de concesión y la integración vertical de sus principales actores y, por otro lado, destacar que la gobernanza que resulta de las instituciones podría no estar preparada para resolver algunos de los aspectos conflictivos (ejemplo, inversión subóptima, falta de transparencia de los procesos operativos y las tarifas, prácticas abusivas, etc.) que pueden derivarse de contratos incompletos o la integración vertical y que interesan y preocupan a los Estados en su afán de alcanzar un desarrollo sostenible.

La **teoría de contratos** pretende comprender esta situación y ayudar en el diseño de las relaciones contractuales de manera que las partes involucradas tomen decisiones mutuamente beneficiosas. Esta teoría, no obstante, no proporciona respuestas definitivas o únicas a los distintos interrogantes. El mejor contrato dependerá de la situación específica y el contexto (Castaño Martínez, 2017). Los contratos pueden ser clasificados en completos e incompletos.

- **Contratos completos:** Cuando los contratos son completos, se supone que todo lo que puede suceder se puede escribir en el contrato por lo que no hay contingencias no anticipadas. La forma organizacional (incluida la propiedad y los límites de la empresa -y el derecho de control residual que se señala en los contratos incompletos) no importa, por lo que el propietario no tiene poderes o derechos especiales y todo está especificado en el contrato. No obstante, lo que no cambia las conclusiones anteriores, podría haber limitaciones a los incentivos que surgen del **riesgo moral** o la **información asimétrica**. Esto ha llevado al estudio del **problema del principal-agente** -esto es, cuando los incentivos del agente no están alineados con los del principal-, y como la modificación de los incentivos puede mejorar el diseño de los contratos (y asegurar que el agente actúe como lo desea el principal).
- **Contratos incompletos:** Cuando los contratos son incompletos, es decir, cuando las partes no pueden expresar todos los términos contractuales en detalle por adelantado sobre todas las eventualidades futuras, surge la pregunta de quién tiene el derecho de decidir sobre la parte no contemplada (o faltante). Es decir, esto es, ¿quién tiene el **derecho de control residual** o **derecho de decisión**? Quien lo tenga obtendrá un mayor poder de negociación y dispondrá de una mayor capacidad para lograr un mejor acuerdo en el futuro (por ejemplo, en una renegociación).

La asignación de los derechos de decisión es vista como una alternativa a la transferencia (recompensa o incentivo pecuniario de los contratos completos). Esto se hace a través de los derechos de propiedad sobre los activos, así, quien tiene la propiedad del activo tendrá el derecho de decisión. La propiedad importa: el propietario de un activo o una empresa puede tomar las decisiones relativas a estos recursos que no están incluidas en el contrato. Pero, como con cualquier bien, existe una asignación óptima de estos derechos de decisión. A veces es más eficiente para un propietario poseer todos los derechos de control residual (por ejemplo, el caso de la integración vertical) y a veces es más eficiente dividir entre varios propietarios estos derechos de decisión (por ejemplo, en el caso de contratos de provisión con terceros).

Esto ha sido tratado por la **teoría de los derechos de propiedad** en donde surge el **problema de hold-up o comportamiento oportunista**. Esto es, dado que el contrato es incompleto (presenta zonas grises; es decir, no es claro, carece de información o le faltan detalles y precisiones), el agente (o el principal), puede encontrarse en una posición con fuerte poder de negociación frente al principal (o el agente), lo que puede llevar a una renegociación del contrato en beneficio del primero. Se debe hacer notar que, aunque podría ser difícil o

imposible escribir un contrato suficientemente completo para evitar el *hold-up*, esto no significa que las partes no serán capaces de anticiparlo –la renegociación *ex post* sucede cuando la inversión *ex ante* ya ha sido hundida, por lo que el *hold-up* es posible, y anticipándose a esto, las partes invierten de manera ineficiente. De esta manera, una de las partes, sabiendo que va a estar sujeta a la voluntad del poder de la otra y que, por lo tanto, parte sustancial de los futuros beneficios serán capturados por esta última, puede anticiparse o evitar esta situación.

La teoría de los contratos incompletos (y de los derechos de propiedad) ha ayudado a explicar, entre otros temas, no solo las razones, beneficios y costos desde el punto de vista social de la integración vertical, también a dilucidar lo propio sobre la solución de compromiso (*tradeoff*) entre propiedad pública y privada cuando el gobierno debe ofrecer un servicio o de la conveniencia o no de hacer contratos tradicionales o contratos tipo asociaciones público-privadas (APP) para la provisión de un activo o servicio público. Estos análisis son desarrollados en los trabajos de Grossman y Hart (1986), Hart (2003 y 2017) y Hart, Shleifer y Vishny (1997). En resumen, bajo el supuesto que los contratos son incompletos, los derechos de control residual son importantes, determinan el poder de negociación y los incentivos para actuar, y un proveedor, como agente, puede usarlos para ahorrar recursos a costa de la calidad, o de la eficiencia del servicio. Por otra parte, el gobierno, como principal, se preocupa por la eficiencia de la producción y la calidad del servicio. Si la calidad del servicio es difícil de especificar en un contrato entonces el agente tendrá como incentivo producir al menor costo posible. En este dilema de incentivos de subinversión y baja calidad, el riesgo de *hold-up* está latente, y será ejercido bajo la forma de renegociación (o captura del regulador) o integración vertical (con el riesgo de exclusión) si la asignación de los derechos de control residual y las posibles transferencias (pagos), acordadas *ex ante* o *ex post*, no son satisfactorias a las partes.

Cuadro 1
Resumen de la teoría de los contratos, completos vs incompletos

Tipo de contrato
<p>Completo: supone que todo lo que puede suceder se puede prever y escribir en un contrato (no hay contingencia no anticipada)</p>
<p>Elementos distorsivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo moral - Información asimétrica
<p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problema de principal-agente
<p>Solución: necesidad de crear incentivos (transferencia); existen varios tipos</p>
<p>Incompleto: supone que no todo se puede prever y escribir en un contrato (hay aspectos no cubiertos -regulados- o suficientemente detallados y zonas grises)</p>

Tipo de contrato
<p>Elementos distorsivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de transacción (información asimétrica y costos de procesamiento) - Costos de coordinación - Costos de contratación - Costos de monitoreo - Ambigüedad estratégica <p>Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faltantes y zonas grises en los contratos - Problema del <i>hold-up</i> - Comportamiento oportunista - Inversión <i>ex ante</i> subóptima (una solución subóptima) - Renegociación - Integración vertical (con riesgo de exclusión) <p>Solución: asignación de los derechos de control residual o de decisión sobre los recursos (activos o empresa) o transferencia de parte del excedente; existe un óptimo de beneficio/costo para cada situación y contexto, teniendo en cuenta el <i>tradeoff</i> entre los distintos aspectos a valorar (ejemplo, costo-calidad, innovación-calidad, etc.); lo mismo se aplica en el caso de una renegociación <i>ex post</i></p>

Fuente: autores sobre la base de la bibliografía consultada.

III. LA INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical puede ser vista desde dos lados que son complementarios. Primero, porque puede ser la consecuencia de los contratos incompletos, pero también, porque puede ser un objetivo corporativo en mercados cuyas condiciones tornen más vulnerables a una de las partes.

Conforme a la definición de Witker (2000), se considera en este artículo que la integración vertical comprende los acuerdos verticales posibles de ser suscritos por agentes económicos relacionados comercialmente en una misma línea de negocios o relativos a la integración de las fases de la misma por parte de un agente económico determinado, correspondiendo específicamente a “aquellos que se pueden presentar entre etapas contiguas de un proceso productivo y acompañados de alguna actividad auxiliar del proceso”. Las relaciones verticales van desde las transacciones efectuadas entre empresas totalmente independientes hasta la integración de dos o más niveles dentro de una sola empresa, y que entre estos extremos se situaban los acuerdos contractuales que limitan la libertad de acción de las empresas en sentido ascendente o descendente.

Harrigan (1983 y 1985) propone cuatro dimensiones (a saber: etapas, amplitud, grado y forma) para determinar cuan integrada verticalmente está una empresa y presenta cuatro estrategias

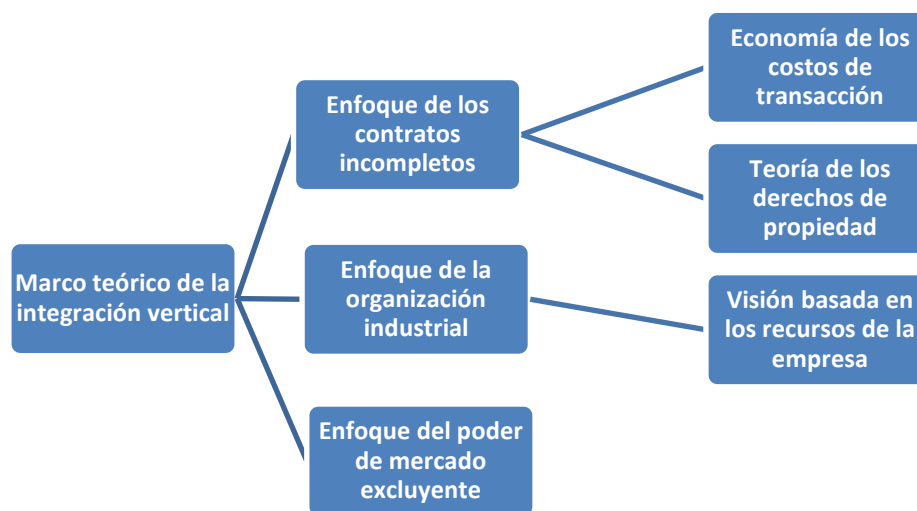
generales de integración vertical, cada una representando diferentes grados de inversión y transferencia internas, por lo que cada una con diferentes grados de poder de negociación en las industrias adyacentes. Cada estrategia conlleva diferentes grados de aversión al riesgo, deseo de control, y objetivos de participación de mercado, o rentabilidad a largo plazo u otra forma de liderazgo para mejorar la maximización de la riqueza a largo plazo de las empresas o empresas en cuestión. Si bien no hay espacio en este artículo para una descripción y análisis de estas estrategias, es válido agregar que Harrigan (1983) señala que lo apropiado de cada estrategia de integración vertical (para alcanzar el máximo de sus beneficios) dependerá de la (adecuada) medida asumida en cada una de las dimensiones respecto al escenario de la industria y de los atributos de la empresa. El primer elemento está condicionado por la fase de desarrollo y la volatilidad de la estructura de la industria; el segundo resulta de las características (asimetrías) que afectan el poder de negociación relativo de la empresa y de sus objetivos estratégicos (y la habilidad para alcanzar los mismos).

Con lo anterior se intenta explicar que la integración vertical puede presentarse en diferentes grados pero que involucra el control (total o parcial) de dos o más etapas de producción, y deja entrever que hay razones estratégicas para tales comportamientos. Al respecto, de acuerdo con los distintos marcos teóricos que analizan la integración vertical las empresas utilizan esta estrategia para aprovechar imperfecciones o fallas de mercado. Esto, a partir de que los supuestos de la teoría económica neoclásica sobre competencia perfecta y completa transparencia de mercado no pueden mantenerse en el mundo real, por lo que existen costos de transacción y pueden generarse ventajas que pueden perdurar en el tiempo. De esta manera, por un lado, la integración vertical podría promover la eficiencia, eliminando el doble *mark-up* de los monopolios sucesivos (monopolio y monopsonio), internalizando costos de servicios de minoristas y mitigando problemas contractuales entre las empresas, lo que resultaría en menores precios, mayores ventas y mayor bienestar para el consumidor.

Por otro lado, la integración vertical también podría facilitar la restricción de acceso al mercado a rivales, lo que podría significar mayores precios finales y un menor bienestar para los consumidores (Röder, 2007; Joskow, 2010). Este es, justamente, el gran temor que causa una integración vertical que cierra un mercado, restringiendo la competencia: la situación de los contratos de concesión de infraestructura de transporte se torna más compleja de analizar cuando el concesionario se involucra (o pretende hacerlo) en procesos de fusiones y adquisiciones con empresas que son sus clientes o usuarios. La fusión de un cliente con un concesionario que brinda sus servicios en condiciones monopólicas podría ocasionar el cierre del mercado para los clientes no integrados verticalmente, o hacer ineficiente su acceso.

Las teorías que explican la integración vertical como respuesta a las fallas de mercado se pueden agrupar en tres enfoques que son resumidos en el estudio de Röder (2007), que se exponen en la siguiente figura.

Figura 2
Marco teórico de la integración vertical



Fuente: autores sobre la base de la ilustración de Röder (2007).

El primer enfoque, como ha sido explicado en la sección anterior, parte de que diferentes unidades de la empresa trabajan bajo distintos gestores que persiguen su propio interés no actuando en el mejor interés de la empresa dada la incompletitud de los contratos. El riesgo contractual afecta negativamente los incentivos de inversión *ex ante* y la eficiencia en el desempeño *ex post*. Los gestores prevén que parte del excedente que ellos generan con sus inversiones será expropiado por el comprador en el proceso de negociación (cuando ellos están pagando por el costo total de la inversión). La incompletitud de los contratos interactúa con atributos transaccionales como la especificidad de los activos, la complejidad y la incertidumbre, lo que va a influenciar las decisiones de la empresa sobre su gobernanza (contratos versus integración vertical).

Respecto a la teoría económica de los costos de transacción, la dificultad radica en la complejidad y el costo de escribir contratos bajo condiciones de incertidumbre, complejidad y racionalidad limitada. Así, las adaptaciones o modificaciones *ex post* a un contrato podrían no solo ser costosas –además de que el costo no puede ser estimado *ex ante*–, sino también imposibles de ejecutar para satisfacer ambas partes. Por lo que esta teoría considera que, dado el riesgo asociado a la especificidad de los activos sobre los que se invierte –en particular, la especificidad de lugar, física o tamaño y de recursos humanos, y menormente, la de dedicación del activo–, la integración de sucesivas etapas de producción (esto es, la integración vertical) podría ser más eficiente en términos de costos transaccionales que la no integración. No obstante, en todo caso, uno de los problemas principales asociados a las adaptaciones *ex post* de los contratos es que han ido profundizando la incompletitud, o bien enmarañando a aquellos o desviándolos de sus metas originales.



La teoría de los derechos de propiedad puede ser vista como una extensión del problema de especificidad de los activos en la teoría de los costos de transacción, pero haciendo foco en cómo se distribuyen los derechos de control sobre activos específicos en la relación contractual. Considera que la propiedad de un activo confiere derechos de control residual sobre ese activo (es decir, derechos de decisión sobre todos los usos de ese activo que no están especificados en el contrato o que no son ejecutables por un tribunal). Cuando los incentivos provistos por la propiedad de un activo son distribuidos eficientemente se induce a que la parte propietaria tome decisiones que tiendan a maximizar la rentabilidad del proyecto (activo). La integración vertical incrementa el incentivo de la empresa compradora a realizar inversiones en activos específicos, dado que esta recibe un derecho de control residual y una mayor participación en el excedente creado (por el contrario, la integración podría disminuir los incentivos de la empresa adquirida dado que recibirá una menor porción del excedente creado por la inversión). En el caso de activos físicamente complementarios (esto es, los activos son productivos o aumentan su productividad si se usan conjuntamente), dada la relación interdependencia, la integración o arreglo contractual entre las partes se aproxima a una solución eficiente (incentivando a ambas partes a la inversión además de que permite una mayor productividad de los activos complementarios).

El enfoque de la organización industrial considera que la integración vertical puede crear ventajas competitivas en mercados imperfectos. El propósito de tal integración es tomar provecho de diferentes economías, que resultan de las operaciones combinadas, la coordinación y control interno, la información y la estabilidad de las relaciones entre partes. También considera que es un importante mecanismo para reducir la incertidumbre y asegurar la provisión de insumos críticos. En esta línea, la visión basada en los recursos de la empresa destaca que estos recursos son determinantes de las ventajas competitivas y del desempeño. Se asume que la heterogeneidad (singularidad) de un recurso es una condición necesaria para crear una ventaja competitiva sostenible. Esta heterogeneidad en un recurso o en una capacidad de producción se adquiere a través de un proceso de aprendizaje, que exige superar varias contingencias, que le van dando forma, y produce, por lo tanto, una única forma de hacer las cosas. Este recurso de la empresa debe ser valioso, raro e imperfectamente imitable y sustituible para volverse una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las condiciones que completan la ventaja competitiva sostenible son: recurso superior (heterogeneidad dentro de la industria), límites ex ante y ex post a la competencia y movilidad de los recursos imperfecta. La empresa evalúa la integración vertical a partir de la comparación de sus propias capacidades con las de las otras empresas (en términos de precios y calidades). Esta visión, contraria a la teoría de costos de transacción, centra su interés en las condiciones de intercambio y desatiende las condiciones de producción. De esta manera, cuanto más heterogéneos son los segmentos industriales y menos capacidades de un segmento puedan ser trasladados a otro segmento, menor será la probabilidad de integración vertical. Entonces, la empresa se integrará verticalmente en situaciones donde la integración permita apalancar sus propias capacidades únicas en otro segmento de mercado o donde nuevas capacidades únicas (como es el caso de capacidades de conocimiento) pueden asegurarse a través de la adquisición de una empresa en otro segmento de mercado.

El enfoque del poder de mercado excluyente hace referencia a la habilidad de incrementar o mantener los precios por arriba del nivel de competencia a través de conductas que incrementan los costos o excluyen a los competidores y de este modo inducen a los rivales a restringir sus productos. La integración vertical restringe el acceso a los mercados de insumos o productos, alterando la estructura de costos de la industria, lo que conduce a la limitación de la competencia entre empresas. Para que esto ocurra se deben dar dos condiciones, una, el mercado necesita ser monopólico u oligopólico y, dos, el mercado debe presentar barreras a la entrada.

Resumiendo, la integración vertical (en cualquiera de sus formas) puede tener efectos anticompetitivos en tanto que puede constituir un mecanismo que restringe o anula la competencia e incide negativamente en la asignación eficiente de los factores de producción en la economía. Pero, también, este tipo de prácticas puede tener efectos positivos sobre el sistema económico y su competitividad, en la medida que hace posible a los agentes económicos que impulsan tal integración disminuir sus costos de transacción y generar por esta vía ventajas competitivas sobre sus rivales, obligándolos a su vez a ser más eficientes para mantenerse en la industria. Sin embargo, el riesgo para el bienestar social de los posibles efectos positivos de la integración reside en que una vez ganados los efectos de la baja de costos transaccionales se torne hacia una conducta que revitalice los efectos negativos, anticompetitivos. Esto conlleva a decir que cada enfoque teórico expuesto no alcanza individualmente para asumir una posición de análisis e interpretación clara sobre la integración vertical en industrias con mercados complejos en naturalezas disímiles.

No obstante, desde la perspectiva del agente privado, el análisis de la integración vertical de una empresa permite identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa, lo que implica, en realidad, cautelar la posición de mercado de la empresa (o del grupo de empresas) en el eslabón de la cadena de valor donde se articula o asienta el exacto poder de control que la empresa (o grupo de empresas) tiene sobre la actividad integrada, más allá de la posición de mercado que detente en cada segmento o área del negocio. Por su parte, desde la perspectiva del interés público, el análisis de la integración vertical de la empresa permitirá identificar aquellos eslabones críticos de la cadena de valor, no con el propósito de aumentar y proteger su ventaja competitiva basada en prácticas restringidas de la competencia, sino al revés, para hacer posible una competencia en igualdad de condiciones de los actores que participan en la actividad de referencia y contribuir de esta manera a una mayor eficiencia sistémica (Rozas Balbontín, 2017).

Más allá de los efectos de la integración vertical para la empresa o industria en sí, todo análisis desde el punto de vista social no debe omitir su impacto a nivel microeconómico (eficiencia de la asignación de los recursos de inversión), macroeconómico (dinámica de la inversión e incidencia en la demanda agregada) y de gobernanza e institucional (calidad de los marcos normativos e institucionales de la actividad económica y productiva), focalizándose en la descripción de los principales beneficios y costos privados y sociales que una empresa, en su condición de agente económico individual, enfrenta al integrar verticalmente su cadena de valor (Rozas Balbontín, 2017).

IV. DOS POSIBLES PROBLEMAS ASOCIADOS EN EL CASO DE LA INDUSTRIA MARÍTIMO-PORTUARIA

Los enfoques teóricos presentados para el análisis e interpretación de la integración vertical individualmente ofrecen posiciones importantes pero parciales sobre los factores que originan la integración vertical y los posibles resultados de su desarrollo. La experiencia, en cambio, muestra que en mercados como los de interés para este artículo, las derivaciones de tales procesos tienden a generar comportamientos anticompetitivos. En la industria marítimo-portuaria, que bien podría ser también el caso de toda la cadena de suministro, existe un inconveniente adicional, porque las distintas partes de la cadena responden a dos tipos de contrato. Estos son mayoritariamente privados, cuando ocurren entre proveedores y clientes del transporte y la distribución, pero en el caso de los terminales portuarios están los privados a la vez que también hay contratos públicos, como es el caso de las concesiones.

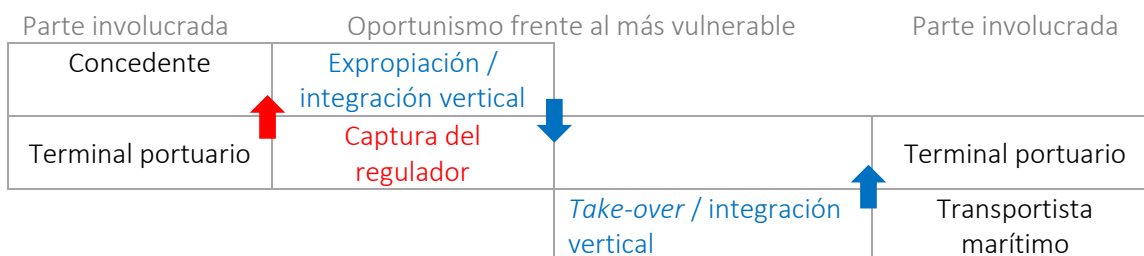
Dadas las características y la dinámica de la propia industria –principalmente desde el período de devolución y el despliegue del modelo *landlord* (ver Sánchez y Pinto 2015 para una resumida explicación)–, la globalización del comercio, los cambios tecnológicos internos y externos, entre otros, en la industria marítimo-portuaria se han observado comportamientos de los agentes que han llevado a una mayor concentración de los mercados, debido a una integración horizontal, tanto de terminales portuarias –en ciertas áreas geográficas– como de transporte marítimo de contenedores –en ciertas rutas–, y a una integración vertical de los dos segmentos por parte de algunos de los operadores llamados globales o internacionales, en tales áreas portuarias que son alimentadas por las rutas en cuestión.

Ante esta situación, se debe destacar la posibilidad de que este proceso se intensifique ante las imperfecciones de mercado señaladas, como es el caso del enfoque de los contratos incompletos, que conlleva el problema de *hold-up* entre transportista (cliente) y operador del terminal (proveedor). La relación entre ambos agentes originada en contratos pueda derivar, por un lado, en un monopolio u oligopolio sucesivo (con el riesgo de doble *mark-up*) y, por otro lado, el poder de negociación ante un imprevisto, de uno y otro agente, puede ser muy disímil dependiendo del mercado –donde mucho tiene que ver la gobernanza y regulación–. En el primer caso, la integración vertical podría eliminar el riesgo de doble *mark-up* pero esto conduce a otro riesgo dado por el enorme poder de negociación del operador integrado y posiblemente global o internacional, frente a otros actores de la cadena (riesgo de exclusión).

El problema de *hold-up* también podría acontecer entre Autoridad Portuaria (concedente) y operador del terminal (concesionario) que, a su vez, puede ya estar integrado; o sea, la disyuntiva es entre Autoridad Portuaria y operador global o internacional con actividad en los dos segmentos. Por un lado, está la probabilidad de una inversión *ex ante* subóptima y, lo que se podría prever, el *hold-up* por parte del gobierno (expropiación). Por otro lado, puede suceder que, dadas las condiciones de mercado y la especificidad del sitio, el enorme poder de mercado del operador integrado lleve a una renegociación a su favor y en contra de otros actores (riesgo de exclusión) en desmedro del bienestar de la sociedad.

En resumen, la vulnerabilidad de una de las dos partes puede derivar en *hold-up*, que en el caso del terminal portuario es doble, resultando en alguno de los sentidos que muestra la siguiente figura, que simplifica las posibles conductas oportunistas.

Figura 3
Posibles conductas oportunistas en los mercados portuarios



Fuente: Autores, elaboración propia.

La preocupación expuesta en el artículo es una primera etapa de estudio de los autores y apunta a identificar problemas y a definir prioridades para el perfeccionamiento de las normas regulatorias que norman específicamente la integración vertical de la actividad marítima y portuaria en los países de la región, y contribuir a que la regulación económica se convierta en un instrumento efectivo de fomento de la eficiencia en la prestación de servicios marítimos y portuarios en cada país. Para tal efecto, no sólo han de tenerse en consideración las modalidades específicas que ha asumido la regulación de las empresas públicas en los países de la región, sino, también, los principales problemas que los sistemas regulatorios exhiben en general (“fallas regulatorias”) y cuya incidencia sobre el desempeño económico puede ser tan o más nocivo que el provocado por las “fallas de mercado”.

Rozas (2017) aporta en su trabajo que la debilidad y precariedad de la institucionalidad regulatoria que debiera normar y fiscalizar la prestación de los servicios públicos de infraestructura, se han manifestado tanto en la inexistencia o formulación tardía, limitada o precaria de marcos regulatorios, como en la constitución de agencias reguladoras débiles en la mayoría de los servicios. En muchos casos, como observa el autor señalado, esta situación ha significado preservar o acrecentar las rentas de privilegio de las empresas prestatarias, contraviniendo al principio de la defensa de la competencia y del consumidor y en desmedro del bienestar de la sociedad.

Sabbioni (2018) hace un relevamiento de resultados de varios estudios (del Banco Mundial y la *Organisation for Economic Co-operation and Development*) que analizan en detalle las características de las renegociaciones de contratos de concesión de infraestructura de transporte en América Latina y el Caribe, señalando que estos trabajos muestran los significativos costos fiscales de dichas renegociaciones, así como las extensiones de plazos, los relajamientos de exigencias de inversión, y muchas otras modificaciones que significaban

evidentes ventajas para los concesionarios, en comparación con las condiciones originales de los contratos. En línea con esto, Sabbioni (2018) también repasa la literatura que estudia el posible rol de las motivaciones políticas como disparador de las renegociaciones. Quizás como consecuencia de las fallas e incompletitud de muchos de los contratos, o incluso sin recurrir a estos problemas, ciertos autores han expuesto que la renegociación podría derivar en beneficios políticos para la administración que la impulsa.

Para demostrar que la preocupación ha llegado a la esfera de los gobiernos se presentan, como ejemplo, tres casos actuales. El primero es un informe de la Fiscalía Nacional Económica de Chile que fiscaliza el cumplimiento de ciertas obligaciones y condiciones contractuales referentes a la integración vertical y comportamientos que atentan contra la competencia en 10 terminales concesionados. En dicho informe se exponen algunos incumplimientos y medidas acordadas entre las partes para solucionar estas situaciones (ejemplo, por posibles preferencias de atención de naves e integración vertical entre empresas transportistas marítimos y operadores de terminales concesionados). No obstante, tres de los casos continúan bajo investigación. El segundo informe es un reporte interino de la *Federal Maritime Commission* de los Estados Unidos que expone los primeros resultados de una investigación sobre la transparencia de tarifas y procedimientos en las prácticas de *detention*, *demurrage* y *free time* y la posible alineación de intereses comerciales entre los agentes de la cadena (entre operadores de terminales y transportistas marítimos) afectando a los generadores de carga y destinatarios finales. Por lo que propone líneas de trabajo para mejorar aquellos elementos que limitan la transparencia y comunicación sobre las prácticas mencionadas. El informe final estaría disponible en poco tiempo más. Finalmente, el tercer informe es un dictamen preliminar de la Comisión Federal de Competencia Económica de México que resulta de una investigación sobre las barreras a la competencia y la libre concurrencia por parte de un grupo económico en los servicios a la carga en granel en Puerto Progreso. Se concluye que la integración vertical que ha originado la estructura de empresas conformando el grupo económico genera posibles efectos anticompetitivos en la prestación de algunos de los servicios a la carga. En el siguiente cuadro, se resumen los tres casos concretos tomados como ejemplos.

Cuadro 2
Ejemplos de comportamientos anticompetitivos

Caso 1	
Mercado investigado: 10 frentes de atraque concesionados que se ubican en los siguientes puertos de uso público: de Arica, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, San Vicente y Talcahuano.	Responsable de la investigación: Fiscalía Nacional Económica (FNE o la Fiscalía).
Descripción: En diciembre de 2017, la Fiscalía cerró el informe resultante de fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones y condiciones impuestas por Resoluciones, Informes y Dictámenes del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) y de su antecesora, la Comisión Preventiva Central (CPC), relativos a la concesión de diez frentes de atraque. En cuanto a las obligaciones conductuales fiscalizadas (que buscan evitar discriminaciones	

arbitrarias o abusos por parte de las concesionarias), no se identificaron eventuales incumplimientos, salvo lo referido a la obligación de la concedente Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV) de informar cambios de prioridades en la atención de naves por parte de la concesionaria (Terminal Cerros de Valparaíso o TCVAL). Esta situación dio origen a una investigación específica, cerrada en octubre de 2015, con el compromiso de dicha empresa portuaria de acompañar a la Fiscalía los antecedentes de futuras modificaciones a la prioridad de naves. Respecto del cumplimiento de las condiciones estructurales, la fiscalización se concentró en **analizar el límite a la integración vertical**, esto es, el porcentaje máximo permitido que los usuarios del puerto (navieras, agentes de naves, importadores, exportadores, entre otros) que califiquen como “relevantes”, pueden tener en la propiedad de la empresa concesionaria del frente de atraque. Sobre esta materia, se detectó **un incumplimiento en relación al Puerto de Antofagasta**, que derivó en un requerimiento presentado el año 2016 ante el TDLC contra la concesionaria (ATI) y dos de sus accionistas. Éste se cerró mediante un acuerdo conciliatorio (que consideró una Cuadro 2 (conclusión)

serie de medidas de mitigación y, por primera vez, un pago a beneficio fiscal en el marco de una fiscalización); en el caso de las concesionarias TPA (Arica), TPS (Valparaíso), STI (San Antonio), Panul (San Antonio) y SVTI (San Vicente), se identificaron diferencias entre lo establecido en algunos anexos del contrato de concesión y lo indicado en las decisiones materia de la fiscalización, lo que eventualmente podría entorpecer los procedimientos para efectuar una apropiada verificación del cumplimiento de las obligaciones establecidas en ellos. En el caso de los puertos de San Antonio y San Vicente, tanto las empresas portuarias, como las concesionarias (STI, Panul y SVTI) acordaron su disposición a modificar el contrato de concesión para corregir las referidas diferencias, lo que se traducirá en un cambio de conducta de parte de dichas empresas. Pero en el caso de concesionarias TPA (Arica), TPC (Coquimbo) y TPS (Valparaíso) se mantienen tres investigaciones: **en el caso de Arica y Valparaíso se busca resolver las diferencias identificadas entre los contratos de concesión y lo establecido en los Dictámenes e Informes a que deben someterse estos puertos. También respecto de Valparaíso se está verificando un eventual incumplimiento de los límites a la integración vertical, al igual que en el caso de Coquimbo.**

Caso 2

<p>Mercado investigado: condiciones y prácticas relacionadas con <i>detention</i>, <i>demurrage</i> y <i>free time</i> en el comercio marítimo internacional en los puertos de Estados Unidos. Uno de los interrogantes es si la alineación de los intereses comerciales, contractuales y de carga mejora o agrava la capacidad de la carga para moverse de manera eficiente a través de los puertos de los Estados Unidos, y, si es así, ¿cómo?</p>	<p>Responsable de la investigación: <i>Federal Maritime Commission</i>. (FMC).</p>
---	--

Descripción: En septiembre de 2018, la Comisión produjo un reporte interino (a la espera del reporte final en diciembre de este año) en el que destacan ciertos patrones. Las preocupaciones sobre las tarifas *detention* y *demurrage* en el comercio internacional de los Estados Unidos no se limitan principalmente al clima o la congestión portuaria relacionada con la mano de obra en 2014-2015, a un pequeño subconjunto de puertos grandes o a eventos

episódicos no relacionados con problemas potencialmente sistémicos. Las primeras recomendaciones se focalizan en una mayor transparencia y comunicación entre las partes, tanto en los procedimientos como en la resolución de conflictos : (1) lenguaje transparente y estandarizado para prácticas de *detention*, *demurrage* y *free time*; (2) claridad, simplificación y accesibilidad con respecto a (a) las prácticas de facturación y (b) procesos de resolución de disputas; (3) orientación explícita sobre los tipos de pruebas relevantes para resolver disputas; (4) aviso consistente al remitente o generador de la carga de la disponibilidad de contenedores; (5) modelo de facturación opcional en el que directamente (a) los operadores de terminales facturan por *demurrage* a los remitentes; y (b) transportistas (VOCC) facturan por *detention* a los remitentes; y (6) equipo de asesoría de la Comisión para el remitente.

Caso 3

<p>Mercado investigado: mercados de servicios portuarios, servicios de transporte marítimo y el servicio de transporte terrestre para la comercialización de graneles agrícolas y carga general en Puerto Progreso, Estado de Yucatán, México.</p>	<p>Responsable de la investigación: la Autoridad Investigadora de la Comisión Federal de Competencia Económica (CFCE).</p>
--	--

Descripción: En septiembre de 2018, la Comisión emitió un dictamen preliminar que concluye que existen elementos de convicción suficientes para determinar que **no existen condiciones de competencia efectiva en el mercado relevante, derivado de la posible existencia de barreras a la competencia y libre concurrencia**. Y se ordena al Grupo de Interés Económico (GIE GRUPO LOGRA) y se recomienda a las Autoridades Públicas medidas correctivas que se consideran necesarias para eliminar las posibles barreras al funcionamiento eficiente en el mercado investigado.

Las posibles barreras en el servicio de maniobras de descarga de granel agrícola en Puerto Progreso son generadas por el GIE GRUPO LOGRA cuya **estructura de empresas le permite mantener una estructura de integración vertical que genera posibles efectos anticompetitivos en la prestación del servicio de maniobras de descarga** de granel agrícola y la intermediación para el transporte marítimo, necesarios para la importación de granel agrícola vía el puerto referido.

Fuente: información de archivo de la FNE: www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/inpu_024_2017.pdf; reporte interino de la FMC: www.fmc.gov/assets/1/Documents/FF28_int_rpt2.pdf; resumen del dictamen preliminar de la CFCE : www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5539331&fecha=27/09/2018.

A estos tres ejemplos concretos se le pueden sumar otros en proceso que demuestran que la preocupación por los impactos que se generan por la integración vertical (contratos incompletos) es un tema de actualidad que debe ser parte de la agenda en las políticas de infraestructura y sus servicios conexos. Es así como, en Argentina, a través de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), se ha preparado un estudio del servicio de practicaje y pilotaje (mercado donde se presentan problemas como potencial falta de

competencia, barreras de entrada al mercado y presunta subordinación de la prestación de otros servicios portuarios), además existe un expediente abierto por integración vertical que involucra operadores de terminales concesionados en el puerto de Buenos Aires. Por su parte, en Brasil se han hecho varios estudios sobre la concentración e integración vertical. El *Conselho Administrativo de Defesa Econômica* (CADE) expone en uno de sus *Cadernos* los casos de concentración que conllevan prácticas anticompetitivas en el mercado de servicios portuarios, explicando los efectos de la integración vertical en algunas cadenas o puertos (para los distintos tipos de carga). Por su parte, la *Confederação Nacional da Indústria* (CNI) da cuenta en *O Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022* del peso que tienen en Brasil los operadores de terminales integrados con los transportistas marítimos en el movimiento de contenedores (medido en TEU), destacando que 7 terminales concentraban casi 45% de este flujo en 2017. En Perú, la CONUDFI, que representa a exportadores e importadores ante las instituciones vinculadas al comercio exterior y la logística internacional, ha presentado una inquietud por una mayor transparencia de las tarifas y posibles acuerdos entre empresas proveedoras de servicios complementarios en los terminales portuarios.

Finalmente, para dar cierre por ahora a este análisis, es importante destacar que la regulación no constituye una solución *per se* a los problemas de eficiencia en la prestación de servicios de infraestructura sino un instrumento de política pública que, en dicha calidad, puede ser aplicado bien, regular o mal por la administración del Estado. Los mercados sin restricciones fallan, pero también las regulaciones que no son eficaces en alinear los costos y beneficios sociales y privados, y por lo tanto los incentivos. Tal desalineación conduce a problemas a corto y largo plazo, dado que los incentivos para innovar en pos del bienestar están distorsionados. En estos tiempos de creciente concentración de mercado y posiciones dominantes, en resumen, la fortaleza de las instituciones y los mecanismos contra comportamientos anticompetitivos (aplicación de leyes antimonopolios) debe originarse en una gobernanza construida a partir del diálogo y trabajo mancomunado de los distintos niveles del Estado, involucrando los diferentes actores claves y sectores concernidos. Esta aproximación es uno de los desafíos de las políticas públicas. Al respecto Stiglitz (2009), recuerda que el diseño de las estructuras y sistemas regulatorios debe tener en cuenta, como en el caso de los contratos: las asimetrías de información, ya que el regulador a menudo se encuentra en desventaja informativa en relación con lo regulado; el riesgo moral, ya que a menudo hay problemas para garantizar que el comportamiento de un regulador sea compatible con el bienestar social (por ejemplo, no debe estar condicionado con aquellos a quienes se supone que debe regular); y la falibilidad humana, ya que los errores son inevitables, y es necesario minimizar los costos de tales errores. Las regulaciones bien diseñadas tienen en cuenta las limitaciones de implementación y cumplimiento. Si bien ningún sistema regulatorio es perfecto, las economías con regulaciones bien diseñadas pueden tener un desempeño mucho mejor que aquellas con una regulación inadecuada. Las regulaciones pueden mejorar los mercados y proteger a aquellos que de otro modo podrían sufrir en mercados no regulados.

V. LA ACCIÓN PÚBLICA ANTI COLUSORIA EN EL CASO DE LOS ESTADOS UNIDOS

El gobierno de los Estados Unidos, muy recientemente, ha modificado la legislación del transporte marítimo incluyendo, entre otras, la prevención de eventuales prácticas colusorias entre las compañías marítimas y las empresas proveedoras de servicios de dicho país, entre las cuales se destacan los terminales portuarios, entre otros, a partir del reconocimiento de la gran concentración que las primeras exhiben a partir de las alianzas, fusiones y adquisiciones.

La decisión del gobierno, con estas modificaciones de sus marcos regulatorio y *antitrust*, otorga más poder a la *Federal Maritime Commission* (FMC) para dar seguimiento a la evolución de la industria, y tiene como objetivo establecer una protección para los proveedores "de verse obligados a aceptar precios de los transportistas marítimos en acción concertada que amenazaría su sostenibilidad a largo plazo e impedirá futuras inversiones en infraestructura y tecnología" y trata de eliminar cualquier oportunidad de que los proveedores de servicios portuarios estén en desventaja en su negociación con transportistas marítimos. Uno de los motivos esgrimidos es que la ley actual ya no era acorde con los cambios masivos ocurridos en la industria naviera (como las alianzas, o la concentración en general), que conformarían nuevos conglomerados gigantescos con el potencial de un poder de negociación desproporcionado frente a la industria local de servicios.

La *Frank LoBiondo Coast Guard Authorization Act of 2018* otorga a la FMC la autoridad para investigar si las alianzas marítimas se involucran en acciones anticompetitivas durante las negociaciones con otros actores de la cadena logística, como los operadores de terminales portuarios, las compañías de remolcadores y las de abastecimiento de combustible y otros insumos marítimos.

La FMC va a revisar e informar al Congreso sobre los efectos de las alianzas marítimas, sobre la base de que están impedidas de ser parte de negociaciones que pudieran resultar en impactos anticompetitivos lesivos para el bienestar, como aquellos que se reflejen en tarifas excesivas que suban el costo logístico, reducciones de capacidad u otros efectos similares. Por su parte, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos tiene la facultad de tomar acciones penales si fueran detectadas prácticas contrarias a la competencia contrarias al espíritu *antitrust* que se persigue.

REFERENCIAS

- Sabbioni, G. (2018), "Renegociación de concesiones de infraestructura de transporte", documento interno de la CEPAL, Naciones Unidas, no publicado, Santiago de Chile.
- Castaño Martínez, M. S. (2017), "Análisis de la teoría de los contratos completos e incompletos", Boletín Económico de Información Comercial Española, No. 3083, pág. 63-76.

- CEPAL (1992), “The restructuring of public-sector enterprises: the case of Latin American and Caribbean ports”; Cuadernos de la CEPAL, No. 68, publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Grossman, S. J. y Hart, O. (1986), “The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration”, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, pág. 691-719.
- Harrigan, K. R. (1983), " A Framework for Looking at Vertical Integration", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No. 3, pág. 30-37.
- Harrigan, K. R. (1984), “Formulating Vertical Integration Strategies”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, pág. 638-652.
- Hart, O (2003), “Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks and an Application to Public-Private Partnerships”, *The Economic Journal*, Vol. 113, No. 486, Conference Papers, pág. C69-C76.
- Hart, O (2017), “Incomplete Contracts and Control”, *American Economic Review*, Vol. 107 No. 7, pág. 1731-1752.
- Hart, O., Shleifer, A. y Vishny, R.W. (1997), “The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No. 4, pág. 1127–1161.
- Joskow, P. L. (2010), “Vertical Integration”, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 55, No. 3, pág. 545-586.
- Röder, F. (2007), *Strategic Benefits and Risks of Vertical Integration in International Media Conglomerates and Their Effect on Firm Performance*, Disertación No. 3402, Difo-Druck Bamberg, the University of St. Gallen.
- Rozas Balbontín, P. (2017), “Integración vertical, conflictos de competencia y vacíos regulatorios en la actividad marítimo y portuaria”, documento interno de la CEPAL, Naciones Unidas, no publicado, Santiago de Chile.
- Sánchez, R., Barleta, E. y Mouftier, L. (2017), “Reflexiones sobre el futuro de los puertos de contenedores”, *Serie Recursos Naturales e Infraestructura*, No. 186, publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Sánchez, R. y Mouftier, L. (2016), “Reflexiones sobre el futuro de los puertos: del estrés actual al cambio y la innovación del futuro”, *Boletín FAL*, Edición No. 352 – No. 8 / 2016, publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.

- Sánchez, R. y Pinto, F. (2015), “El gran desafío para los puertos: la hora de pensar una nueva gobernanza portuaria ha llegado”, Boletín FAL, Edición No. 337 – No. 1 / 2015, publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Stiglitz, J. (2009), “Regulation and Failure”, Cap. 1, pág. 11-23, en Moss, D. y Cisternino J., editores (2009), *New Perspectives on Regulation*, Cambridge, Massachusetts; The Tobin Project.
- Stopford, M. (2017), “The Future of Shipping”, acceso vía Internet: http://www.clarksons.net/docdata/public/newsdownloads/Technology_Update_M_Stopford_September_2017.pdf.
- Witker, J. (2000), *Derecho de la Competencia en América. Canadá, Chile, Estados Unidos y México*, Distrito Federal (México), Fondo de Cultura Económica.