



XI Congreso Internacional de la AEHE
4 y 5 de Septiembre 2014
Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
Madrid

Sesión: Sesión 20. ¿Una relación imposible? Defensa de la competencia y demanda cautiva

Título de la comunicación: ¿Un monopolio eficiente? La USMC y su influencia sobre la industria del calzado en la primera mitad del siglo XX

Autor/es: José Antonio Miranda Encarnación

Filiación/es académica/s: Universidad de Alicante. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Dto. de Análisis Económico Aplicado. Área de Historia e Instituciones Económicas.

Dirección electrónica de contacto: miranda@ua.es

¿UN MONOPOLIO EFICIENTE? LA USMC Y SU INFLUENCIA SOBRE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO XX¹

José A. Miranda
Universidad de Alicante
Dto. de Análisis Económico Aplicado
miranda@ua.es

Resumen: La United Shoe Machinery Company dominó el mercado mundial de maquinaria para calzado en la primera mitad del siglo XX. Este trabajo intenta mostrar que ese dominio no se ajustó a lo que la teoría económica neoclásica pronostica para los monopolios no regulados, sino que fue acompañado de un desempeño eficiente, que facilitó la modernización tecnológica de la industria del calzado. El trabajo analiza la trayectoria y la estrategia de la empresa y cómo le afectaron los procesos judiciales antimonopolio que sufrió en los Estados Unidos. La conclusión es que no parece que el monopolio se reflejase en una elevación de los precios y una disminución de la oferta de maquinaria, probablemente porque se trataba de lo que Baumol, Panzar y Willing denominan un “mercado disputado”, en el que la posibilidad de que interviniesen potenciales competidores incentivaba a la compañía a proporcionar una oferta eficiente, con calidades y precios competitivos. El verdadero pilar de la posición dominante de la USMC era su superioridad tecnológica. Una superioridad conseguida por la acumulación de patentes y de “know-how” desde el mismo momento de su constitución, con la fusión de las principales empresas del sector, y que fue alimentada posteriormente con fuertes inversiones en investigación y, en menor medida, con la compra de patentes e invenciones.

Palabras clave: Monopolio, industria del calzado, mercados disputados, leyes antimonopolio, estrategia empresarial.

INTRODUCCIÓN

La teoría económica neoclásica afirma que los monopolios, es decir, las situaciones opuestas a los mercados perfectamente competitivos, se caracterizan porque el monopolista puede determinar el precio al decidir qué cantidad produce. En estas circunstancias, para maximizar sus beneficios la empresa con poder de monopolio reducirá la cantidad final producida y elevará el precio en comparación con lo que sucedería en una situación de mercado competitivo. Los precios de monopolio se diferenciarán más de los de competencia cuanto menor sea la elasticidad precio del bien producido. Por lo tanto, el monopolio no permite al mercado funcionar eficientemente y tiene un coste social. Este razonamiento justifica que los poderes públicos intervengan activamente para combatir las situaciones de monopolio y fomentar la competencia.

¹ Este trabajo se ha realizado con el apoyo del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de

Los Estados Unidos fueron uno de los primeros países en adoptar medidas antimonopolio, elaborando una legislación específica para ello ya a finales del siglo XIX. El gran tamaño del mercado norteamericano acentuó en este país la tendencia hacia la gran empresa generada por la segunda revolución tecnológica y el poder político intentó limitar el fenómeno aprobando la Sherman Act en 1890 y la Clayton Act en 1914. La aplicación de ambas leyes dio lugar a complejos procesos judiciales, en los que se vieron envueltas algunas de las principales empresas del país. La United Shoe Machinery Company (USMC) fue una de estas empresas y los procesos que se abrieron contra ella, especialmente el iniciado en 1947, se han convertido en una referencia ineludible dentro de la jurisprudencia sobre la materia. Se trata de un caso muy interesante, donde se aprecia que la realidad no siempre se ajusta a las simplificaciones de la teoría económica. Efectivamente la USMC logró hacerse con una posición de práctico monopolio en el mercado de maquinaria para calzado en los Estados Unidos y en muchos otros países, una situación que impidió el desarrollo de otras empresas del sector y que canalizó un notable flujo de recursos desde las fábricas de calzado hacia la compañía. Sin embargo, este trabajo intenta mostrar que ese dominio fue acompañado de un desempeño eficiente, que facilitó la modernización tecnológica de la industria del calzado.

Si se define el mercado de maquinaria para calzado como el mercado de las máquinas específicamente realizadas para el proceso de fabricación del calzado, cuya oferta está integrada por las empresas especializadas en la producción de estas máquinas y su demanda por las empresas fabricantes de calzado, y si se mide la participación de las empresas oferentes en este mercado a través de la proporción de unidades físicas de maquinaria en activo suministradas por cada una de estas empresas, se puede afirmar que la USMC logró hacerse con una posición ampliamente dominante en este mercado, cercana al monopolio, en los Estados Unidos y en muchos otros países en la primera mitad del siglo XX². Esta situación impidió el desarrollo de otras empresas de maquinaria y canalizó un notable flujo de recursos desde las fábricas de calzado hacia la compañía. Sin embargo, este artículo intenta mostrar que, frente a lo que pronostica la teoría económica, ese dominio fue acompañado de un desempeño eficiente, que facilitó la modernización tecnológica de la industria del calzado en muchos países.

² Kaysen (1956), pp. 27-55.

En la primera parte del trabajo se sintetiza el origen y la trayectoria de la USMC, y se muestran los rasgos principales de su estrategia empresarial, entre los que sobresale el sistema de arrendamiento de la maquinaria. A continuación se expone cómo afectó a la compañía la política antimonopolio de los Estados Unidos. En el apartado siguiente se recoge la revisión que diversos autores han realizado, desde el punto de vista económico, de las sentencias contra la USMC. Ello da pie a un análisis de las consecuencias que tuvo para la industria la posición monopolística de la compañía y las medidas dictadas por los tribunales para contrarrestarla. Finalmente se concretan las conclusiones del trabajo.

LA USMC Y LA MODERNIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

La industria del calzado no comenzó a mecanizarse verdaderamente hasta mediados del siglo XIX. Este retraso se debió principalmente a la dificultad técnica que suponía mecanizar el trabajo con un material, la piel, que no es homogéneo, pero también a la compleja forma del zapato, que requiere realizar movimientos curvos, y a la necesidad de fabricar un producto diversificado, para ajustarse a las distintas tallas, y sujeto a los cambios de temporada y las modas. Fue en los Estados Unidos donde se gestaron las principales innovaciones técnicas en esta industria y donde más rápidamente se difundieron. Gracias a las aportaciones de un nutrido grupo de inventores, al acabar el siglo XIX ya se contaba con máquinas específicas para cada una de las múltiples tareas del proceso de fabricación del calzado y la rápida aceptación de la nueva tecnología por parte de las empresas zapateras hizo que se fuese creando una importante industria de maquinaria para el sector en los Estados Unidos. El desarrollo de esta industria, a su vez, impulsó la generación de innovaciones y su difusión, de modo que a finales del siglo XIX la mayoría de las empresas zapateras norteamericanas tenía ya muy mecanizado casi todo su proceso de fabricación y la mejora de la productividad, respecto a las décadas precedentes, había rebajado sustancialmente los costes del trabajo por unidad de producto³.

Inicialmente surgieron numerosas empresas especializadas en la producción de maquinaria para una fase determinada de la fabricación de calzado. Sin embargo, estas empresas fueron diversificando progresivamente su oferta e intentaron desarrollar un

³ Hoover (1937), p. 206.

sistema completo de maquinaria para todo el proceso. La estrategia comercial adoptada resultó clave para la rápida difusión de las innovaciones, ya que las empresas tendieron a crear extensas redes comerciales y de asistencia técnica, con delegaciones en las principales ciudades productoras de calzado, que aseguraban a los clientes el mantenimiento de las máquinas y facilitaban la formación de los operarios que iban a utilizarlas. Además, la maquinaria no era vendida, sino que se arrendaba, de modo que los fabricantes de calzado no tenían que realizar ninguna inversión importante en capital fijo para adoptar la nueva tecnología.

La aspiración de ofrecer un sistema integrado de maquinaria condujo a una mayor concentración empresarial. El principal exponente de este fenómeno fue la constitución en febrero de 1899 de la United Shoe Machinery Company of New Jersey (USMC). La compañía fue el resultado de la fusión de cinco empresas, tres de las cuales tenían una posición dominante en el mercado de sus respectivas especialidades: Goodyear Shoe Machinery Corporation, especializada en maquinaria para el calzado empalmillado; McKay Shoe Machinery Company, líder en maquinaria para la construcción de tacones y cierres metálicos; y Consolidated and McKay Lasting Machine Company, especializada en máquinas de montar. La cuarta empresa, Davey Pegging Machine Company, estaba especializada en una tecnología, la del “estaquillado”, que ya comenzaba a quedar obsoleta. Finalmente, la quinta integrante de la fusión fue Eppler Welt Machine Company, una pequeña empresa que estaba introduciéndose en el sector. Los servicios técnicos de las compañías fusionadas se integraron en una sola red y, a partir de 1906, la firma concentró la producción en una nueva planta en Beverly, Massachusetts, con 3.000 trabajadores, que era la mayor y más avanzada fábrica de maquinaria en los Estados Unidos⁴.

La USMC logró ofrecer maquinaria para todas las operaciones básicas del proceso de producción del calzado, salvo para coser las partes del empeine. Nada más constituirse, su participación en el mercado de la maquinaria más importante para el resto del proceso de fabricación superaba el 70%. Ello y una estrategia de amplia reinversión de los beneficios le permitió crecer con rapidez: en diez años, el valor de los activos de la compañía pasó de 15 millones de dólares a más de 40. Además, la USMC fue ampliando su oferta de maquinaria y reforzando su control del mercado mediante una fuerte inversión en investigación y a través de la adquisición de patentes y de otras empresas menores, y mediante la contratación de personal de I+D procedente de compañías competidoras. Fue

⁴ Thomson (1989), pp. 132-229.

una de las primeras compañías norteamericanas en establecer un departamento de investigación e invirtió anualmente en él alrededor de medio millón de dólares en los 15 años siguientes a su constitución. En 1920 su departamento de investigación multiplicaba por 5 en personal y por 8 en gasto el tamaño medio de estos departamentos en las empresas norteamericanas. También adquirió más de medio centenar de patentes y activos de otras empresas en su primera década de existencia. Estas adquisiciones de empresas y la creación de filiales llevó a la compañía a una reorganización corporativa, con la constitución en mayo de 1905 de la United Shoe Machinery Corporation, asimismo bajo las leyes del Estado de New Jersey, que adquirió todas las acciones de la United Shoe Machinery Company. Doce años después, en diciembre de 1917, hubo una nueva reorganización y la United Shoe Machinery Company de New Jersey se fusionó con la Corporation⁵.

La elevada inversión en I+D y la adquisición de activos de la competencia, incluso fuera de los Estados Unidos, continuó en las décadas siguientes, lo que permitió a la compañía mantener e incluso incrementar su cuota de mercado. A finales de la década de 1940 concentraba más del 90% del mercado de buena parte de la maquinaria fundamental en la fabricación de calzado, como la de troquelar, centrar, montar, coser viras, respunpear las suelas y fijar tacones, y casi el 75% de la maquinaria auxiliar en los Estados Unidos⁶. El valor de los activos de la compañía continuó creciendo y hacia 1950 superaba los 100 millones de dólares. Su actividad no se limitó a la fabricación y comercialización de la maquinaria para calzado, sino que también se dedicó a la maquinaria para la industria del curtido y a la producción y distribución de complementos para las máquinas, de accesorios para la fabricación de calzado y de componentes y materiales para el calzado.

Desde un principio, la compañía continuó con la práctica heredada de las empresas que la habían formado de arrendar la mayoría de la maquinaria y de incluir el servicio técnico (instalación de las máquinas, instrucción de los operarios y reparación de la maquinaria estropeada) en el arrendamiento, sin cargo separado. A mediados de la década de 1940, el 80% de la maquinaria de la USMC que era utilizada en las empresas estaba en arrendamiento y sólo un 20% había sido vendida. Solían venderse las máquinas sencillas, de carácter auxiliar, y algunos modelos antiguos. Estas ventas sólo

⁵ Kaysen (1956), pp. 6-11.

⁶ Ibid., p. 372.

proporcionaban en torno a un 2% de los ingresos de la compañía. Inicialmente los contratos de arrendamiento se realizaban por un plazo en torno a los 20 años, pero a partir del segundo proceso por prácticas monopolísticas contra la USMC el plazo se acortó a 10 años y tras la sentencia de 1953 se redujo a 5. El pago solía estar en función de la utilización que se hacía de la maquinaria o bien era una cantidad mensual fija, aunque también había máquinas en las que se combinaban ambos tipos de tarifas. Los contratos incluían una variedad de cláusulas que limitaban la libertad de utilizar maquinaria que no fuese de la USMC e incluso obligaban a los arrendatarios a utilizar repuestos, complementos y materiales de la compañía, y que permitían a ésta retirar la maquinaria si el arrendatario no alcanzaba un volumen de producción suficiente⁷.

Ya antes de la constitución de la USMC, las empresas de maquinaria para calzado de Estados Unidos habían buscado la comercialización internacional de sus productos, estableciendo puntos de venta y empresas de distribución en otros países, principalmente en Europa. La USMC dio un impulso sustancial a esta expansión exterior y, por lo tanto, a la difusión internacional de la tecnología norteamericana para el calzado, principalmente en Europa, pero también en varios países hispanoamericanos y en los dominios británicos en América, Oceanía y África⁸. La compañía fue capaz de trasladar al exterior, mediante una extensa red de delegaciones y empresas filiales, la estrategia de comercialización que había permitido la rápida difusión de la maquinaria en su país de origen y consiguió así facilitar enormemente la mecanización de la industria del calzado en otros territorios. Las primeras empresas filiales de la USMC se establecieron, el mismo año de constitución de la compañía, en Canadá y el Reino Unido⁹. En 1900 se crearon empresas similares en Francia y Alemania¹⁰, y cuando se inició la primera guerra mundial ya se habían establecido empresas de este tipo en Italia, Austria, Argentina y México¹¹. Por entonces la USMC contaba también con delegaciones o depósitos de maquinaria en Suiza, Dinamarca, Noruega, Suecia, Bélgica, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Brasil y España¹².

El impulso dado por la USMC a la penetración de la maquinaria norteamericana para el calzado en los mercados internacionales puede verse reflejado en la evolución de

⁷ British Boot Machinery Manufacturers' Association (1918).

⁸ Miranda (2009).

⁹ Ferland (1988) y British United Shoe Machinery Co. (1999).

¹⁰ Butman (1912a y 1912b).

¹¹ Butman (1909, 1910a y 1913).

¹² Roe (1913), Brewster (1974), Butman (1912c, 1913a), Brock (1919).

las exportaciones: entre 1899 y 1906, es decir, en los siete primeros años de vida de la USMC, el valor de las exportaciones de este tipo de maquinaria desde los Estados Unidos creció a una tasa acumulativa media superior al 8% anual, y en 1912, cuando estas exportaciones alcanzaron el máximo del período anterior a la Primera Guerra Mundial, su valor multiplicaba por más de dos el registrado en el año 1898, previo a la constitución de la compañía¹³.

Según los informes de los agentes del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, la USMC consiguió trasladar a sus principales mercados exteriores la posición dominante que disfrutaba en el mercado norteamericano. En vísperas de la primera guerra mundial, ya controlaba un 80% de la maquinaria instalada en la industria del calzado británica, en torno a tres cuartas partes de la instalada en Francia y el 90% en Italia y en España. Ello llevó a que algunas de las filiales europeas de la compañía alcanzasen también un gran tamaño¹⁴. La más destacada fue la British Shoe Machinery Company, que hacia 1930 tenía 3.000 trabajadores. Dentro del mercado europeo, donde la penetración de la USMC resultó menor fue en Alemania y en los países donde más arraigo tenía la maquinaria alemana para el calzado, como Suiza, Austria-Hungría y Checoslovaquia.

LOS ESTADOS UNIDOS CONTRA LA USMC

La tendencia a la creación de grandes corporaciones impulsada por la segunda revolución tecnológica llevó al Congreso de los Estados Unidos a aprobar la Sherman Antitrust Act en 1890, con el objetivo de proteger la competencia en el mercado persiguiendo las prácticas monopolísticas y la colusión entre empresas¹⁵. Sin embargo, la ley dejó en manos de los jueces un amplio poder discrecional para establecer qué comportamientos empresariales podían considerarse ilegales e inicialmente se tendió a realizar una aplicación moderada de esta normativa, permitiendo incluso las fusiones de empresas que generaban situaciones de práctico monopolio¹⁶. De ello se benefició la USMC cuando, en 1911, el Gobierno norteamericano interpuso una demanda civil contra ella ante el tribunal de justicia de Massachusetts por restringir la competencia en el mercado de maquinaria para calzado. Por un lado, el Gobierno acusaba a la compañía

¹³ Church (1968).

¹⁴ Miranda (2004), pp. 202.

¹⁵ El objetivo no era debilitar el proceso de concentración empresarial, que se consideraba fundamental para ganar competitividad a escala internacional, sino prohibir todas aquellas prácticas que las grandes corporaciones podían utilizar para eliminar la competencia. Puede verse la argumentación teórica existente tras esta postura, por ejemplo, en Clark (1900) y Clark y Clark (1912).

¹⁶ Kovacic y Shapiro (2000).

de buscar una posición de monopolio a través de la fusión de empresas con la que se había formado y a través de las adquisiciones que había realizado posteriormente. Por otro, la acusaba de realizar prácticas monopolísticas mediante su sistema de arrendamiento de la maquinaria y especialmente a través de algunas cláusulas de sus contratos de arrendamiento, que disuadían a los clientes de utilizar maquinaria de empresas rivales¹⁷.

El tribunal del distrito falló a favor de la USMC y, tras la apelación del Gobierno, esta decisión fue ratificada por el Tribunal Supremo. Los jueces dictaminaron que la formación de la compañía no había sido un intento de monopolizar el mercado, sino de reducir los costes y mejorar la eficiencia, ya que las empresas que se fusionaron en realidad no competían entre sí, sino que estaban especializadas en maquinaria de distinto tipo y, por lo tanto, realizaban productos complementarios. En su opinión, tanto la fusión inicial como las adquisiciones posteriores respondían a la necesidad de la compañía de ser competitiva en un entorno tecnológico dinámico, mientras que el gran tamaño alcanzado por la empresa era consecuencia y al mismo tiempo causa de su eficiencia¹⁸. Por lo que respecta al sistema de arrendamiento, los jueces tampoco consideraron que atentase contra la libre competencia. Apoyaron su decisión en que era una estrategia que no había iniciado la USMC, sino que ya la utilizaban anteriormente las empresas que la habían constituido y en que los clientes de la USMC eran libres de aceptar el arrendamiento, con sus condiciones, que ofrecía esta compañía o adquirir la maquinaria a otras empresas. Es más, señalaron que el sistema tenía efectos beneficiosos para la industria, ya que facilitaba la entrada de nuevas empresas fabricantes de calzado, al disminuir el capital necesario, y proporcionaba un excelente sistema de mantenimiento y reparación de la maquinaria.

Ante la actitud permisiva del Tribunal Supremo a la hora de aplicar la ley Sherman, el Congreso norteamericano decidió intensificar la política antimonopolio mediante la promulgación de la Clayton Act y de la Federal Trade Commission Act en 1914. La Clayton Act reducía el grado de discrecionalidad de los tribunales al prohibir específicamente, en su sección 3, ciertas prácticas, como las cláusulas en los contratos de venta o arrendamiento tendentes a reducir la competencia o los acuerdos de relación en exclusiva. Aunque este fortalecimiento de la defensa de la competencia pronto daría

¹⁷ United States v. United Shoe Machiner Company of New Jersey, 247 U.S. 32, 1918 (<https://bulk.resource.org/courts.gov/c/US/247/247.US.32.207.html>, consultado el 16/11/2013).

¹⁸ Blair y Herndon (2004), pp. 347–349.

paso a un largo período de relativa tolerancia con la cooperación entre empresas y con los casos de monopolio¹⁹, el Gobierno norteamericano inició un nuevo proceso en 1915 contra la USMC²⁰. La nueva acusación era que los contratos de arrendamiento de la compañía violaban la sección 3 de la Clayton Act y en este caso el tribunal sí falló a favor del Gobierno, prohibiendo muchas de las cláusulas que obligaban a las empresas de calzado a utilizar únicamente maquinaria, accesorios o materiales de la compañía arrendadora²¹. La sentencia, apelada por la USMC, fue ratificada por el Tribunal Supremo, por lo que la compañía tuvo que reunirse con representantes de la National Shoe Manufacturers Association y acordar con ellos la duración y las condiciones de los nuevos contratos de arrendamiento. Estos nuevos contratos comenzaron a aplicarse a partir de noviembre de 1922. Su duración era menor, habitualmente de 10 años, no incluían cláusulas que obligasen al uso de otra maquinaria de la compañía y diferenciaban los pagos por suministro de materiales de los pagos por maquinaria.

La política antimonopolio de la Administración norteamericana volvió a endurecerse a partir de 1936, a la vez que decaía la confianza en los modelos de planificación económica y el presidente Roosevelt se dejaba aconsejar por quienes consideraban que impulsar la competencia era la llave para la recuperación económica. La nueva campaña contra la colusión entre empresas y los monopolios se vio fortalecida por los trabajos de los economistas de la Universidad de Chicago Jacob Viner, Frank Knight y, particularmente, Henry Simons, que defendieron el libre mercado, la competencia y las medidas antimonopolio frente al intervencionismo gubernamental. Durante las décadas de 1940, 1950 y 1960, los tribunales estrecharon el control sobre los acuerdos de colaboración entre empresas y sobre las compañías con una posición dominante en el mercado²².

En este contexto era inevitable que volviese a cuestionarse la situación de la USMC. En efecto, el Gobierno federal acusó de nuevo a la compañía, ante el tribunal del distrito de Massachusetts, de haber violado continuamente desde 1912 las secciones 1 y 2 de la Ley Sherman al intentar monopolizar y monopolizar de hecho la fabricación y distribución de maquinaria para calzado y para la industria del curtido, el suministro de repuestos y accesorios para dicha maquinaria y el abastecimiento de

¹⁹ Kovacic y Shapiro (2000), pp. 46-49.

²⁰ United Shoe Machiner Corporation v. United States, 258 U.S. 451, 1922 (<http://supreme.justia.com/cases/federal/us/258/451/case.html>, consultado el 20/11/2013).

²¹ Blair y Herndon (2004), pp. 350-351.

²² Kovacic (1992).

materiales para la fabricación de calzado. Al igual que los litigios anteriores, el proceso, iniciado en 1947, se prolongó durante varios años, pero finalmente en febrero de 1953 el tribunal de Massachusetts falló en contra de la USMC y dictaminó que esta compañía efectivamente monopolizaba el mercado de maquinaria para calzado y de algunos suministros para esta industria²³.

Según la sentencia, el dominio sobre el mercado que ejercía la compañía no sólo se debía a su eficiencia y a la fortaleza obtenida con la fusión inicial de las principales empresas de su sector, cuya legalidad había sido ratificada en 1918 por el Tribunal Supremo, sino también al empleo de ciertas prácticas empresariales que habrían actuado como barreras a la competencia. Entre estas prácticas se destacaba la adquisición de patentes, el control de la maquinaria de segunda mano y, muy especialmente, el sistema de arrendamiento. El Tribunal Supremo avaló la sentencia de la corte de Massachusetts en mayo de 1954 y, aunque no se aceptó la propuesta del Gobierno de fragmentar la compañía, sí se obligó a ésta a modificar sustancialmente su estrategia y a disminuir sus activos²⁴. Concretamente, la sentencia obligaba a la USMC a poner también a la venta cualquier modelo de máquina que se ofreciese en arrendamiento y a que las condiciones de ambas posibilidades debían ser tales que no resultase sustancialmente más ventajoso arrendar que comprar la maquinaria. Los nuevos contratos de arrendamiento no debían durar más de 5 años, y el arrendatario podía cancelarlos a voluntad una vez que hubiese transcurrido el primer año. No debía existir ninguna penalización por devolver la maquinaria para sustituirla por otra de la competencia. Tampoco podían establecerse niveles mensuales mínimos en los pagos por grado de utilización de las máquinas, ni cláusulas que obligasen a utilizar el máximo de capacidad de la maquinaria. Además, el servicio de asistencia técnica debía ser cobrado por separado, al igual que el desplazamiento de su personal. Se encargaba a la USMC preparar un plan, antes del 1 de abril de 1955, para poner fin a los contratos de arrendamiento en vigor y reemplazarlos por ventas o contratos de arrendamiento ajustados a los términos de la sentencia. Este plan había de acordarse con el Gobierno y con representantes de la National Shoe Manufacturers Association. La compañía y sus empresas filiales debían deshacerse de todo su negocio de fabricación y distribución de tachuelas, clavos y

²³ United States v. United Shoe Machinery Company, 110 F. Supp. 295, 1953 (<https://www.courtlistener.com/mad/aCn4/united-states-v-united-shoe-machinery-corp>, consultado el 21/11/2013).

²⁴ Kaysen (1956), pp. 382-388.

ojetes, y debían cesar de distribuir materiales no fabricados por ellas. También se prohibía a la USMC adquirir patentes, a menos que aceptase dar licencia a otras empresas para el uso de esas patentes a un precio razonable, y la compañía estaba obligada a conceder, a cualquiera que lo solicitase, una licencia no exclusiva sobre las patentes que poseía hasta el momento de la sentencia. Aunque la decisión del tribunal sólo afectaba a las actividades de la compañía en los Estados Unidos, los cambios que originó en la estrategia de la USMC en el mercado norteamericano acabaron trasladándose también a sus filiales en el extranjero²⁵.

La sentencia ordenaba que, transcurridos diez años, ambas partes realizaran una valoración de los resultados de las medidas adoptadas, para dictaminar si era necesario modificarlas. Por ello, en 1965 el Gobierno presentó un informe en el que exponía que la USMC había mantenido un elevado control sobre el mercado de maquinaria para calzado y solicitaba, de nuevo, la división de la corporación. La USMC, por el contrario, argumentó que las medidas habían cumplido su objetivo de disminuir la participación de la empresa en el sector, que se había reducido en casi un tercio y, por ello, solicitaba que se redujesen las restricciones impuestas. El juez Wyzanski, encargado del caso en el tribunal del distrito de Massachusetts, se mostró satisfecho con los resultados del decreto de 1953 y no modificó sus disposiciones²⁶. Sin embargo, el Gobierno apeló al Tribunal Supremo y obtuvo el respaldo de éste para exigir medidas más radicales contra la posición dominante de la USMC. Como resultado, el tribunal de Massachusetts decretó en 1969 que la compañía debía desprenderse de al menos un tercio de sus activos²⁷.

Ante la necesidad de reducir su presencia en el mercado de maquinaria para calzado, la compañía adoptó desde mediados de los años 50 y especialmente en la década de 1960, la estrategia de diversificar sus actividades e invertir en otras producciones. Para ello adquirió más de 40 empresas, en los Estados Unidos y en otros países, entre 1962 y 1973. Con el fin de adecuar su nombre a la nueva importancia que las otras actividades representaban para la compañía, se modificó el nombre de ésta en

²⁵ Howie (1999), p. 93.

²⁶ United States v. United Shoe Machinery Corporation, 266 F. Supp. 328, 1967 (<https://www.courtlistener.com/mad/9BXN/united-states-v-united-shoe-machinery-corporation>, consultado el 21/11/2013).

²⁷ United States v. United Shoe Machinery Corporation, 391 U.S. 244, 1969 (<http://supreme.justia.com/cases/federal/us/391/244/case.html>, consultado el 22/11/2013).

1968, retirando la palabra “Shoe” y pasando a ser simplemente “USM Corporation”²⁸. Sin embargo, muchos de los proyectos de diversificación no resultaron rentables, el valor de las acciones de la compañía se redujo drásticamente y ello permitió que en 1976 fuese adquirida por una firma de Nueva Inglaterra, especializada en maquinaria para la industria del vidrio, que tenía la mitad de su tamaño. Dejó así de ser una empresa independiente para convertirse en una división dentro de Emhart Corporation.

En los años siguientes, la USM continuó liderando a nivel mundial la industria de maquinaria para calzado, pero con una cuota de mercado en rápida disminución. Su trayectoria se vio perjudicada por tres factores. Por un lado, los cambios de localización de la industria del calzado a escala global, con el descenso acelerado de la producción en los Estados Unidos y la expansión exportadora de esta industria en el sur de Europa y Extremo Oriente, que fomentó el desarrollo en dichas zonas, especialmente en Italia, de industrias de maquinaria para calzado, muy competitivas en precio. Por otro, el profundo cambio tecnológico que afectó al sector, con la introducción de los sistemas hidráulicos y neumáticos y los sistemas de control numérico y, posteriormente, de la electrónica, que hizo perder a la USMC buena parte de su ventaja tecnológica y facilitó la entrada de nuevos competidores en el sector. Finalmente, la gestión poco afortunada dentro de un grupo industrial con intereses diversos. Esta última razón conduciría a que la compañía trasladase su centro de dirección a Europa, ya que Emhart formuló a mediados de los años 80 una estrategia en la que no había lugar para las industrias intensivas en capital sujetas a fluctuaciones cíclicas. Como respuesta, un grupo de directivos de la propia compañía compró en 1987 la parte de ésta dedicada a la maquinaria por 80 millones de libras esterlinas y fundó el United Machinery Group (UMG), con centros de producción en Estados Unidos, Alemania, Brasil, Taiwán y Reino Unido, y sede central en este último país²⁹.

¿ BÚSQUEDA DEL MONOPOLIO O ESTRATEGIA EMPRESARIAL EFICIENTE?

Recientemente, diversos autores han revisado el caso de la USMC y han llegado a la conclusión de que las prácticas de la compañía que los tribunales consideraron que atentaban contra la competencia, principalmente el sistema de arrendamiento, en realidad no lo hacían y, en cualquier caso, formaban parte de una estrategia empresarial

²⁸ Brewster (1974), pp. 14-15.

²⁹ Howie (1999), pp. 99-118.

eficiente, que se vio deteriorada por las medidas antimonopolio. Masten y Snyder, por ejemplo, defienden que el sistema de arrendamiento era una buena vía para asegurar la calidad de la maquinaria y para proporcionar los servicios y la información que requería el uso de dicho equipamiento. En su opinión, la larga duración de los contratos y las cláusulas que fueron prohibidas por los tribunales tendían, en efecto a impedir que los fabricantes de calzado adquiriesen maquinaria de la competencia, pero este efecto negativo se veía compensado porque permitían abaratar los costes asociados a la relación comercial entre el fabricante de maquinaria y sus clientes. Desde este enfoque, tanto la duración como las cláusulas restrictivas de los contratos establecerían incentivos adecuados para el uso de la maquinaria y, sobre todo, para evitar que los arrendatarios pudiesen eludir un pago suficiente por la información y los servicios recibidos de la USMC. Prueba de que el arrendamiento era una solución a los problemas de organización del sector sería el que otras empresas de maquinaria para calzado, antes y después de la constitución de la USMC, también habían utilizado este sistema con parecidas condiciones. El arrendamiento transformaba la transacción entre la USMC y las empresas de calzado: ésta pasaba de ser la venta discreta de un bien duradero a ser la venta continuada de servicios vinculados con la maquinaria. Desde el punto de vista de la Economía Funcional, este fenómeno ya sería en sí mismo positivo, puesto que contribuiría a optimizar el uso de los recursos³⁰. Sin embargo, lo que destacan Masden y Snyder es que esta transformación aportaba dos ventajas fundamentales: por un lado, incentivaba a la USMC a desarrollar maquinaria compleja y a mantenerla en perfecto estado; por otro lado, facilitaba la transferencia de asesoramiento técnico a los fabricantes de calzado³¹.

Blair y Herndon destacan otras ventajas del sistema de arrendamiento, como su capacidad de disminuir las exigencias financieras a las empresas de calzado, bajando las barreras de entrada en el sector, y la protección que proporcionaba al arrendatario del riesgo de que la máquina no tuviese un buen rendimiento, exigiese un mantenimiento costoso o quedase obsoleta. Ambos autores intentan demostrar también que ni el arrendamiento en sí mismo ni las cláusulas utilizadas por la USMC tenían un efecto anticompetitivo. En este sentido, coinciden con Wiley, Rasmusen y Ramseyer en que la adopción del sistema de arrendamiento por parte de la USMC no era una forma de mantener los precios de monopolio en el tiempo, es decir, no era una respuesta a lo que

³⁰ Stahel (2005).

³¹ Masten y Snyder (1999).

actualmente se conoce como la “Conjetura de Coase”³². Esta teoría, desarrollada por Ronald Coase, establece que cuando un monopolista produce bienes duraderos, que pueden venderse a lo largo del tiempo, acaba compitiendo consigo mismo, ya que los clientes anticipan futuras reducciones de precios y pueden demorar su compra, con lo que la empresa monopolista no podrá mantener un precio de monopolio y deberá establecer un precio competitivo. Una vía que tiene la empresa para evitar este problema es arrendar sus productos en lugar de venderlos, siempre que el plazo de arrendamiento sea suficientemente corto³³. Sin embargo, no puede considerarse que la USMC buscase en el arrendamiento una forma de evitar la Conjetura de Coase porque sus contratos de arrendamiento no eran de corto plazo. Además, la teoría de Coase parte del supuesto de que el número de compradores es fijo, mientras que el mercado de la maquinaria para el calzado estaba en continua renovación, por la entrada de nuevas empresas en el sector³⁴.

LAS CONSECUENCIAS DEL MONOPOLIO Y DE LAS MEDIDAS ANTIMONOPOLIO

Frente a lo que pronosticaría la teoría económica neoclásica, no hay evidencias sólidas de que la posición dominante en el mercado de la USMC originase un aumento de los precios de la maquinaria ni una reducción de su oferta. Según Kaysen, los beneficios netos de la compañía después de impuestos se situaban en torno al 10% del capital invertido, es decir, eran similares a los obtenidos por otras empresas en industrias de características parecidas e inferiores a los de otras grandes corporaciones. En realidad, su principal empresa rival, Compo, que controlaba un porcentaje del mercado muy inferior, tenía una tasa de beneficios más alta. Esto parece indicar que los precios de la USMC no debían estar muy por encima de los precios de mercado en competencia y lo mismo ocurriría en las empresas filiales de la USMC en otros países, como lo prueba un informe elaborado en 1919 por una Comisión nombrada por el Gobierno británico, que indicaba que no había evidencias de que el predominio de la BUSMC ocasionase mayores costes para los fabricantes de calzado³⁵. De hecho, las tarifas por el uso de la maquinaria era la única partida de los costes de producción del calzado en los Estados Unidos que resultaba menor una década después que en 1899,

³² Wiley, Rasmusen y Ramseyer (1990).

³³ Coase (1972).

³⁴ Blair y Herndon (2004), pp. 365-366.

³⁵ Ibid., pp. 73-74.

cuando se creó la USMC. Además, el coste del arrendamiento de la maquinaria por unidad de producto fue disminuyendo con el tiempo. Si en 1911 se calculaba que el coste medio del arrendamiento de la maquinaria por par de zapatos se situaba en torno a los 0,26 dólares (0,13 dólares si se exceptuaba el calzado empalmillado, que sólo era un tercio de la producción total)³⁶, a principios de los años 50 este coste medio se había reducido a entre 0,07 y 0,10 dólares por par³⁷. Hubo quejas de fabricantes de calzado contra las tarifas de la USMC, que se consideraban excesivamente elevadas. Sin embargo, los datos disponibles no sugieren que el coste del arrendamiento de la maquinaria resultase particularmente gravoso, ni en los Estados Unidos ni en los otros países. Así, por ejemplo, en una empresa de calzado de Turín, los royalties pagados a la USMC en 1913 no representaban más que el 3,5% de los costes de producción de un par de zapatos de hombre de calidad media-alta³⁸.

Las asociaciones de productores de calzado protestaron principalmente contra las cláusulas de los contratos de arrendamiento de la USMC que limitaban la libertad de elección de los fabricantes de calzado y, sobre todo, la posibilidad de utilizar maquinaria de la competencia. Hubo quejas en este sentido, por ejemplo, de la Boot and Shoe Manufacturers' National Association de los Estados Unidos, la Western Shoe Manufacturers' Association, la Brockton Shoe Manufacturers' Association, la London Boot and Shoe Manufacturers' Association y la asamblea de presidentes de las cámaras de comercio francesas³⁹. No obstante, probablemente estas reivindicaciones fueron promovidas por las empresas de mayores dimensiones, que eran las que menos se beneficiaban del sistema de asistencia técnica y de las facilidades de acceso a la maquinaria que proporcionaba la USMC, mientras que los pequeños empresarios tendrían una actitud más favorable a la multinacional. Por ello, en una encuesta efectuada en 1911 por un diario norteamericano, el *Boston News Bureau*, sobre la satisfacción de los fabricantes de calzado con el servicio de la USMC, casi las dos terceras partes de las más de 400 respuestas recibidas fueron positivas, y los fabricantes

³⁶ United Shoe Machinery Company (1912).

³⁷ Kaysen (1956), pp. 314-329.

³⁸ Butman (1913b), p. 8.

³⁹ Weekly Bulletin of Leather and Shoe News (1911), pp. 69-85. British Boot Machinery Manufacturers' Association, *Growth* (1918), p. 71. Le Bot (2007,) p. 117.

de calzado que declararon en el proceso contra la USMC abierto en 1947 también aseguraron sentirse bien servidos por la compañía⁴⁰.

En cualquier caso, lo que nunca se cuestionó fue la calidad de la maquinaria ni del servicio técnico de la USMC, tanto en los Estados Unidos como en los otros países donde operaban filiales de la multinacional. Incluso las otras empresas de maquinaria para calzado establecidas en el Reino Unido, en su informe contra la posición monopolística de la BUSMC en su país, reconocían en 1918 que ésta “es una compañía eficiente”, “proporciona un buen servicio a sus clientes” y “ha prestado indudablemente un buen servicio a la industria del calzado de Gran Bretaña”. Lo mismo sostenía el informe anteriormente citado de la Comisión británica de expertos, para la que “la eficiencia de la organización de la empresa y la calidad de su maquinaria eran incuestionables”⁴¹.

La teoría de los mercados disputados (*contestable markets*) proporciona una explicación coherente de por qué la USMC no aprovechó su posición dominante para imponer precios más altos y conseguir mayores beneficios. Según esta teoría, desarrollada por Baumol, Panzar y Willing⁴², cuando en una situación de monopolio u oligopolio existen competidores potenciales que podrían entrar en el mercado y reducir la participación de las empresas dominantes, éstas se ven obligadas a actuar de forma competitiva, tanto mediante el control de sus precios como a través de la innovación y la mejora de sus productos y servicios. No obstante, para que actúe este mecanismo es necesario que nuevos competidores puedan entrar y salir fácilmente del mercado y, por lo tanto, que no existan costes hundidos importantes.

Las características de la industria de maquinaria para calzado en la primera mitad del siglo XX se ajustan básicamente a las definidas para los mercados disputados. La USMC tenía una posición claramente dominante en el mercado, en los Estados Unidos y en muchos otros países, pero también existía un buen número de empresas mucho más pequeñas, especializadas en ciertos tipos de maquinaria, que podían aprovechar cualquier comportamiento deficiente de la compañía dominante, en forma de precios elevados, mala calidad del producto o inadecuación de éste a las necesidades de las empresas de calzado, para lanzar un producto alternativo y reducir la cuota de

⁴⁰ Weekly Bulletin of Leather and Shoe News, *Discussion*, 1911, p. 115, y Masten y Snyder, “United”, 1999, p. 41.

⁴¹ British Boot Machinery Manufacturers’ Association, *Growth*, 1918, pp. 40 y 73.

⁴² Baumol, Panzar y Willig (1982).

mercado de la USMC. A mediados de siglo, había en los Estados Unidos 22 empresas que fabricaban algunas de las máquinas consideradas fundamentales en la industria del calzado y 83 que fabricaban maquinaria auxiliar. La mayor de esas empresas era Compo, cuyos activos equivalían a menos de un 4% de los activos de la USMC. Se trataba, por lo tanto, de muy pequeños competidores, pero que contaban con información sobre el mercado y sobre la tecnología del sector, y con una estructura productiva y comercial que les permitía detectar las oportunidades y entrar en el mercado de un determinado tipo de maquinaria en cualquier momento. Un buen ejemplo del potencial competitivo de estas empresas lo proporciona Compo, que supo apreciar las posibilidades de la maquinaria para el pegado de la suela antes que la USMC y logró hacerse con la mitad del mercado para esta tecnología en los Estados Unidos⁴³. Lo mismo sucedía en el resto de países donde las filiales de la USMC tenían una posición dominante, que también existía la posibilidad de perder cuota de mercado ante los productores nacionales o ante compañías muy activas en el mercado internacional, como la alemana Moenus.

La USMC controlaba una gran parte de las patentes de maquinaria para el calzado registradas en los Estados Unidos y este control de la tecnología probablemente pudo actuar como una decisiva barrera de entrada en la industria en las primeras décadas del siglo, pero no parece que continuase siendo así tras la Segunda Guerra Mundial, ya que todas las patentes importantes habían ido pasando a dominio público y podían ser copiadas libremente. Tampoco parece que existiesen economías de escala importantes en la producción de maquinaria específica, que actuaran como barreras de entrada en el sector, ya que las series de producción de cada máquina eran cortas y los distintos modelos de maquinaria compartían un número reducido de piezas comunes. Por lo tanto, la existencia de potenciales competidores habría obligado a la compañía a seguir con atención la situación del mercado, como si se hubiese tratado de una estructura industrial menos concentrada. De hecho, existe constancia documental de que la USMC estaba muy atenta al comportamiento de las otras empresas de maquinaria y sus servicios técnicos elaboraban continuamente informes sobre la presencia de productos de la competencia en las fábricas de sus clientes⁴⁴.

⁴³ Kaysen (1956), pp. 52-53 y 366-369.

⁴⁴ Masten y Snyder (1999), p. 40.

Lo que sí es seguro es que las medidas antimonopolio aplicadas a la compañía a partir de 1954 no originaron un descenso de los precios, sino justo lo contrario. Los precios de venta de las máquinas se multiplicaron por cuatro como media y en los nuevos contratos de arrendamiento, aunque las rentas por unidad de uso de la maquinaria descendieron en torno a un 25%, las rentas fijas mensuales aumentaron en muchas ocasiones más de un 500%. De acuerdo con los cálculos efectuados por la National Shoe Manufacturers Association, los nuevos contratos de puestos en vigor a partir del 1 de enero de 1955 incrementaban el coste del arrendamiento del conjunto de la maquinaria en un 74% para las empresas pequeñas (con una producción inferior a los 1.800 pares al día), en un 65% para las mediadas (de 1.800 a 3.600 pares) y en un 57% para las grandes (más de 3.600 pares)⁴⁵.

Para observar el efecto de la sentencia contra la USMC sobre los precios de la maquinaria para calzado en los Estados Unidos, Crandall y Elzinga han utilizado como indicador indirecto la ratio “valor de la maquinaria comercializada/valor de las ventas de calzado”. Su razonamiento es que si la sentencia hizo que se redujesen los precios de la maquinaria, los fabricantes de calzado se habrían encontrado con un menor gasto en maquinaria con relación al valor del calzado producido; por lo tanto, la ratio tendría que haber descendido. Sin embargo, la ratio, que sí se había reducido en los años previos a la sentencia, se incrementó después de ella y hasta principios de los años 70⁴⁶. Por lo tanto, las medidas antimonopolio sobre la USMC no consiguieron que esta compañía redujese sus precios ni tampoco un aumento de la competencia que se reflejase en un descenso general de los precios de la maquinaria para calzado.

Masten y Snyder, consideran, que la sentencia tuvo además varios efectos perjudiciales. Por un lado, la obligación de tener que ofrecer en venta toda la maquinaria en condiciones tan favorables como las del arrendamiento, junto a la separación del servicio técnico, redujo las ventajas proporcionadas por el anterior sistema para impulsar el esfuerzo en investigación de la USMC, trasladar información a sus clientes y garantizar la calidad de la maquinaria y su mantenimiento. Como indicador de esto último, utilizan el número de técnicos itinerantes de la empresa en los Estados Unidos, que eran fundamentales para reparar la maquinaria y proporcionar un asesoramiento continuo a los clientes. Este número pasó de 846 en 1955 (6,4 por cada

⁴⁵ Kaysen (1956), p. 329.

⁴⁶ Crandall y Elzinga (2004).

mil máquinas de la USMC en funcionamiento) a tan sólo 349 (3,7) en 1964. Por otro lado, la medida citada también limitó las posibilidades de la compañía de evitar los comportamientos oportunistas en sus clientes, lo que se vio agravado por la prohibición en los nuevos contratos de arrendamiento de las cláusulas de uso mínimo y de utilización a plena capacidad⁴⁷.

Diversos autores sugieren que las medidas contra la estrategia empresarial tradicional de la USMC contribuyeron al declive de la industria del calzado en los Estados Unidos desde finales de los años 50. Sin embargo, la involución de esta industria obedeció fundamentalmente a otras razones. Fue la competencia del calzado importado, procedente de países con costes salariales mucho menores, y la actitud de los distribuidores y de los propios productores norteamericanos, que prefirieron subcontratar la producción e incluso establecer factorías propias en estos países, la principal razón del declive del sector en los Estados Unidos. Si la situación de la USMC acentuó este proceso fue de forma muy leve y a través del incremento del coste de la maquinaria que se produjo tras la sentencia de 1953, que se habría reflejado en un ligero aumento de los costes de producción en los Estados Unidos. En realidad, la causalidad actuó en sentido inverso. Fue el retroceso de la industria del calzado en los Estados Unidos lo que actuó como una influyente causa del declive de la USMC. Sin duda, las restricciones impuestas por los tribunales contribuyeron a la pérdida de competitividad de la compañía y a la reducción de su volumen de negocio, pero ambos fenómenos también se hubiesen dado aunque la USMC no hubiese sufrido las medidas antimonopolio. Difícilmente la compañía hubiese podido mantener su predominio en el mercado internacional desde los Estados Unidos sin el apoyo de una amplia demanda interna. El debilitamiento de esta demanda agravó los efectos del cambio tecnológico y la consiguiente pérdida de la ventaja competitiva que la USMC había disfrutado durante décadas por su dominio de las patentes y del “know-how” en el tipo de sistemas mecánicos que predominaron en la industria del calzado hasta los años 50.

El gran interés de la empresa en la investigación y la continua mejora tecnológica fue una de las bases fundamentales de su sólida posición en el mercado. Hacia 1930, la empresa contaba con una plantilla de 271 empleados en su departamento de investigación e invertía anualmente en el mismo casi 2 millones de dólares. Veinte años después, tanto el número de investigadores como la inversión en este campo se

⁴⁷ Masten y Snyder (1999), pp. 65-66.

habían más que duplicado y en la industria mecánica sólo la empresa automovilística General Motors poseía un departamento de investigación mayor. Ello permitió a la compañía aportar cerca del 40% de todas las patentes de maquinaria para calzado registradas en los Estados Unidos y ser una de las cinco compañías del país con mayor número de patentes. Además, el departamento de investigación realizaba continuas mejoras en la maquinaria que en su mayoría no se patentaban. A lo largo de la vida activa de un modelo de máquina se introducían como promedio más de 190 modificaciones, de las que se patentaban menos de un 5%.

Aunque la mejora de la productividad en la industria del calzado (medida en pares por hora de trabajo) había sido más intensa en la segunda mitad del siglo XIX (a una tasa media anual de casi el 7%), cuando se introdujo la mecanización, en las décadas siguientes se mantuvo un progreso continuado, que en buena medida ha de ser atribuido a las innovaciones técnicas desarrolladas por la USMC. El perfeccionamiento de la maquinaria elevó la productividad del trabajo a una tasa media anual del 2% entre 1900 y 1923, y de cerca del 1% entre este último año y 1936⁴⁸. Kaysen considera este progreso insuficiente, ya que fue sustancialmente menor que el conseguido por la industria manufacturera norteamericana en su conjunto, y sugiere que la USMC pudo haber ralentizado el ritmo de mejora al alargar la vida de sus máquinas en arrendamiento⁴⁹. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las ganancias de productividad a partir de un sistema de maquinaria resultan cada vez más difíciles conforme se avanza en el perfeccionamiento del sistema. Fue cuando se introdujeron nuevas tecnologías, a partir de los años 60, cuando se obtuvo un nuevo salto en la productividad. Aquí reside, quizá, el punto débil de la tarea de desarrollo tecnológico realizada por la USMC: que focalizó toda su labor en un determinado tipo de técnicas, mientras que si la estructura empresarial hubiese estado menos concentrada, habrían existido más núcleos de experimentación que habrían podido realizar distintas líneas de desarrollo de la maquinaria.

CONCLUSIONES

La USMC disfrutó de una posición de práctico monopolio en el mercado de maquinaria para calzado de los Estados Unidos y de otros países durante la primera

⁴⁸ Works Progress Administration National Research Project (1939).

⁴⁹ Kaysen (1956), p. 181.

mitad del siglo XX. Sin embargo, no parece que ese poder de monopolio se reflejase en una elevación de los precios y una disminución de la oferta de maquinaria, probablemente porque se trataba de un “mercado disputado”, en el que la posibilidad de que interviniesen potenciales competidores incentivaba a la compañía a proporcionar una oferta eficiente, con calidades y precios competitivos.

El sistema de arrendamiento, las cláusulas restrictivas del mismo y la inclusión en él del servicio técnico colaboraron a mantener el predominio de la USMC, pero no fueron sus causas fundamentales. Estas prácticas, que acabaron siendo limitadas y hasta prohibidas por los tribunales, colaboraban eficazmente al desarrollo de la actividad de la compañía y no eran medidas adoptadas exclusivamente por la USMC, sino que también habían sido y eran utilizadas por otras empresas del sector.

El verdadero pilar de la posición dominante de la USMC era su superioridad tecnológica. Una superioridad conseguida por la acumulación de patentes y de “know-how” desde el mismo momento de su constitución, con la fusión de las principales empresas del sector, y que fue alimentada posteriormente con fuertes inversiones en investigación y, en menor medida, con la compra de patentes e invenciones. El predominio de la compañía también se apoyó en las importantes economías de alcance de que disfrutaba, por las sinergias existentes entre la producción de los distintos tipos de maquinaria, el servicio técnico y la producción y distribución de accesorios, componentes y materiales para el calzado. Otro factor de éxito nada desdeñable fue la buena gestión de la empresa.

La causa fundamental del declive de la USMC fue precisamente la pérdida de su superioridad tecnológica, por el desarrollo de nuevos sistemas para este tipo de maquinaria, pérdida reforzada por el fuerte retroceso de la industria del calzado en los Estados Unidos y en el norte de Europa, que eran los principales mercados tradicionales para la compañía. También colaboraron al declive las medidas judiciales, particularmente por la pérdida de parte de las economías de alcance anteriormente señaladas, pero sin ellas se hubiese ido erosionando igualmente el predominio de la USMC. ¿Consiguieron estas medidas reducir el poder de mercado de la USMC en los Estados Unidos e impulsar la competencia? Evidentemente, la cuota de mercado de la USMC disminuyó desde mediados de los años 50 a favor de otras empresas norteamericanas y de la maquinaria importada. Sin embargo, no parece que mejorase la oferta en el sentido de que hubiese una disminución del precio (al contrario, los precios

se incrementaron) o una mejora de la calidad y las prestaciones de las máquinas. El cambio tecnológico que afectó a la maquinaria para calzado a partir de los años 60 no se dio porque disminuyese el predominio de la USMC, sino por la propia evolución de la tecnología.

Aunque algunas posiciones teóricas consideran que cualquier limitación de la competencia genera ineficiencia, la trayectoria de la USMC demuestra que una empresa con una posición dominante en el mercado puede tener un desempeño eficiente. De hecho, con la USMC la modernización de la industria del calzado progresó mucho más rápidamente, sobre todo fuera de los Estados Unidos, que antes de la constitución de esta compañía, cuando había una multitud de empresas compitiendo en el sector de maquinaria para el calzado. El sistema de arrendamiento de la USMC rebajó las barreras de entrada en el sector y, junto a su excelente servicio técnico, redujo la incertidumbre de las fábricas de calzado sobre la inversión en tecnología. La fortaleza de la compañía le permitió trasladar su estrategia empresarial a multitud de países y, así, impulsar en ellos la misma modernización que había relanzado en Norteamérica. Su departamento de I+D generó numerosas innovaciones, que favorecieron decisivamente la mejora de la productividad, y sus precios tendieron a ser competitivos. De esta forma, aunque la USMC redujo la competencia en el mercado de maquinaria para calzado, contribuyó decisivamente al crecimiento de la competencia en la industria del calzado, al facilitar el establecimiento de nuevas empresas bien dotadas técnicamente.

La experiencia de los años previos a la constitución de la USMC parece indicar que se habría conseguido un nivel similar de progreso tecnológico con una industria menos concentrada empresarialmente. Incluso quizá se podría haber disfrutado de una red de servicio técnico igual de extensa y eficaz en los Estados Unidos. No obstante, fue la concentración de recursos conseguida por la USMC lo que hizo posible la rápida difusión de la tecnología norteamericana para calzado en otros países desde principios del siglo XX. El predominio de la maquinaria norteamericana impidió el desarrollo de una producción importante de maquinaria en la primera mitad del siglo en muchos países, pero hizo posible en cambio que esos mismos países modernizaran su industria del calzado. Las empresas de calzado norteamericanas penetraron con mucho éxito en el mercado internacional desde finales del siglo XIX, gracias a su mejor equipamiento, llegando a convertir a los Estados Unidos en el mayor exportador mundial de calzado a principios del siglo XX. Sin embargo, la rápida difusión de la tecnología

norteamericana en el resto del mundo, gracias fundamentalmente a la USMC, permitió a muchos países competir eficazmente con estas importaciones y, en algunos casos, convertirse incluso en destacados exportadores a los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

BAUMOL, WILLIAM J.; PANZAR, JOHN C. y WILLIG, R. D. (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Orlando, Harcourt Brace Jovanovich.

BLAIR, R. D. y HERNDON, J. B. (2004): “United Shoe Machinery Revisited”, *Research in Law and Economics*, vol. 21, pp. 347–349.

BREWSTER, W. S. (1974): *USM Corporation. Our first 75 years*, The Newcomen Society in North America, New York.

BRITISH BOOT MACHINERY MANUFACTURERS’ ASSOCIATION (1918): *The Growth of a Monopoly: The History of the Shoe Machinery Monopoly, 1899-1918*, Leicester.

BRITISH UNITED SHOE MACHINERY CO. (1999): *Serving the shoemaker for 100 years. The official centenary history of British united Shoe Machinery*, BUSMC, Leicester.

BROCK, H. G. (1918): *Markets for boots and shoes in Chile and Bolivia*, Washington, Department of Commerce.

BROCK, H. G. (1919): *Boots and shoes, leather, and supplies in Argentina, Uruguay and Paraguay*, Washington, Department of Commerce.

BUTMAN, A. B. (1909): *Shoe and leather trade in Cuba and Mexico*, Washington, Department of Commerce and Labor.

BUTMAN, A. B. (1910): *Shoe and leather trade in Argentina, Chile, Peru, and Uruguay*, Washington, Department of Commerce and Labor.

BUTMAN, A. B. (1912a): *Shoe and Leather Trade in France and Switzerland*, Washington, Government Printing Office.

BUTMAN, A. B. (1912b): *Shoe and leather trade in Germany*, Washington, Government Printing Office.

BUTMAN, A. B. (1912c): *Shoe and Leather Trade in Scandinavia*, Washington, Government Printing Office.

BUTMAN, A. B. (1913a): *Shoe and leather trade in Belgium, Spain and Egypt*, Washington, Government Printing Office.

BUTMAN, A. B. (1913b): *Shoe and Leather Trade in Italy and Austria-Hungary*, Washington, Government Printing Office.

CHURCH, R. A. (1968): “The Effect of the American Export Invasion on the British Boot and Shoe Industry 1885-1914”, *The Journal of Economic History*, vol. 28, núm. 2, pp. 223-254.

CLARK, J. B., “Disarming the Trusts”, *The Atlantic Monthly*, January 1900, pp. 47-55.

- CLARK, J. B. and CLARK, J. M., *The Control of Trust*, New York, MacMillan, 1912.
- COASE, R. (1972): “Durability and Monopoly”, *Journal of Law and Economics*, vol. 15, núm. 1, pp. 143–149.
- CRANDALL, R. W. y ELZINGA, K. G. (2004): “Injunctive Relief in Sherman Act Monopolization Cases”, *Research in Law and Economics*, núm. 21, pp. 277-344.
- FEDERAL TRADE COMMISSION (1919): *Report on leather and shoe industries. August 21, 1919*, Washington, Government Printing Office.
- FERLAND, J. (1988): «Not for Sale. American Technology and Canadian Shoe Factories: the United Shoe Machinery Company of Canada, 1899-1912», *American Review of Canadian Studies*, vol. XVIII, pp. 59-82.
- HOOVER, E. M. (1937), *Location theory and the shoe and leather industries*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- HOWIE, I. (1999): *Serving the Shoemaker for 100 Years. The oficial Centenary History of British United Shoe Machinery*, Leicester, British United Shoe Machinery Co.
- KAYSEN, C. (1956): *United States v. United Shoe Machinery Corporation. An Economic Analysis of Anti-trust Case*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- KOVACIC, W. E. (1992): “The Influence of Economics on Antitrust Law”, *Economic Inquiry*, vol. 30, núm. 2, pp. 294-306.
- KOVACIC, W. E. y SHAPIRO, C. (2000): “Antitrust Policy: A Century of Economic and Legal Thinking”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, núm. 1, pp. 43-60.
- LE BOT, F. (2007): *La fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- MASTEN, S. E. y SNYDER, E. A. (1999): “United States Versus United Shoe Machinery Corporation: On the Merits”, *Journal of Law and Economics*, vol. XXXVI, pp. 33-70.
- MIRANDA, J. A. (2004): “American Machinery and European Footwear: Technology Transfer and International Trade, 1860-1939”, *Business History*, Taylor & Francis, vol. 46, núm. 2.
- MIRANDA, J. A. (2009): “Competing in Fashion Goods: Firms and Industrial Districts in the Development of the Spanish Shoe Industry”, *Business and Economic History Online*, vol. 7, pp. 1-34.
- ROE, R. (1913): “The United Shoe Machinery Company”, *The Journal of Political Economy*, vol. XXI, p. 938-953, y vol. XXII, 1914, p. 43-63.
- STAHEL, W. R. (2005): “The Functional Economy: Cultural and Organizational Change”, *International Journal of Performability Engineering*, vol. 1, núm. 2, pp. 121-130.
- THOMSON, R. (1989): *The path to mechanized shoe production in the United States*, Chapel Hill et London, The University of North Carolina Press, 1989.
- UNITED SHOE MACHINERY COMPANY (1912): *The story of three partners*, Beverly, USMC.

WEEKLY BULLETIN OF LEATHER AND SHOE NEWS (1911): *Discussion of Shoe machinery. The Real Issue*, Boston, The Weekly Bulletin Publishing.

WILEY, J. S.; RASMUSEN, E. y RAMSEYER, J. M. (1990): "The Leasing Monopolist", *UCLA Law Review*, núm. 37, pp. 693-731.

WORKS PROGRESS ADMINISTRATION NATIONAL RESEARCH PROJECT (1939): *Labor productivity in the boot and shoe industry*, Works Progress Administration and Bureau of Labor Statistics, Philadelphia.