

# La integración vertical como estrategia empresarial

## *Vertical integration as a business strategy*

Rosa Yesenia Vera Loor<sup>1\*</sup>, Freddy Manuel Cortez Bailon<sup>2</sup>, Oscar Simón Ibarra Carrera<sup>3</sup>

1\* Doctorante en Ciencias Económicas Universidad del Zulia, Venezuela. EMAIL: [freddycortez3@hotmail.com](mailto:freddycortez3@hotmail.com)

2. Docente e Investigadora Científica Independiente, Ecuador EMAIL: [negipaca@hotmail.com](mailto:negipaca@hotmail.com)

3. Economista, Magíster en Tributación y Finanzas, Ecuador. EMAIL: [economia1978@hotmail.com](mailto:economia1978@hotmail.com)

Recibido: 1/4/2019

Aceptado: 29/6/2019

**Resumen:** La integración vertical es una estrategia empresarial utilizada en muchos aspectos por las grandes corporaciones para reducir costos de transacción que equivale la contratación de otra empresa por generar un servicio que depende de su producción. En otros aspectos la integración vertical puede ocasionar la creación de monopolios, la eliminación de competidores, y esto por las imperfecciones del mercado, aunque no siempre esa deba ser la excusa. La metodología de la investigación es de tipo revisión bibliográfica. Y las conclusiones generales es que es complejo definir si integrarse verticalmente es bueno o malo, o más eficiente, ya que va a depender del tipo de mercado donde se compita y todos los elementos que rodean la producción de una empresa.

**Palabras clave:** Integración, Vertical, Monopolio, Estrategia, Mercado.

**Abstract:** Vertical integration is a business strategy used in many ways by large corporations to reduce transaction costs that are equivalent to hiring another company to generate a service that depends on its production. In other aspects, vertical integration can cause the creation of monopolies, the elimination of competitors, and this due to market imperfections, although this should not always be the excuse. The research methodology is a bibliographic review type. And the general conclusions is that it is complex to define whether to integrate vertically is good or bad, or more efficient, since it will depend on the type of market where it is competed and all the elements that surround the production of a company.

**Keywords:** Integration, Vertical, Monopoly, Strategy, Market..

## INTRODUCCIÓN

Los procesos actuales de globalización implican entender la empresa desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento. Hasta los años ochenta las empresas se consideran aisladas de su ambiente, tanto local como internacional; este último no era considerado como una variable que afectara directamente a las empresas. Según Hodge (2003), la empresa como un sistema actúa de manera holística, es decir logra ver el sistema como un todo, en el cual la suma de sus partes logra ser mayor al todo. La teoría organizacional propone tres temas clave a estudiar: la estructura, el diseño organizacional y la gestión, los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada (Moreno & del Pilar Liz, 2009, pág. 98).

La discusión sobre el concepto de estructura organizativa como elemento de los acuerdos organizativos formales es hoy un asunto superado desde el punto de vista de la investigación en el campo del análisis organizativo. Así, puede definirse como aquella parte que reúne los siguientes componentes:

- Patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de los puestos).
- Forma en que las actividades o tareas se asignan a distintos departamentos o personas en la organización (diferenciación).
- Forma en que las actividades o tareas se coordinan (integración).
- Relaciones de poder, status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).
- Políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo) (Sánchez-quirós, 2002, pág. 273).

Según Ronald Coase (1937), la integración vertical (IV) está asociada a la decisión de hacer o comprar, es decir, producir los insumos necesarios para la producción (integración hacia atrás) o adquirirlos en el mercado, y distribuir los productos directamente (integración hacia delante) o mediante firmas especializadas. Diversas teorías han hecho aportes al estudio de la IV, entre ellas la de los costos de transacción (Williamson, 1975 y 1985, y Klein, Crawford y Alchian, 1978), que explica la IV por la incertidumbre en las negociaciones, los contratos incompletos e imperfectos y los activos o inversiones específicos; y la de los derechos de propiedad (Grossman y Hart, 1986, y Hart y Moore, 1990), para la cual la IV es la compra de activos de un oferente para adquirir derechos residuales de control (Restrepo, Lopera, & Rodríguez, 2007).

Hasta hace pocos años, la mayoría de las decisiones de integración vertical a nivel empresarial se analizaban desde la óptica de la costumbre, la tradición, el poder de mercado, por criterios de complementariedad o porque era "natural" en base a la historia pasada, que ciertas actividades fuesen desarrolladas siempre por la propia empresa. La corriente estratégica actualmente dominante sostiene que las empresas deben concentrarse en sus "competencias fundamentales" y recurrir al mercado o subcontratar aquellas actividades que no les ayuden a reducir costes ni a crear un mayor poder de mercado. Este enfoque ha impulsado un reexamen profundo de los límites tradicionales de la empresa, de tal manera que ninguna actividad es considerada "a priori" como imprescindible en el sentido que no sea susceptible de ser externalizada. La decisión estratégica acerca del grado de integración vertical es una de las de mayor calado organizativo de una empresa. De su éxito dependerá el nivel de competitividad de la misma<sup>2</sup>. En cada fase de un proceso de producción de bienes o servicios –la denominada "cadena de valor" de la empresa– debe plantearse qué actividades son realizadas por la propia empresa, subcontratadas o compradas en el mercado abierto. El conjunto de decisiones sobre integración que toma la empresa define sus límites y el tipo de relación que tendrá con clientes y proveedores (Feixa & Cabiscol, 2002).

Parece existir un consenso en que la integración en redes empresariales soluciona los problemas de competitividad de las empresas, no sólo de las pymes sino también de las grandes e incluso de las micro. En diferentes países, Porter en sus estudios Monitor y en invitaciones particulares, promueve la utilización de esquemas productivos y de trabajo integrado en los sectores económicos, como herramientas indispensables para alcanzar ventajas competitivas. La integración empresarial, desde una aproximación basada en los resultados, favorece las posibilidades de las organizaciones que se integran, en las siguientes áreas:

- Posibilita el reforzamiento de competencias.
- Genera ventajas vía integración vertical.
- Genera ventajas vía integración horizontal.
- Produce las ventajas en eficiencia de estrategias coordinadas entre agentes.
- Incrementa el poder de negociación de las empresas integradas.
- Posibilita la creación de nuevas combinaciones de negocios, nuevas combinaciones de activos o nuevos usos de activos combinados (Restrepo, Restrepo, & Domínguez, 2008).

La discusión sobre las formas de intercambio económico se hace dentro del contexto de la teoría de costos de transacción. La idea intuitiva de la existencia de estos costos, inicialmente, aparece en las obras de los economistas que desarrollaron la teoría monetaria, quienes empezaron a hablar del dinero como el lubricante de transacciones (Furubotn y Richter, 1998). Sin embargo, el primer autor que plantea este tema de manera rigurosa es Ronald Coase, en 1937 (1994) (Gorbaneff & Restrepo, 2007).

Si el mecanismo de precios brinda toda la coordinación necesaria, ¿para qué existe la empresa? ¿Cuáles son las fronteras de la empresa? Coase ofrece unas respuestas sencillas y aclaradoras. La razón principal, porque es conveniente establecer la empresa, es el costo del uso del mecanismo de precios. Para realizar una transacción, entendida como la transferencia del bien o servicio a través de una interfaz tecnológicamente separable (Williamson, 1985) en el mercado, el agente necesita descubrir a la contraparte, con quién hacer la transacción, informarla sobre su deseo, negociar las condiciones, redactar el contrato, emprender las inspecciones y verificar que las condiciones del contrato estén observadas. Esto quiere decir, incurrir en los costos de la búsqueda, la negociación, la decisión, el monitoreo y la imposición del contrato. Coase formula la hipótesis de que, si se crea una empresa, la cantidad de los contratos que hay que hacer se reduce significativamente (Gorbaneff & Restrepo, 2007).

## METODOLOGÍA

La metodología de la investigación es de tipo revisión bibliográfica sobre los procesos de integración vertical que se dan en el entorno empresarial, para ello se presentaron algunos casos de diferentes ramos empresariales para determinar si fueron o no una mala decisión. La información fue obtenida de medios electrónicos como revistas, páginas web, entre otras publicaciones.

## RESULTADOS

Tabla 1. Casos de Integraciones Verticales América Latina en la industria petrolera

País	Descripción
Colombia	Mantiene una integración vertical y tiene una apropiación parcial significativa de la renta petrolera. ECOPETROL produce el 20% del petróleo, las compañías extranjeras que han realizado convenios con ECOPETROL el 50% de su producción le queda a ECOPETROL y el restante 50% a compañía asociada. Esto hace que Colombia se apropie de gran parte de la renta petrolera en más del 70% sumado a las regalías por producción de petróleo que deben pagar las empresas asociadas y empresas contratistas.
Ecuador	PETROECUADOR produce el 80% del petróleo y es dueño absoluto de dicho porcentaje de renta petrolera. El subsector petrolero Ecuatoriano contribuye con el 52% del presupuesto general del Estado y el 12% del PIB
Venezuela	Está integrada verticalmente, ya que posee refinerías fuera del territorio venezolano siendo CITGO la más importante, así como una red de estaciones de servicios en Estados Unidos. Venezuela a pesar de la explotación de la faja petrolífera del Orinoco y la apertura petrolera después del año 1992 no cede bajo ningún concepto su renta petrolera
Brasil	PETROBRAS capta íntegramente la producción petrolera, antes de 1988 era un monopolio en la parte explotación, no así en la comercialización que lo podían hacer empresas privadas y es dueña de todas sus refinerías.
Argentina, Bolivia y Perú	Privatizaron sus empresas petroleras y han mantenido la integración vertical pero no les interesa la captación de sus rentas petroleras

Fuente: (Campodonico, 1996).

**Tabla 2.** Motivaciones y estrategias para la integración vertical

Motivaciones	Características Generales
<b>Costos de Transacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costos directos de negociar y escribir los contratos contingentes.</li> <li>● Costos de monitoreo del comportamiento contractual.</li> <li>● Costos asociados con el incumplimiento de los contratos.</li> <li>● Costos asociados a las ineficiencias en el comportamiento de las inversiones</li> <li>● Ex ante y ex post que surgen como consecuencia de los riesgos contractuales de varios tipos y los costos burocráticos asociados con la organización interna</li> </ul>
<b>Consideraciones estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento de las barreras a la entrada, con el fin de disminuir el número de competidores.</li> <li>● Aumento de los costos de los rivales y disminución del número de oferentes.</li> <li>● Circunstancias reguladoras.</li> <li>● Estrategia para eliminar la competencia disminuyendo el precio del producto mientras que simultáneamente se aumenta el precio de los insumos.</li> <li>● La IV puede ser un medio para mantener la disciplina oligopólica.</li> <li>● Ayudar a la movilidad de las barreras para mantener la estabilidad de las estrategias de los grupos.</li> </ul>
<b>Ventajas en el precio del producto y de los insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El productor con IV puede evadir los precios de monopolio impuestos por las firmas upstream.</li> <li>● Obtención de eficiencia en la asignación de los recursos.</li> <li>● Discriminación de precios.</li> <li>● Monopolios sucesivos.</li> <li>● Monopolios bilaterales.</li> </ul>
<b>Incertidumbre en precios y costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asimetrías de información entre las partes.</li> <li>● Incertidumbre en la oferta de insumos –aseguramiento de oferta.</li> <li>● Incertidumbre en la venta de la producción.</li> </ul>

**Fuente:** (Restrepo Zea, Lopera Sierra, & Rodríguez Acosta, 2006)

Por último, luego de estas consideraciones conceptuales, conviene precisar los aspectos operativos de las dimensiones de la IV propuestas por Harrigan (1985):

- **Estados de integración:** número de etapas en la cadena de producción (desde la producción y transformación de insumos hasta la venta del producto final) a las que una firma se compromete.
- **Amplitud:** número de actividades (para un estado de procesamiento) a que la firma se ha comprometido o el grado en que una empresa depende de sus recursos internos para satisfacer sus necesidades de insumos o para comercializar sus productos. Ésta se puede medir como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones, tanto internas como externas, para una unidad de la firma.
- **Grado de integración:** proporción del producto total que la firma produce internamente, es decir, cuánto de un bien o servicio en particular se transfiere internamente o se vende a terceros. La firma completamente integrada transfiere el 95% o más de sus requerimientos de recursos al interior de ella.
- **Forma de la integración:** muchas firmas prefieren mantener la propiedad de las unidades integradas verticalmente, sin embargo, algunas veces no se necesita la propiedad sobre la unidad de negocios para controlar y disfrutar de los beneficios de

las relaciones verticales, por lo que una variedad de arreglos y controles son posibles. Por tanto, ésta se refiere a qué tanto capital social posee la firma en cada unidad de negocios verticalmente relacionada (Restrepo Zea, Lopera Sierra, & Rodríguez Acosta, 2006).

### Integración en el sistema de salud

**Tabla 3.** Elementos de integración vertical sistemas de salud

Agentes	Descripción
Consumidores	Utilizan los servicios de atención
Proveedores de primera línea	Quienes atienden a los pacientes cuando estos requieren servicios de salud
Proveedores de segunda línea	Son remitidos a los pacientes por los proveedores de primera línea
Gobiernos	Regulan la materia de salud
Aseguradores	son los compradores de riesgo asociado con el uso de atención en salud

**Fuente:** (Restrepo Zea, Lopera Sierra, & Rodríguez Acosta, 2006).

Existe integración vertical dentro de los sistemas públicos de salud, ya que controla el aseguramiento y tiene influencia directa sobre los proveedores de primera y segunda línea. los proveedores pueden influenciar el aseguramiento, pero puede haber un control directo público sobre el aseguramiento y asimismo sobre los proveedores, y hay una influencia del paciente sobre el comportamiento del proveedor, aunque es una relación de no mercado. En este caso, un regulador y un asegurador integrados pueden negociar directamente con los proveedores de primera línea controlar los hospitales por medio de restricciones como la regulación y determinar los términos de aseguramiento con los usuarios.

Uno de los casos más interesantes de integración vertical se da en el sistema de salud colombiano. Las empresas promotoras de salud (EPS), administran el sistema de salud mediante las instituciones prestadoras de servicios (IPS). Las EPS empezarán a contratar los servicios de salud para sus afiliados, y para ello podrían crear IPS propias, participar patrimonialmente en la creación o conservación de otras, o hacer contratos con IPS en las que no tuvieran participación patrimonial. la estructura del sistema tiene cuatro núcleos funcionales interdependientes: la dirección, en cabeza del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), que dicta las reglas básicas de operación del sistema ; el financiamiento, a través del Fondo de Solidaridad y Garantía que reúne las contribuciones sobre la nómina y algunos recursos fiscales, y cubre la prima del seguro y otros gastos de salud de los afiliados, como las licencias de maternidad y la promoción de la salud; el aseguramiento de salud, que opera en un mercado de competencia regulada a través de las EPS, y la prestación de servicios mediante las IPS (Restrepo et al., 2002).

Las EPS son de naturaleza pública, privada o mixta y compiten por igual para atraer afiliados en un marco regulador en el que se destacan: el plan obligatorio de salud (POS), un producto homogéneo o plan único de salud definido por el CNSSS, y la unidad de pago per cápita (UPC), precio o prima que se reconoce a las EPS para cubrir el valor del POS, incluidos sus gastos de administración. Las EPS ofrecen un producto estándar a cambio de un precio unitario, y la rentabilidad o el equilibrio financiero dependen de la contención del gasto y del desarrollo de modelos de atención de bajo costo, con la posibilidad de prestar servicios directos o usar diversos tipos de control vertical, como contratos de riesgo compartido o de exclusividad.

Imagen 1. Ventajas y desventajas de la integración vertical entre las EPS e IPS

Ventajas	Desventajas
Reduce los conflictos entre aseguradores y prestadores en las relaciones contractuales	Pérdida de beneficios de la competencia, pues se anquilosa un eslabón integrado a otro, perdiendo productividad, eficiencia y calidad. La institución prestadora contiene los costos, realiza procedimientos mínimos o inferiores al mínimo permisible, y utiliza reactivos e insumos más baratos y medicamentos malos
Reduce las asimetrías de información en los procesos de producción a cargo del prestador	Afecta al usuario, pues queda atrapado en una red en la que no puede elegir, aunque cuando elige la EPS elige la red de su preferencia
Gestión del riesgo	Lleva al desequilibrio en la oferta de instituciones prestadoras debido a que las aseguradoras construyen nuevas clínicas
Control o contención del gasto médico	Las EPS sólo desean prestar los servicios más rentables o cuya demanda permite reducir costos y hacer ahorros que no se lograrían si se contratan a terceros
Ventajas económicas para los aseguradores	Limita el acceso de los usuarios a los servicios; a veces estimula la adquisición de seguros alternativos para satisfacer el deseo o la necesidad de elegir libremente al prestador
Reduce ineficiencias cuando las prestadoras ignoran los costos de prestación o no tienen políticas de mejora de calidad y optimización de procesos	Posición dominante en la relación contractual
	Elimina el profesionalismo médico por imposición del interés corporativo. El riesgo ético de interferir en el libre y correcto ejercicio de la profesión ha aumentado notoriamente con la privatización del aseguramiento

Fuente: (Restrepo, Lopera, & Rodríguez, 2007).

## CONCLUSIONES

El tema de la integración vertical es debatible por que las empresas que lo utilizan pueden convertirse en monopolios, al disminuir a los competidores, el controlar todos los procesos de producción y comercialización, en muchos aspectos elimina a los intermediarios o cadenas de comercialización, sin embargo, para muchos autores la integración vertical es vista más que un método para la reducción de costos transaccionales. Es mucho más común observar la integración vertical en las grandes corporaciones que en las microempresas o emprendedores muy pequeños, ya que las primeras tienen más poder económico y mercado para fortalecer aún más sus negocios.

A pesar de los beneficios que pueda haber al integrarse, siempre la toma de decisión por parte de una empresa si integrarse o no verticalmente es eficiente es difícil. En muchos casos en los mercados interaccionan empresas integradas verticalmente y otras que no, que compiten en muy alto nivel y ambas tienen éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campodonico, H. (1996). La integración vertical y la renta petrolera. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 1(2), 7-12.
- Feixa, S. G., & Cabiscol, J. (2002). La integración vertical: costes, beneficios y toma de decisiones. *Dirección y Organización*, (27).
- Gorbaneff, Y., & Restrepo, A. (2007). Determinantes de la integración vertical en la cadena de distribución de combustible en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 125-146.
- Moreno, C. F., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Restrepo Zea, J. H., Lopera Sierra, J., & Rodríguez Acosta, S. (2006). Integración vertical en el sistema de salud colombiano: aproximaciones empíricas y análisis de doble marginalización.
- Restrepo, J. H., Lopera, J., & Rodríguez, S. (2007). La integración vertical en el sistema de salud colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 9(17).
- Restrepo, L. A., Restrepo, I., & Domínguez, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59-70.
- Sánchez-quirós, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de estudios empresariales*, (12), 271.