

Integración vertical 2.0: lo antiguo vuelve con fuerza

"Ser propietario de la cadena de valor" era una de las estrategias más valoradas a principios del siglo pasado. Las empresas trataban de "subir" en la cadena de valor para controlar los medios de producción que les abastecían y "bajaban" en ella para asegurarse su acceso al mercado. Por ejemplo, hace 100 años Ford era propietaria de plantaciones de caucho, minas de carbón y de mineral de hierro, e incluso tenía sus propias líneas ferroviarias.

Pero la integración vertical cayó en desuso cuando empezó a ponerse de moda la creación de grandes grupos empresariales a finales de los 60 y principios de los 70. De hecho, muchas industrias experimentaron una importante desintegración vertical. Actualmente, por ejemplo, casi tres de cada cuatro fabricantes de componentes de coches en Estados Unidos vienen de fuera. Las empresas informáticas solían fabricar sus propios procesadores y tarjetas de memoria y desarrollaban las aplicaciones y sistemas operativos que instalaban en sus ordenadores, pero hoy en día son los especialistas en fabricación y ensamblado de hardware y desarrollo de software quienes dominan esta industria. En el sector energético, si bien algunas compañías siguen buscando petróleo mar adentro, procesándolo en sus refinerías y vendiéndoselo al usuario final desde su propia estación de servicio, la industria cuenta ahora con empresas especializadas en cada una de las fases de la cadena de valor.

Entonces, ¿es la integración vertical algo del pasado? Nada más lejos de la realidad. Parece que vuelve con fuerza, [sobre todo en Silicon Valley](#), en donde le han dado un nuevo nombre (para dejar claro que todo lo que sale de allí es innovador): el [modelo de negocio "full stack"](#). Algunas compañías están tomando posiciones en la parte superior de su cadena de valor: es el caso de Netflix y Amazon, que se han introducido en el negocio de la programación, y Harry's (una startup estadounidense que vende maquinillas y crema de afeitar mediante suscripción mensual) que ha [adquirido una planta de fabricación en Alemania](#) para fabricar sus propias cuchillas. Otras compañías han optado por la integración en la parte inferior de la cadena de valor. Es el caso de Apple, que posee y gestiona su propia cadena de tiendas para vender sus productos, y también de [Google, que acaba de lanzar su red de telecomunicaciones inalámbricas en Estados Unidos](#). Algunas otras se han adentrado en ambas opciones. Tesla, por ejemplo, sorteó a los concesionarios tradicionales al vender sus vehículos directamente al consumidor, al tiempo que está construyendo la planta de fabricación de baterías más grande del mundo.

Muchas compañías no tecnológicas también están explorando la integración vertical. Ferrero, el fabricante de chocolate, [realizó la primera adquisición de su historia en 2014](#) al comprar una compañía turca que procesa avellanas, uno de los preciados ingredientes de Nutella, la crema de chocolate untada conocida en todo el mundo. [Howard Schultz](#) habla del modelo de negocio de Starbucks como la "integración vertical llevada al extremo" porque esta compañía compra y tuesta su propio café, y posteriormente lo vende a través de propia red de establecimientos. En 2012, [Delta Air Lines adquirió una refinería](#) para tener su propio abastecimiento de combustible. Incluso en el sector financiero, existe una tendencia creciente [entre los fondos de pensiones para sortear a los fondos de private equity](#) que consiste en establecer sus propios establecimientos internos y gestionar así sus inversiones de capital riesgo.

¿Son estas formas modernas de integración vertical buenas estrategias? Sí, siempre y cuando cumplan dos condiciones. La primera es que exista un "fallo en el mercado" que estén incidiendo negativamente en su negocio; los "fallos" más habituales son el riesgo de abastecimiento, el riesgo de demanda y la erosión desahogada de beneficios. La segunda es que la entidad tenga la capacidad o el músculo para solucionar e incluso aprovechar dicho fallo del mercado. Sin ese fallo, la integración vertical se limitará a

ser una mera diversificación. Y si no tiene la capacidad o el músculo para aprovecharlo, será una estrategia muy arriesgada.

Netflix, por ejemplo, se está adentrando en [el mundo de la programación a través de proceso de integración inversa](#) porque afirma que el coste por hora de visualización se reduce de forma significativa al producir sus propias series –como House of Cards– en lugar de licenciar contenidos. De hecho, Netflix afirma que los proveedores de contenidos practican una “erosión desafortunada de sus beneficios”. Lo mismo sucede con los fondos de pensiones que están creando sus propias firmas de private equity, llevando a cabo su propia integración para evitar los excesivos –en su opinión– honorarios cobrados por los proveedores externos. En cada caso, estas compañías se están adentrando en un nuevo negocio en competencia directa con otros players para quienes esa actividad constituye su core business. Si estas estrategias son capaces de alcanzar un éxito continuado, sabremos que verdaderamente existía esa erosión desafortunada de sus beneficios; en caso contrario, aprenderán que las empresas tienen que pagar por aquellas cosas que no son fáciles de copiar.

Por su parte, Starbucks y Ferrero están tratando de mitigar el riesgo de abastecimiento. Starbucks compra y tuesta su propio café porque no confía en que los proveedores del sector les aporten la calidad requerida. Ferrero, al comprar una compañía que procesa avellanas, ha echado por tierra su tradicional reticencia a adentrarse en el mundo de las fusiones y adquisiciones por temor a posibles interrupciones en el abastecimiento de un ingrediente crítico para su negocio. Ambas compañías se encuentran entre los principales compradores de café y avellanas del mundo, respectivamente. Por tanto, ambas tienen capacidad para convertirse en sus proveedores de las materias que necesitan para abastecer su core business. Si aciertan con respecto al riesgo de abastecimiento la integración vertical será un componente crítico de su éxito en el futuro. Pero, si se equivocan, será una complicación innecesaria.

Los casos de Google y Apple constituyen dos buenos ejemplos de integración vertical para gestionar el riesgo de demanda. Frustrados por la falta de innovación de las compañías de telecomunicaciones mejor establecidas, Google ha creado su propia red de telefonía móvil. Esta compañía espera demostrar que es posible prestar unos mejores servicios de Internet, de manera que los clientes exijan más a los operadores establecidos, y estos a su vez impulsen un mayor tráfico de Internet, generando así una mayor demanda para su negocio de búsqueda. Apple cuenta con sus propias tiendas para garantizar que sus productos se exponen, venden y ofrecen un soporte posventa adecuado en sus propios establecimientos, en coherencia con los valores que incorpora su marca. No confía en que otras grandes cadenas lo vayan a hacer así. Los negocios de Google y Apple son tan dominantes en sus mercados que pueden asumir el riesgo de llevar a cabo una integración hasta el punto de venta en distintos negocios, algo que no sería tan rentable para los players establecidos. Pero estas estrategias serán peligrosamente caras si su negocio principal pierde fuerza.

En último término, la integración vertical es una estrategia motivada por la falta de confianza en que los operadores de la cadena de valor ofrecerán el servicio que necesitan y a su justo precio. Si la falta de confianza está bien fundada, será porque hay un fallo en el mercado. Y si uno tiene la capacidad y el músculo necesarios para introducirse en el negocio de sus proveedores o de sus clientes, la integración vertical tendrá toda su lógica. Pero estamos hablando de dos condiciones muy importantes.

Ken Favaro es socio de [Strategy&](#), la consultora estratégica de PwC, en Nueva York

En Strategy& | [Vertical Integration 2.0: An Old Strategy Makes a Comeback](#)