

Integración vertical.

Guía ejecutiva para empresas medianas: cómo decidir con disciplina (sin perder foco ni liquidez).

Resumen ejecutivo.

- La integración vertical no es “crecer”: es cambiar contratos por operación propia, costos variables por fijos y flexibilidad por control.
- Conviene cuando el eslabón es crítico para calidad/entrega o margen, existe escala (o ruta creíble) y la empresa puede ejecutar sin descomponer su misión principal.
- Falla con frecuencia por Inversiones de Capital “CAPEX” + capital de trabajo subestimados, complejidad operativa, curva de aprendizaje y distracción estratégica.
- La decisión debe pasar por 4 lentes: mercado/estrategia, propuesta de valor, ejecución operativa y finanzas/riesgo (con escenarios).
- Antes de integrar “todo”, suele haber alternativas intermedias (proveeduría dual, contratos, co-manufactura, inventarios administrados por proveedor, coinversiones o integración parcial).

¿Qué es y qué implica realmente?

Integración vertical es cuando una empresa decide controlar etapas adicionales de su cadena de valor: hacia atrás (proveedores/insumos) o hacia adelante (canales/clientes). El balance central es control vs. complejidad: se gana coordinación y resiliencia, pero se asumen costos fijos, inversión, gobierno operativo y nuevos riesgos de ejecución.

Mini-caso típico (en una frase).

Un proveedor crítico entrega tarde y presiona precios; el dueño quiere integrar para proteger marca y entregas a tiempo y en forma “OTIF”, pero finanzas advierte CAPEX, mermas e inventarios. La respuesta correcta no es “sí/no” por intuición, sino “sí/no” por costo total y riesgo total.

Cadena de valor (dónde suele tener sentido integrar).

Cadena de valor: eslabones típicos a evaluar para integrar (hacia atrás o hacia adelante)

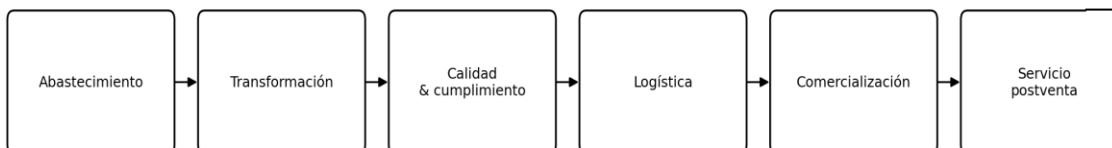


figura 1. Eslabones típicos a evaluar para integración vertical.

Qué se gana vs. qué se asume.

Beneficios típicos (cuando se ejecuta bien)

- Control de calidad y consistencia en procesos/insumos críticos.
- Mayor resiliencia ante interrupciones (menos dependencia de terceros).
- Captura de margen del proveedor/intermediario y mejor coordinación oferta-demanda.
- Ventaja por costo total o diferenciación (no solo precio unitario).

Riesgos / costos típicos (lo que más suele doler)

- CAPEX y capital de trabajo: inversión, inventarios, WIP y punto de equilibrio más alto.
- Complejidad operativa: más procesos, gente, sistemas y puntos de falla.
- Pérdida de flexibilidad: mover activos integrados cuesta tiempo y dinero.
- Riesgo de ejecución y curva de aprendizaje: scrap/merma, mantenimiento, rotación.

Matriz rápida de señales (para una primera lectura).

Matriz rápida: señales típicas de conveniencia

Más probable 'SÍ'	Más probable 'NO'
<ul style="list-style-type: none">• Eslabón crítico para calidad/entrega• Dependencia alta y costosa• Escala suficiente o ruta creíble• Capacidad de gestión para ejecutar• Business case robusto (escenarios)	<ul style="list-style-type: none">• Motivación emocional (sin caso sólido)• Mercado cambiante: se requiere flexibilidad• Empresa al límite de gestión• CAPEX/CT presionan liquidez• Riesgos técnicos/regulatorios no dominados

Figura 2. Señales típicas que inclinan la decisión (no sustituyen el caso financiero).

Cómo decidir sin sesgos: marco en 4 frentes.

Marco práctico de decisión: 4 lentes

Mercado & estrategia <ul style="list-style-type: none">• Problema estratégico• Ventaja competitiva• Recuperación de inversión	Producto & propuesta de valor <ul style="list-style-type: none">• ¿El cliente lo valora?• Experiencia del cliente• Riesgo reputacional
Operación & ejecución <ul style="list-style-type: none">• Talento y procesos• Sistemas (S&OP, inventarios)• KPIs (OTIF, merma, yield)	Finanzas & riesgo <ul style="list-style-type: none">• CAPEX y capital de trabajo• Estructura de costos• Sensibilidades y plan de salida

Figura 3. Cuatro lentes para disciplinar la decisión.

Checklist rápido (para evitar decisiones emocionales).

- Objetivo principal y métrica (OTIF, quiebres, costo total, margen, devoluciones, NPS).
- Comparación hacer vs. comprar con costo total (CAPEX, CT, calidad, merma, mantenimiento, supervisión, sistemas).
- Capacidad real de ejecución (talento, procesos, tiempo directivo, gobierno).
- Plan por fases con “gatillos” para avanzar o detener (piloto → ampliación → consolidación).
- Plan de salida desde el inicio (venta/reconversión/retorno a tercerización).

Opciones intermedias (cuando integrar todo no es necesario).

- Contratos de largo plazo con los acuerdos de nivel de servicio y penalizaciones por calidad/entrega.
- Abastecimiento dual o proveedor alternativo para reducir dependencia.
- Co-manufactura / toll manufacturing con control técnico reforzado.
- Inventarios administrados por proveedor o acuerdos de servicio para disponibilidad.
- Coinversión o alianza con un operador especializado.
- Integración parcial: controlar solo la etapa verdaderamente crítica.
- Inversión minoritaria estratégica en proveedor o canal (alineación sin cargar toda la operación).

Cómo empezar sin descomponer la empresa.

- Definir objetivo y alcance (qué eslabón, por qué, para qué).
- Mapear pérdidas actuales (ventas no atendidas, urgencias, devoluciones, penalizaciones, reprocesos).
- Construir business case con escenarios (conservador, base, agresivo) y sensibilidades.
- Diseñar implementación por fases y gobierno (roles, KPIs, cadena de decisiones).
- Cerrar riesgos críticos y plan de salida antes de comprometer CAPEX completo.

Cómo lo abordamos en Norris & Elliott.

En Norris & Elliott abordamos integración vertical como una decisión de estrategia + ejecución + números. Normalmente trabajamos en: (1) diagnóstico del eslabón crítico y su impacto en cliente, (2) modelo financiero defendible (Costo total de propiedad, CAPEX, capital de trabajo, punto de equilibrio y sensibilidad), y (3) ruta por fases (integración selectiva, opciones intermedias, gobierno operativo) y, cuando aplica, evaluación de alianzas o Fusiones y Adquisiciones.