

LA INTEGRACIÓN VERTICAL: COSTES, BENEFICIOS Y TOMA DE DECISIONES

Salvador Gil Feixa[†]; Josep M^a Camacho Cabiscol[‡]
Universitat de Barcelona y Universitat de Lleida

RESUMEN

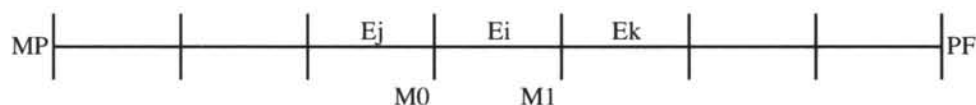
En este trabajo se presenta una metodología práctica con un doble objetivo: explicitar y cuantificar los factores que influyen en una decisión de integración vertical y facilitar la toma de decisiones empresariales en este sentido.

En la primera parte del trabajo se repasan los aspectos teóricos de la integración vertical haciendo énfasis en como los diferentes enfoques que han tratado el tema (tecnológico, poder de mercado, transaccional y teoría de la agencia). En la segunda parte del trabajo se presenta una metodología teórica basada en cinco etapas. En la primera etapa se definen cada una de las fases de la cadena de valor. En la segunda etapa se identifican los beneficios y costes que supone la integración vertical de esa fase. En la tercera se analizan las tendencias a largo plazo del sector. La cuarta etapa consiste en la valoración, por parte de los futuros responsables del proyecto, de los aspectos que desde el punto de vista interno afectan a la decisión de integración vertical. La última etapa consiste en elaborar un árbol de decisión final. En la última parte se detallan las conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

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 misma¹. 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 definen sus límites y el tipo de relación que tendrá con clientes y proveedores (Gráfica 1).

Gráfico 1



MP = Materia Prima

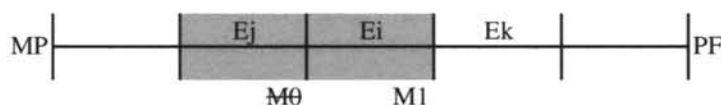
PF = Producto Final

Ej = Ei = Ek = Empresas dentro de la misma fase de la cadena de valor

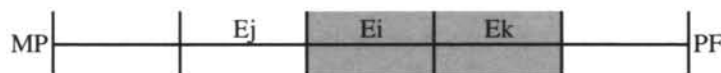
M0 = Mercado entre empresas Ej y Ei

M1 = Mercado entre empresas Ei y Ek

Integración vertical hacia atrás de la empresa Ei



Integración vertical hacia delante de la empresa Ei



Hasta hace pocos años, la mayoría de 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 porqué 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.

Paradójicamente no se han desarrollado muchos métodos para evaluar, dado un proceso de producción o cadena de valor, qué actividades son convenientes realizar a través del mercado y cuáles no. Aun más, una vez se ha escogido “comprar fuera” debe decidirse “cómo”. La relación con el proveedor se puede establecer vía mercado o mediante vínculos de mayor o menor grado de integración.

[†] Salvador Gil Feixa.. E-mail: sgil@eco.ub.es

[‡] Josep Ma Camacho Cabiscol. E-mail: jcamacho@campus.uoc.es

ARCHIVO: COMUNIC_AEDEM_99.DOC

VERSIÓN:: 15 DE ABRIL 1999

¹ El grado de integración vertical de una empresa es mas difícil de medir que el grado de concentración horizontal. Se han propuesto distintos métodos siempre en términos comparativos respecto a la media del sector en el que se encuentra la empresa. Los mas habituales son: valor añadido sobre total de ventas o total compras sobre total ventas. Ver Artola y Argimón (1998).

El objetivo de este trabajo es esbozar una metodología práctica que ayude por un lado a explicitar los factores que influyen en una decisión de integración vertical y por otro, a analizar cuando es más conveniente la integración, la cuasi-integración o acudir al mercado.

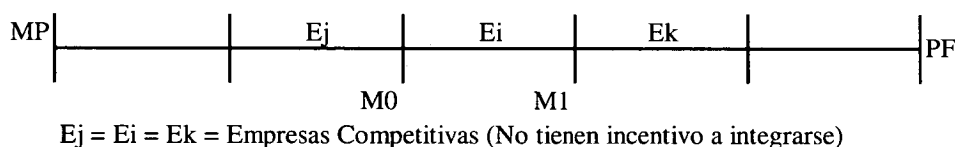
2. BASE TEÓRICA

La teoría económica convencional no ofrece una respuesta convincente de porqué una empresa decide integrarse verticalmente. La empresa transforma inputs en outputs a través de una función de producción. El objetivo de la misma es la maximización de beneficios, y en este contexto la integración vertical únicamente se contempla en casos donde los procesos sean complementarios, o donde sea evidente una disminución de costes. En general esta teoría presenta las siguientes debilidades: 1) no explica como la producción se organiza dentro de la empresa, ya que prescinde del análisis de la cadena de valor, y 2) no tiene en cuenta la existencia de costes de transacción como otro determinante de la decisión de integrarse verticalmente.

Los procesos de integración vertical y horizontal no solo se explican por motivaciones de tipo tecnológico. La teoría del poder de mercado se enmarca dentro del supuesto de existencia de mercados no competitivos en los que la toma de decisiones se realiza en un ambiente con incertidumbre. En este contexto, si la integración vertical hacia atrás o hacia delante incrementa el poder de mercado y/o reduce el grado de incertidumbre, existirá un incentivo a integrarse².

En mercados donde secuencialmente predominan las pequeñas y medianas empresas a ambos lados (Gráfico 2), la teoría del poder de mercado no da una explicación suficiente del porqué las empresas se integran verticalmente.

Gráfico 2

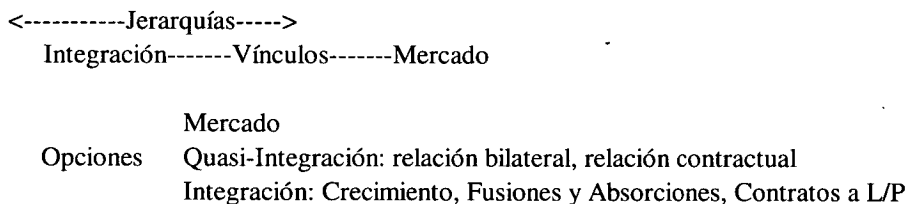


La teoría de los costes de transacción³ afirma que las fronteras de producción de la empresa no vienen determinadas sólo tecnológicamente, sino por la existencia de costes de transacción e información y costes de gestión. Desde esta óptica se analiza un proceso productivo como una cadena de más o menos etapas, tecnológicamente separables, en las que varios inputs son combinados para producir diversos outputs intermedios que son a su vez empleados en la siguiente etapa, hasta obtener el output final. Partiendo de esta idea, resulta necesario investigar las razones del porqué una o más etapas de la cadena se internalizan. Cada etapa de esta cadena se puede realizar (Gráfica 3):

1. En el mercado, sin jerarquías y a través del sistema de precios.
2. En la empresa, ya sea por crecimiento o por integración (fusión, absorción, etc.), a través de la coordinación jerárquica.
3. Estableciendo acuerdos a medio y largo plazo con otras empresas (contratos, alianzas, subcontratación,...).

Es decir, empresa y situaciones intermedias pasan a ser consideradas no solo como funciones de producción tecnológicas, sino como estructuras contractuales alternativas al mercado para conducir y gobernar las relaciones económicas de todo el proceso productivo o cadena de valor.

Gráfico 3



Con este análisis los costes de transacción e información y los costes de gestión y control aparecen como elementos clave a la hora de elegir entre empresa y mercado como formas alternativas de gobierno. La integración vertical o la cuasi-integración serán equivalentes a sustituir, total o parcialmente, el sistema de precios. En general, la empresa se integrará verticalmente cuando los costes de utilizar el mercado sean superiores a los costes de realizar la actividad dentro de la empresa. La aparición de los costes de transacción e información -costes de utilizar el mercado- se debe principalmente a cuatro factores: frecuencia de las transacciones, presencia de activos específicos, asimetrías informativas y costes de gestión a los requerimientos de organización, control y motivación que implica una empresa.

Desarrollando más esta idea, podemos obtener dos matrices de resultados posibles. El cuadro 1 presenta la matriz de costes de transacción y costes de gestión, que sugiere los mecanismos de coordinación vertical adecuados. Cuando los costes de transacción son altos, la transacción se llevará a cabo dentro de la empresa si los costes de gestión son bajos; sin embargo, si los costes de gestión son altos no se llevará a cabo ninguna transacción. Cuando los costes de transacción son bajos nos encontramos ante dos alternativas: la transacción se llevará a cabo a través del mercado si los costes de gestión son altos. Por el contrario, la transacción puede llevarse a cabo dentro la empresa o en el mercado si los costes de gestión son bajos⁴.

CUADRO 1: COSTES DE TRANSACCIÓN VERSUS COSTES DE GESTIÓN

COSTES DE TRANSACCIÓN	ALTOS	EMPRESA	-----
-----------------------	-------	---------	-------

² En teoría económica, se analizan más los efectos sobre el nivel de bienestar que la toma de decisiones. Así, se estudia el efecto que tendrá la integración vertical sobre el precio final, la doble marginalidad, la variedad y diferenciación final del producto, los efectos sobre las barreras a la entrada o posibilidad de discriminar precios. Ver Waterson (1986).

³ Ver Coase (1937), Williamson (1975, 1981) y Huerta Arribas (1993).

⁴ (Costes de transacción e información) + (precio de mercado) > (costes de gestión, control y motivación) + (costes de producción). Si el mercado es competitivo ⇒ precio de mercado = coste de producción. Si los costes de transacción e información son mayores que los costes de gestión, se internalizará la actividad. Si los costes de transacción e información son menores que los costes de gestión, control y motivación, se externalizará la actividad.

	BAJOS	EMPRESA/MERCADO	MERCADO
		BAJOS	ALTOS
	COSTES DE GESTIÓN		

En el cuadro 2 se presenta la matriz de frecuencia de transacciones y de especificidad de los activos. Cuando los compradores y vendedores no tienen que establecer una relación frecuente, la integración vertical no suele ser necesaria, independientemente de que la especificidad de los activos sea mayor o menor. Si la especificidad es baja, los mercados operan eficazmente con contratos estándar. Cuando, por el contrario, la especificidad de los activos es elevada, los contratos serán más complejos, pero tampoco es necesario la integración vertical. Si las transacciones son muy frecuentes, la menor especificidad de los activos nos lleva a realizar las transacciones en el mercado. Sin embargo, cuando los activos son muy específicos, duraderos e intensivos y las transacciones son muy frecuentes, suele ser necesaria la integración vertical.

CUADRO 2: FRECUENCIA DE LAS TRANSACCIONES VERSUS ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS

FRECUENCIA DE LAS TRANSACCIONES	ALTOS	MERCADO	INTEGRACIÓN VERTICAL
	BAJOS	CONTRATO ESTÁNDAR	CONTRATO DETALLADO
		BAJOS	ALTOS
	ESPECIFICIDAD DE LOS ACTIVOS		

La teoría de la agencia⁵ enriquece considerablemente el enfoque transaccional e incluso aclara el tipo de relaciones que pueden establecerse en cualquier vínculo horizontal o vertical entre empresas, ya que según sea el reparto de información entre las partes, puede suscitarse una "relación de agencia" tal que conduzca a comportamientos oportunistas por una de las partes. En el caso de vínculos entre empresas el reparto asimétrico de la información (Cuadro 3) y la presencia de activos específicos (Cuadro 4) son la causa de comportamientos oportunistas. De ser este el caso y no poderse establecer un contrato completo, o en su caso un sistema de incentivos eficiente entre las partes, una forma de solución es la integración. Por lo tanto, se puede afirmar que pese a las críticas que suscita el enfoque transaccional en cuanto a que no explica la toma de decisiones sobre la organización más eficiente en todo momento, los desarrollos complementarios como la teoría de la agencia han ido mejorando progresivamente estos aspectos.

CUADRO 3

	CONTRATO COMPLETO	CONTRATO INCOMPLETO
INFORMACIÓN ASIMÉTRICA	NO INTEGRAR	INTEGRAR

CUADRO 4

	SISTEMA DE INCENTIVOS EFICIENTE	SISTEMA DE INCENTIVOS NO EFICIENTE
ACTIVOS ESPECÍFICOS	NO INTEGRAR	INTEGRAR

En este artículo se utilizan de forma complementaria estos enfoques y se propone una metodología con un doble objetivo: ayudar a decidir si conviene integrarse verticalmente e identificar los costes y beneficios de la integración vertical.

3. METODOLOGÍA TEÓRICA

En este apartado se presentará la metodología teórica que servirá para determinar si una actividad de la empresa es preferible que sea llevada a través de la empresa o a través del sistema de precios (mercado). En el cuadro 5 se presenta un resumen de la metodología teórica. La metodología se desarrolla en cinco fases.

CUADRO 5 : METODOLOGÍA TEÓRICA

FASES	ASPECTOS OBJETIVOS			ASPECT. SUBJETIVOS	
	ANÁLISIS ESTÁTICO	ANÁLISIS DINÁMICO			
	1. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.	2. DEFINIR LOS BENEFICIOS Y COSTES DE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN.	3. CAMBIOS Y EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL SECTOR.	4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.	5. DECISIÓN ESTRATÉGICA.
TAREAS CLAVE	DESAGREGAR LAS FASES DE PRODUCCIÓN AL MÁXIMO.	SE DEBE VALORAR EL PESO RELATIVO DE CADA FACTOR SEGÚN EL TIPO DE EMPRESA Y SECTOR. ELLO CONLLEVA UN ANÁLISIS SECTORIAL.	TENDENCIAS EN LOS TAMAÑOS. "TREND" TECNOLÓGICO. COMPETITIVIDAD. OTROS.	CUANTIFICACIÓN DE LOS FACTORES.	ÁRBOL DE DECISIÓN.

1. DEFINIR LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO EN CONSIDERACIÓN

Según la metodología de Porter (1982), todas las fases de producción realizadas por un negocio pueden clasificarse en nueve categorías. Cinco categorías son las llamadas actividades primarias, relacionadas con la producción y venta de productos y servicios:

Logística de entradas ⇒ Operaciones ⇒ Logística de salidas ⇒ Marketing y Ventas ⇒ Servicio Post-venta⁶

Las otras cuatro categorías son las llamadas actividades de apoyo, que prestan servicio a las actividades primarias y también entre ellas mismas. Son: la infraestructura de la empresa (finanzas, administración, informática, etc.), los recursos humanos, la investigación y desarrollo y las compras.

La definición de la cadena de valor y la desagregación al máximo de las actividades en fases es imprescindible porque las decisiones de integración o externalización se han de tomar al nivel de cada una de ellas.

⁵ Ver O. Hart y B. Holmstrom, Holmstrom (1979), Hart y Holmstrom (1987) y Hart (1990).

⁶ Esta descomposición es ilustrativa. De hecho, a nivel de toma de decisiones, debe de hacerse de forma exhaustiva, debiendo desagregar cada una de ellas mucho más.

2. ANÁLISIS ESTÁTICO. DEFINICIÓN DE LOS BENEFICIOS Y COSTES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Hay que especificar bien los beneficios y costes que se derivan de los factores que influyen en la decisión de integrar verticalmente una determinada etapa. En la tabla 1 se presentan los beneficios y costes que pueden obtenerse con la integración. Habitualmente, todos los factores no tienen el mismo efecto en la integración. Según el tipo de empresa y sector, algunos factores tendrán más peso que otros e incluso puede ocurrir que algún factor no tenga ninguna influencia en la decisión de integración de una empresa. Por contra, en ciertos casos, un único factor no puede ser determinante; normalmente cualquier decisión de integración está influenciada por una importante variedad de elementos que es imprescindible hacer explícitos para permitir una evaluación correcta.

TABLA 1: BENEFICIOS Y COSTES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

FACTORES	BENEFICIOS	COSTES
1. COSTES DE GESTIÓN Y DE PRODUCCIÓN	INTERNALIZACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA (PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA)	DIFICULTAD DE ENCAJE DE DIMENSIONES MÍNIMAS EFICIENTES
	ECONOMÍAS DE ALCANCE	INCREMENTO DE LOS COSTES DE CONTROL
	DISMINUCIÓN DE LOS COSTES DE ESTRUCTURA	EXCESO DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
	DISMINUCIÓN DE LOS COSTES DE NEGOCIACIÓN	INCREMENTO DEL COSTE DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN
2. MERCADO	DISMINUCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE EN EL SUMINISTRO: CALIDAD Y PRECIO	RIGIDEZ EN EL SUMINISTRO
	DISMINUCIÓN DE LAS ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN	NO SE APROVECHA LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO
	CREACIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA	RENUNCIAR A LOS EFECTOS DE LA COMPETENCIA: I+D Y CALIDAD
	INCREMENTO DEL GRADO DE DIFERENCIACIÓN	PÉRDIDA DE ESPECIALIZACIÓN
3. ACTIVOS ESPECÍFICOS	DESAPARICIÓN DE COMPORTAMIENTOS OPORTUNISTAS	CREACIÓN DE BARRERAS DE SALIDA
4. TECNOLOGÍA	PROTECCIÓN FRENTE A COPIA O IMITACIÓN (POR CONTROL INTERNO)	REDUCE LA FLEXIBILIDAD Y AUMENTA LA RIGIDEZ
	TRANSFERENCIA INTERNA DE TECNOLOGÍA	
	FAVORECE EL CONTROL/PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	

3. ANÁLISIS DINÁMICO. CAMBIOS Y EVOLUCIÓN PREVISIBLE DEL SECTOR.

Pese a la gran incertidumbre que supone prever los futuros cambios en la estructura del sector, siempre existirán tendencias a L/P de las que cabe esperar ajustes en la estructura del sector y en la organización de las empresas para adaptarse a ellos. Habitualmente, los más característicos son los que hacen referencia al nivel de competencia (número de oferentes y de demandantes), a la tecnología (que puede facilitar en un momento determinado un mayor o menor grado de desintegración y por lo tanto afectar al tamaño de la empresa) e incluso aspectos de tipo institucional y legislativo que pueden condicionar la estructuración de las organizaciones.

4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS QUE AFECTAN A LA INTEGRACIÓN VERTICAL.

El factor humano es una de las claves del éxito de toda integración, sea horizontal o vertical. Ello nos obliga a plantearlo como un determinante más del éxito o fracaso de una decisión estratégica de este tipo. Cuando se plantea un caso de integración horizontal, nos encontraremos con el tema de las culturas organizativas⁷. Las habilidades y capacidades del individuo pasan a un segundo plano en orden de importancia, ya que no se van a necesitar nuevas habilidades, simplemente cambiará la escala. En cambio, en el caso de integración vertical, harán falta nuevas habilidades y capacidades para gestionar y organizar nuevas fases de la cadena de valor. Por este motivo, la valoración que el equipo directivo haga sobre la decisión de integración vertical nos parece relevante, al margen de que permite poner de manifiesto su valoración al respecto.+

CUADRO 6

	CAPACIDADES Y HABILIDADES	CULTURA ORGANIZATIVA
INTEGRACIÓN HORIZONTAL	-	+
INTEGRACIÓN VERTICAL	+	-

La encuesta debe hacer referencia a la fase de la cadena de valor que sea objeto de análisis para su posterior integración y a aquellos aspectos internos que puedan ayudar a la toma de decisiones. Creemos que a nivel interno los factores que deben tenerse en cuenta son:

- Capacidades y habilidades disponibles en la organización.
- Internalización de economías de escala.
- Internalización de economías de alcance.
- Disminución de costes (estructura, organización y producción).
- Protección frente a la copia o imitación.

Esta encuesta permitirá ponderar la importancia de cada factor haciendo que valoren cada uno de estos factores de 0 a 100. En el cuadro 7 se resume el proceso de cálculo de las puntuaciones.

Cuadro 7: Cálculo de las puntuaciones

x_i = Puntuación del factor interno i

$i = 1, 2, 3, 4, 5$ (Factores internos determinantes de la integración vertical)

P_i = Ponderación de cada factor interno determinante de la integración vertical.

$$\sum_{vi} P_i = 100 \text{ (La suma de todas las ponderaciones debe de ser 100)}$$

Resultado para la fase de producción n

⁷ Según Bueno y Morcillo (1993) la cultura organizativa se puede definir como el conjunto de valores compartidos por la organización empresarial.

$$R_n = \frac{\sum_{vi} x_i \times P_i}{100}$$

donde n = 1, 2, ..., N (Fases de producción)

Ámbito de variación de las variables definidas:

$$x_i \approx [0,100]$$

$$R_n \approx [0,100]$$

$$\sum_{vi} x_i \times P_i \approx [0,10000]$$

Los factores que pueden influir en la decisión final no tienen siempre el mismo peso, sino que su importancia depende de las características de la fase de producción analizada. Para una determinada fase de producción, la capacidad de internalizar economías de escala de producción puede ser muy importante y en cambio la capacidad de protegerse frente a la copia o imitación pueden no serlo. Debe ponderarse la importancia de cada factor para que la puntuación final sea significativa.

El corte entre los dos extremos de un factor no es discreto sino continuo. La posición de los directivos responsables de la decisión estará más cerca de un extremo que de otro, pero no necesariamente estará totalmente a favor o totalmente en contra de la integración, siempre con respecto al factor considerado. Por ejemplo, consideremos el factor "disminución de costes"; la disminución de costes puede tener diferentes grados. Este estudio es similar a cuando se hace un análisis por el equipo directivo para determinar los puntos "fuertes y débiles, oportunidades y amenazas".

Posteriormente, cada columna de puntuaciones se multiplica por la columna de ponderaciones. La suma total máxima es 10.000 puntos, en el caso que todos los factores fueran totalmente favorables a la integración. Se suman los resultados correspondientes a cada factor y se convierten en base 100. El resultado final se interpreta de la siguiente manera:

- Puntuación entre 0 y 40: en principio, sin tener en cuenta las características del mercado y en opinión del equipo directivo, la empresa no debería integrar verticalmente dicha fase de producción.
- Puntuación entre 40 y 60: situación en la que, según los directivos de la empresa, hay argumentos a favor y en contra de la integración lo que podría hacer recomendable otras opciones.
- Puntuación entre 60 y 100: en opinión del equipo directivo, la empresa debería integrarse verticalmente.

La puntuación obtenida en la encuesta es un indicador subjetivo de la conveniencia de integrar verticalmente esa fase de producción. Por este motivo, creemos que el resultado de la encuesta debe complementarse con la última etapa. Sin embargo, si la puntuación obtenida por la encuesta realizada al equipo directivo se encuentra entre 0 y 40, en nuestra opinión no debe pasarse a la etapa 5. Una puntuación tan baja nos está indicando que el equipo directivo no tiene confianza en la integración vertical de esa fase de producción.

Una vez hecho el análisis de las respuestas, se estará en condiciones de pasar, si procede a la última fase o etapa del estudio.

5. DECISIÓN ESTRATÉGICA.

La decisión final respecto a la integración se ha de complementar mediante un árbol de decisión en el que se pasará a tener en cuenta las características del mercado: su eficiencia, la posibilidad de crear poder de mercado y la existencia o no de alternativas intermedias entre mercado y empresa (cuasi-integración). En el cuadro 7 se presenta el árbol de decisión.

Cuadro 7: Árbol de decisión.

		SI Pasar a (1)
	SI ¿Permite crear poder de mercado?	
	* Barreras de entrada	NO Mercado
¿Es el mercado eficiente?		
* Baja incertidumbre		
* Información simétrica		SI Cuasi-integración
* No existencia de activos específicos (no comportamientos oportunistas)	NO ¿Es posible la cuasi-integración?	
* Bajos costes de transacción	(1)	NO Integración

4. CONCLUSIONES

El objeto de este trabajo es facilitar la toma de una decisión tan compleja como es la de integrarse o no verticalmente. Para ello, hemos propuesto una metodología que trata de recoger las aportaciones teóricas en este campo. Hemos entendido por integración vertical tanto la fusión o absorción de empresas en fases secuencialmente distintas de la cadena de valor como por la internalización por crecimiento interno. Ha sido planteado desde la óptica de un departamento (interno o externo a la empresa) que actúe como staff (consultor) en la toma de decisiones. La metodología ha sido planteada en cinco etapas; en la primera etapa se definen cada una de las fases de la cadena de valor. En la segunda etapa se identifican los beneficios y costes que supone la integración vertical de esa fase. En la tercera se analizan las tendencias a largo plazo del sector. Estas tres primeras etapas se pueden calificar de carácter objetivo. La cuarta etapa consiste en la valoración, por parte de los futuros responsables del proyecto, de los

aspectos que desde el punto de vista interno afectan a la decisión de integración vertical. Esta etapa la consideramos de carácter subjetivo. La última etapa consiste en elaborar un árbol de decisión final.

Esta metodología ha sido aplicada a una empresa del sector de la distribución comercial en la que se planteaba la integración hacia atrás con el objetivo de integrar determinadas actividades productivas que permitiesen aumentar el grado de diferenciación del producto y así conseguir una mayor fidelización de los consumidores. La decisión era compleja en la medida que el equipo directivo carecía del know-how suficiente para integrar actividades productivas en una empresa eminentemente comercial.

Siempre resulta difícil a priori establecer si una integración vertical es o no la decisión más eficiente para una empresa. De hecho, en los mercados nos encontramos compitiendo al mismo nivel empresas muy integradas verticalmente con empresas poco integradas y no siempre ello determina un mayor o menor grado de éxito. Por este motivo se han introducido tanto elementos subjetivos como objetivos ya que las habilidades del equipo directivo para gestionar una organización más o menos integrada no pueden dejarse de lado.

El resultado del trabajo indica que la aplicación de la metodología permite optimizar la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- ARTOLA, C. Y ARGIMÓN, I. (1998): "TITULARIDAD Y EFICIENCIA RELATIVA EN LAS MANUFACTURAS ESPAÑOLAS". DOCUMENTO DE TRABAJO DEL BANCO DE ESPAÑA Nº9824.
- AULAKH, P.S. AND KOTABE, M. (1997): "ANTECEDENTS AND PERFORMANCE IMPLICATIONS OF CHANNEL INTEGRATION IN FOREIGN MARKETS". JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES v28, no. 1.
- BLOIS, K.J. (1972): "VERTICAL QUASI-INTEGRATION". THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, Nº 3.
- BUENO CAMPOS, E. Y MORCILLO ORTEGA, P. (1993): FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. EDITORIAL MCGRAW-HILL.
- CARLTON, DENIS W. (1979): "VERTICAL INTEGRATION IN COMPETITIVE MARKETS UNDER UNCERTAINTY". THE JOURNAL OF INDUSTRIAL ECONOMICS, VOL XXVIII, Nº 3.
- COASE, R.H. (1937): "THE NATURE OF THE FIRM". ECONOMICA, IV: 386-405.
- D'AVENI, R.A. AND RAVENSCRAFT, D. J. (1994): "ECONOMIES OF INTEGRATION VERSUS BUREAUCRACY COSTS: DOES VERTICAL INTEGRATION IMPROVE PERFORMANCE?". ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL VOL. 37 NO. 5.
- GROSSMAN, SANFORD J. Y HANT, OLIVER D. (1986): "THE COST AND BENEFITS OF OWNERSHIP: A THEORY OF VERTICAL AND LATERAL INTEGRATION". JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, VOL 94, Nº 4.
- HART, O. (1990): "AN ECONOMIST'S PERSPECTIVE ON THE THEORY OF THE FIRM" EN ORGANIZATION THEORY, VVAA, EDITED BY O.E. WILLIAMSON. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- HART, O., HOLMSTROM, B. (1987): "THE THEORY OF CONTRACTS". IN ADVANCES IN ECONOMIC THEORY, ED. T. BEWLEY. FIFTH WORLD CONGRESS, CAMBRIDGE. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- HAX, ARNOLDO Y MAJLUF, NICOLAS (1991): THE STRATEGY CONCEPT & PROCESS. PRENTICE-HALL. NEW JERSEY.
- HOLMSTROM, B. (1979): "MORAL HAZARD AND OBSERVABILITY". BELL JOURNAL OF ECONOMICS 10; 74-91.
- HUERTA ARRIBAS, E. (1993): LA EMPRESA: COOPERACIÓN Y CONFLICTO. ED. EUDEMA.
- PORTER, MICHAEL (1982): ESTRATEGIA COMPETITIVA. CECSA. MÉXICO.
- STUCKEY, JOHN AND WHITE, DAVID (1993): "WHEN AND WHEN NOT TO VERTICALLY INTEGRATE". SLOAN MANAGEMENT REVIEW SPRING 1993.
- VENKATESAN, RAVI. (1993): "¿ FABRICAR O SUBCONTRATAR ? ". HARVARD-BUSINESS REVIEW, Nº 54.
- WALKER, G. AND POPPO L. (1991): "PROFIT CENTERS, SINGLE-SOURCE SUPPLIERS, AND TRANSACTION COSTS". ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY VOL. 36 NO. 1.
- WATERSON M. (1986): ECONOMIC THEORY OF THE INDUSTRY. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): "MARKET AND HIERARCHIES. FREE PRESS.
- WILLIAMSON, O.E. (1981): "THE MODERN CORPORATION: ORIGIN, EVOLUTION, ATTRIBUTES". JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE, DICIEMBRE.