



## AA Aplicación 9.13

### LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN BLÁZQUEZ CHECA

Aída Gilaranz Morán  
*Universidad Complutense de Madrid*

Blázquez Checa es una empresa familiar de responsabilidad limitada que opera dentro de la industria de los recubrimientos electrolíticos, principalmente en la Comunidad de Madrid. Los recubrimientos electrolíticos consisten en recubrir con otro metal, por el procedimiento de electrolisis, piezas metálicas con dos fines primordiales: decorativos o de resistencia a la corrosión. En sus principios, el tratamiento principal que llevaba a cabo la empresa era el básico de niquelado y cromado sobre piezas de hierro y latón, aunque posteriormente ha ido incorporando otros acabados como cobre, latón, níquel satinado, níquel negro y oro. También ha ampliado el tratamiento a productos de aluminio.

La empresa no tiene fabricación propia de los elementos a tratar, sino que su servicio se basa en recubrir los artículos que les envían sus clientes, que pueden provenir de muy distintos sectores como, por ejemplo, la decoración, el mobiliario, la grifería, la automoción, la restauración, etc.

Actualmente la industria en la que opera la empresa tiene unas perspectivas relativamente reducidas como consecuencia, por un lado, de ser un proceso altamente contaminante sujeto a normativas medioambientales muy estrictas y, por otro, por la aparición de otros recubrimientos más baratos con procesos menos complejos y contaminantes, como pueden ser principalmente la pintura o el plástico.

En los últimos años, además de su actividad tradicional del recubrimiento electrolítico, la empresa ha incorporado dos nuevas actividades: la del pulido (actividad anterior al recubrimiento electrolítico) y la del barnizado de metales una vez tratados (actividad posterior al recubrimiento), ya que son actividades complementarias y anexas a su proceso tradicional.

De esta forma, Blázquez Checa pasa a ser su propio proveedor de la actividad de barnizado y su propio cliente de la actividad de pulido. Dichos procesos, que anteriormente eran subcontratados a proveedores externos, constituyen un buen ejemplo de integración vertical, tanto hacia atrás como hacia adelante, al incluir distintas actividades que forman parte del ciclo completo de explotación del producto: el tratamiento y acabado superficial de los metales.

Las razones principales que han llevado a la empresa a entrar en estas dos nuevas actividades son:

- 1) Mejorar su rentabilidad, por la aparición de sinergias y economías de alcance al compartir recursos en distintas actividades, por la eliminación de posibles costes de transacción que anteriormente existían por la subcontratación con pulidores y barnizadores y por la acumulación de los márgenes de proveedores y/o clientes ahora sustituidos.
- 2) Mejorar su posición competitiva y estratégica, por el refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto por haber incorporado nuevos atributos a los servicios prestados y por la creación de barreras de entrada al obligar a posibles competidores a establecerse con varias actividades simultáneamente, si quieren competir en pie de igualdad.





Por el contrario, la integración vertical también presenta ciertos inconvenientes que, en este caso, vendrían representados, principalmente, por el aumento del riesgo global de la empresa, al estar las tres actividades desarrolladas vinculadas al tratamiento de los metales, y por el incremento de la complejidad organizativa al tener que coordinar adecuadamente las actividades de pulido, recubrimiento y barnizado de metales.

Fecha aplicación: Agosto de 2018



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones  
Thomson Reuters-Civitas, 5ª edición, 2015