



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ

**ESTRATEGIAS DE INTEGRACION
VERTICAL PARA EL REIMPULSO DE LA
DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA
EMPRESA EMBOTELLADORA VENEZUELA
S.A.**

Autores: Barbiero, María G.

C.I. 27.381.122

Teppa, Patricia

C.I. 27.064.210

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL PARA EL REIMPULSO DE
LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA VENEZUELA S.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores: María Guadalupe Barbiero Camacho
C.I. 27.381.122
Patricia Lucia Teppa Rodríguez
C.I. 27.064.210
Tutor: Econ. Blanca Vielma
C.I. 5.465.042

San Diego, Junio 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍAS Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N°00050-1-2020

San Diego, 18 de Junio del 2020

Ciudadanas

MARIA GUADALUPE, BARBIERO CAMACHO

C.I. 27.381.122

PATRICIA LUCIA, TEPPA RODRIGUEZ

C.I. 27.064.210

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado **“ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL PARA EL REIMPULSO DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA EMBOTELLADORA VENEZUELA C.A.”**; como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Blanca Vielma, portador(a) de la cédula de identidad N° 5.465.042, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por las ciudadanas Barbiero Camacho Maria Guadalupe, portadora de la cédula de identidad N° 27.381.122, Y Teppa Rodriguez Patricia Lucia portadora de la cédula de identidad N° 27.064.210 titulado Estrategia de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela S.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 25 días del mes de Julio del año dos mil veinte.

Blanca Vielma

CI: 5.465.042

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros familiares, por habernos dado su apoyo incondicional en todo momento y brindado la oportunidad de estudiar para alcanzar este logro tan importante en nuestras vidas.

De manera especial a la universidad José Antonio Páez que fue nuestra casa durante este tiempo de estudio, por habernos brindado tantas oportunidades y conocimientos.

A nuestros profesores que de alguna manera fueron esenciales en nuestra formación en la carrera y en especial a nuestra tutora de tesis, por habernos guiado, y apoyado en este proyecto.

A la Embotelladora Venezuela por permitirnos hacer este proyecto posible.

A nuestros amigos con los que compartimos y que nos acompañaron en este viaje lleno de experiencias.

Por último, le agradecemos a dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

DEDICATORIA

Se la dedicamos especialmente, a nuestros padres quienes nos han brindado su apoyo incondicional a lo largo de toda nuestra carrera universitaria, a nuestros amigos y todas las personas especiales quienes nos acompañaron en esta etapa de formación y crecimiento, haciéndola una experiencia llena de momentos emocionantes y divertidos.

| | |
|--|----|
| INDICE | |
| AGRADECIMIENTOS | v |
| DEDICATORIA | vi |
| RESUMEN INFORMATIVO | v |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.1.1. Formulación del problema | 6 |
| 1.2. Objetivos de la investigación | 6 |
| 1.2.1. Objetivo General | 6 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 6 |
| 1.3. Justificación de la investigación | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. Antecedentes | 8 |
| 2.2.1 Estrategia: | 11 |
| 2.2.2 La integración vertical | 12 |
| 2.2.3 Tipos de integración vertical: Se pueden realizar dependiendo de la actividad de la empresa y la razón del por qué está aplicando esa estrategia..... | 13 |
| 2.2.4 Beneficios de la integración vertical. | 14 |
| 2.2.5 La distribución | 15 |
| 2.2.6 Objetivo de la distribución: | 15 |
| 2.2.7 Canal de Distribución: | 15 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 16 |
| MARCO METODOLÓGICO | 17 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 3.2. Nivel de conocimiento | 18 |
| RESULTADOS | 20 |
| 4.1. Diagnóstico de la situación actual de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A. | 20 |
| 4.2. Determinación a través de una matriz DOFA los factores que inciden en la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A. | 31 |
| PROPUESTA | 33 |
| 5.1 Presentación de la Propuesta | 33 |
| 5.2 Objetivos de la Propuesta | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 Justificación de la Propuesta | 34 |
| 5.4 Factibilidad de la Propuesta..... | 35 |
| 5.5 Desarrollo de la propuesta..... | 37 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 41 |
| ANEXO A | 43 |
| REFERENCIAS | 47 |



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIAS DE INTEGRACION VERTICAL PARA EL REIMPULSO DE
LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA
EMBOTELLADORA VENEZUELA S.A.**

Autores: Barbiero, Maria G.

Teppa, Patricia

Tutora: Econ. Blanca Vielma

Fecha: Junio 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo general proponer estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A. La metodología se ubicó en la modalidad proyecto factible diseño de campo descriptivo y nivel descriptivo. El estudio estuvo dirigido a la población del área de distribución de la empresa Embotelladora Venezuela S.A. para un total de 13 personas encuestadas, se analizaron los resultados a través de la estadística descriptiva y el análisis de contenido. Para la realización del trabajo fue necesario definir las fases metodológicas las cuales consistieron en realizar un diagnóstico de la situación actual de la distribución en la empresa para así conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los factores que inciden en la distribución de la misma, utilizándolas en pro para el reimpulso en el mercado estableciendo los objetivos que conllevaron a formar la propuesta, evaluar la factibilidad económica, operativa, institucional y técnica presentando finalmente las estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A. enfocadas a las políticas de Distribución y Ventas para la captación de nuevos distribuidores independientes, mejoras en incentivos para los distribuidores tanto independientes como internos de la empresa, institucionalizando un Ganar – Ganar en la relación, Empresa – Distribuidor, Así como también la evaluación de propuestas para el marketing digital de los productos.

Palabras clave: Integración vertical, distribución, empresa.

INTRODUCCIÓN

Actualmente por la situación en Venezuela las empresas se han visto obligadas a grandes cambios para poder mantenerse en el mercado. La presente investigación se refiere al diseño de estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos en la empresa Embotelladora Venezuela S.A., la integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución, desde el punto de vista de la empresa se ve como una forma de organización corporativa con múltiples ventajas; la libre competencia, y de manera intuitiva, pareciera tener efectos negativos en ella, debido a la elevada concentración de mercado que podría tener una empresa integrada verticalmente.

Embotelladora Venezuela es una Empresa dedicada a la elaboración de bebidas refrescantes de las marcas Green Spot y La Mejor, actualmente con 70 años en la región central del país, ofreciendo productos pasteurizados de alta calidad que no contienen gas, El trabajo a realizar pretende entregar una estrategia de la Integración Vertical en la empresa embotelladora Venezuela, con el fin de mejorar su área de distribución, ya que en los últimos años optaron por la contratación de unas distribuidoras independientes. Las ventajas de tener una integración vertical hacia abajo en la empresa es primeramente el control de los precios, control del mercado ya que se tiene una interacción directa con el cliente (detallista), control de la distribución y existe mayor margen de ganancia.

En el presente trabajo de grado tiene como objetivo el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela S.A. y para ello se realizaron propuestas de estrategias de integración vertical. La finalidad de la investigación es diagnosticar la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades para así diseñar las propuestas y luego establecer conclusiones y recomendaciones y referencias bibliográficas para

para beneficiar a la empresa y futuros estudios sobre el tema. Se utilizó la siguiente estructura metodológica.

Capítulo I: El Problema, comprende la problemática detectada respecto a la rentabilidad económica, así como también sus causas y consecuencias, para luego formular interrogante, objetivos y finalmente, la justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, contentivo de los antecedentes, bases teórico-legales y definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco Metodológico, donde se definen los elementos relativos a métodos y procedimientos empleados para realizar la investigación.

Capítulo IV: Resultados, donde se reflejan las respuestas del cuestionario aplicado. Se realizó la matriz DOFA.

Capítulo V: La propuesta, donde se plasmó los objetivos y la propuesta en sí.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las tendencias en el mundo empresarial han obligado a las empresas a adoptar grandes cambios en la manera como se organizan, generalmente vinculado a la forma de integración. La integración vertical es una estrategia de crecimiento dentro de la dirección y planificación estratégica de las empresas, esto se da gracias a la incorporación en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena, como por debajo de la cadena, con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción, de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

Según Peyrefitte; Golden; Brice (2000, 217). “La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución” la integración vertical es utilizada por algunas empresas por que esta le permite tener un conocimiento y control completo del producto.

Las cadenas productivas según Van Der Heyden y Camacho (2006, 14) “Es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.” Estas se encuentran compuestas por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor. De esta forma, una empresa que no presente integración vertical se concentrará en una sola etapa de la cadena productiva, es decir, en la producción del bien o la prestación de servicio como tal, y buscará el mercado de bienes y/o

servicios o suministros pertenecientes a las otras etapas de la cadena productiva.

En contraste, una empresa se encuentra integrada verticalmente cuando participa en alguna de estas fases sucesivas de la cadena productiva. El grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo.

La distribución es el conjunto de actividades que permiten destinar los productos de una empresa hacia los puntos de ventas en donde estarán a disposición, o serán ofrecidos y vendidos a los consumidores, crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión. El sector de distribución comercial a nivel mundial se encuentra constantemente en procesos de reestructuración, debido a los cambios de la situación económica, los avances tecnológicos los cambios del comportamiento de los consumidores es también afectado por la crisis económica que pueda estar viviendo cada país. Son tomados en cuenta para las reestructuraciones aspectos como la estructura del sector para todos los países, los formatos comerciales, las marcas de distribuidor, la evolución de los grupos empresariales y la concentración en la distribución.

Según Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaensén, Flores (2004, 371), “La distribución es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias. Según Fleitman, Mc Graw, (2000, 82) “La distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta”. Es una herramienta que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Por la crisis en Venezuela según Palma, (2019,1) “Venezuela atraviesa por una profunda crisis política, económica, social e institucional, que se ha venido gestando

por más de tres lustros” ha llevado a la reestructuración en grandes, medianas y pequeñas empresas.

La crisis en Venezuela según León, (2018, 1) “Esta crisis es quizás la peor de nuestra historia. No sólo por la magnitud del deterioro, que ya es bastante, sino porque está ocurriendo sin necesidad. Es una crisis inducida, por la ideología, por la ignorancia o por las dos, el resultado es igual.” Ha tenido como consecuencia algunos cambios, los más comunes a nivel nacional ha sido el cierre de las empresas, la migración de mano de obra, y en algunos casos la eliminación de departamentos que forman parte del organigrama por tanto es importante para el buen funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, el área de distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores.

La empresa Embotelladora Venezuela S.A dedicada a la elaboración de bebidas refrescantes de las marcas Green Spot y La Mejor, actualmente con 70 años en la región central del país, ofreciendo productos pasteurizados de alta calidad que no contienen gas, dirigidos a una gran cantidad de consumidores, satisfaciendo el gusto de grandes y pequeños por varias generaciones. Ha tenido un decaimiento en las ventas y distribución afectando así el abastecimiento del producto a nivel regional. Esta problemática es presentada debido a la falta de planificación e integración en esta área.

Esta crisis ha llevado a que el consumo del producto baje por lo cual la empresa ha tenido que replantear todas sus estrategias de ventas y distribución. Actualmente no cuenta con vendedores internos de la empresa, hacen uso de la contratación a distribuidores externos donde los mismos encargados de transportar y despachar la mercancía son quienes se dedican a ofrecer y distribuir el producto. Con la contratación de distribuidores externos la empresa no posee control de precios al consumidor final y desconoce el mercado y lo consecuente que son los despachos a los detallistas. Según las estadísticas internas de la empresa las ventas han bajado un 40% desde hace 5 años, esta situación ha afectado directamente al crecimiento de la empresa y el abastecimiento del mercado.

1.1.1. Formulación del problema

Basado en lo anteriormente expuesto se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias de integración vertical que permitirán el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.
- Determinar a través de una matriz DOFA los factores que inciden en la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.
- Diseñar las estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

1.3. Justificación de la investigación

La empresa “EMVESA S.A.” trabaja en base a la calidad de sus productos como todas las empresas, esta organización busca a través de la realización de este proyecto investigativo ofrecer una solución a la distribución con estrategias de integración vertical, para lograr que el producto esté presente a nivel regional, a su vez las acciones que desarrollan los mismos dentro de la organización mediante el uso de herramientas. Estas estrategias que se plantearan tendrán como finalidad proporcionar información veraz, rápida y de utilidad para lograr los objetivos propuestos, también serán de utilidad para diagnosticar los problemas que tiene la empresa en los departamentos y que se debe cambiar o mejorar para así lograr lo que busca la organización que es la realización de sus objetivos, estas herramientas también servirán para empresas que quieran innovar con estas estrategias en los diferentes departamentos.

Desde el punto de vista teórico La integración vertical tiene múltiples ventajas como lo son la reducción de costos, el control de calidad de los insumos, el poder de mercado

defensivo y ofensivo y eficacia en los costos fijos. Se deben conocer las ventajas para la justificación de esta estrategia para así poder llegar al beneficio máximo de la empresa. Se busca diseñar un plan de acción que lograra que la empresa Embotelladora Venezuela S.A. se posicione como líder en el mercado de distribución de refrescos a nivel regional.

Socialmente el estudio mencionado dejará un aprendizaje sobre la integración vertical y la distribución estratégica de productos, los resultados obtenidos de esta investigación les servirán a las empresas a conocer beneficios de la misma.

Académicamente el trabajo servirá como soporte para futuras investigaciones en la Universidad José Antonio Páez y estudiantes de la misma u otras universidades, permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y Además de servir como nivel metodológico como línea de investigación para próximas investigaciones que obtengan relación con el tema estudiado, no solamente ayudara a aumentar la eficiencia de los proyectos a elaborar a futuro, sino también como base para planificar y perfeccionar a través de las estrategias de integración vertical la distribución de productos y así lograr obtener los resultados planteados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los antecedentes de una investigación tratan sobre el estado que se posee de conocimiento de un área determinada y a su vez los avances del mismo, estos sirven como ejemplo o guía para futuras investigaciones. Actualmente existen trabajos de investigación con temas parecidos o que se asemejen a nuestro proyecto, se seleccionaron algunas investigaciones mediante una búsqueda exhaustiva a nivel nacional e internacional relacionados con nuestro trabajo de investigación.

A continuación, se presentan los proyectos de investigación seleccionados, los cuales están previamente sustentados, delimitados, desarrollados y claramente expresan desde diferentes enfoques herramientas y Estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela S.A.

Se presenta, la investigación desarrollada por Delgado (2018), titulada “**La integración organizacional y la cadena de suministros como forma de sobrevivencia en situaciones críticas** “. Presentado en la Universidad Católica “Andrés Bello”, Venezuela para optar al título de Especialista en Ingeniería Industrial y productividad. El objetivo general fue analizar las estrategias de integración vertical y horizontal que son aplicadas por un conjunto de empresas en el mercadeo venezolano para afrontar de forma exitosa las situaciones de carácter político- económico propias del país.

En conclusión, se determinó que las empresas venezolanas han optado por convertirse en sus propias proveedoras de suministros y materiales, lo que implica una estrategia vertical, aguas arriba dentro de la cadena de suministros. El aporte de esta investigación, se ubica en lo teórico debió a que facilita información sobre cómo se desarrollar la estrategia de integración vertical en Venezuela como medio de afrontar la crisis económica actual.

De igual forma, Parra (2018), presentó la investigación titulada “**Propuesta para la integración vertical hacia atrás del almacén AZOSPORT**”, presentada en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, Ecuador para optar por el título de Ingeniero Industrial. El objetivo general fue proponer estrategias para la integración vertical hacia atrás del almacén AZOSPORT. La metodología fue de tipo proyectiva, con diseño de campo y nivel descriptivo.

En conclusión, se expone que la empresa AZOSPORT, plantea la necesidad de fabricar zapatos y ropa deportiva y convertirse en su propio proveedor en la cadena de suministro, de esta manera genera mayor confianza en los clientes, mejora los precios y aumentan las ventas. Este antecedente aporta a la investigación aspectos metodológicos relacionados a la integración vertical que servirán de referencia para el desarrollo de las estrategias a proponer.

Asimismo, Rodríguez (2017) presentó el trabajo de investigación titulado “**Integración vertical: caso Bavaria S.A- Tevsa**”, presentado en la Universidad EAFIT, Colombia para optar al grado de Magister en Economía Financiera. El objetivo general fue evaluar el proceso de la integración vertical empleado entre Bavaria y su subsidiaria Transportes Especializados del Valle como alternativa para el mejoramiento del desempeño financiero, reducción de costos de operación y gestión estratégica.

Metodológicamente la investigación se desarrolló en función de la modalidad proyecto factible con un diseño de campo y nivel descriptivo. El investigador concluyó que la integración vertical entre Bavaria y Transportes Especializados del Valle sí trae

beneficios económicos, financieros y estratégicos, dando como resultado incremento de las utilidades, reducción de los costos de distribución y optimización de los procesos operativos por medio de la consolidación de toda la cadena de valor. Este antecedente aporta a la investigación en curso, estrategias prácticas para utilizar la integración vertical para dinamizar la distribución de productos de diversos rubros.

De igual manera, Rodríguez (2015), realizó una investigación titulada **“Estrategias financieras para la creación de valor económico en las pequeñas y medianas empresas avícolas del estado Aragua. Caso de estudio: Agrolucha, C.A”** Presentado en la Universidad de Carabobo, Núcleo Aragua, Venezuela para optar al título de Magister en Administración mención Gerencia. Su objetivo principal es proponer estrategias financieras para la creación de valor económico en Agrolucha, C.A. como pequeñas y mediana empresa avícola del Estado Aragua. Metodológicamente esta investigación se enmarcó dentro del tipo de proyecto factible con apoyo documental y de campo.

Concluyeron el desarrollo una propuesta para diseñar estrategias financieras basadas en los impulsores de valor clave, enmarcada dentro del compromiso y apoyo de la dirección, la eficiencia en la comunicación y comprensión, el sistema retributivo y el cambio de cultura. Este antecedente brinda aportes de carácter documental en cuanto a visualizar la integración vertical como estrategia comercial y financiera para optimizar el movimiento en la cadena de distribución de productos.

También Pinzón (2015), en su trabajo de investigación titulado: **El mercadeo en el contexto venezolano: Integración Horizontal, Vertical y Diversificación.** Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela para optar al título de Magister en Administración de Empresas. El objetivo general fue analizar las estrategias de integración que se utilizan las empresas en el mercado venezolano para enfrentar la crisis económica actual. La metodología de este estudio fue de tipo descriptivo. con diseño de campo y documental.

En conclusión, se plantea que las empresas están utilizando la integración horizontal, vertical y la diversificación ante la necesidad de posicionarse y corregir fallas y deficiencias además de vacíos en la cadena de suministros, lo que ha llevado a adaptarse a las nuevas exigencias que le plantea la dinámica cambiante de su actividad comercial o industrial. Este antecedente aporta aspectos relacionados a los tipos de estrategias ubicadas en la integración vertical y su impacto en la cadena de valor de las empresas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Estrategia:

Actualmente se habla de estrategia en cualquier ámbito, en los negocios, en la política, y en la cultura, en fin en cada actividad de la vida diaria. Se enfocara hacia la definición de las estrategias empresariales. La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor, la interacción con su entorno, para definir los objetivos y alcanzarlos con las acciones adecuadas.

Según Ibidem, (1995, 52) “una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto, puede ser tan determinante en la obtención de objetivos.

Según Burgelma (2002,11) “las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado”. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

Para Jackson (2011, 61), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso”

2.2.2 La integración vertical

Es el proceso en el que varios pasos en la producción y/o distribución de un producto o servicio son controlados por una sola empresa o entidad. “la agrupación en la misma empresa o grupo de empresas de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio”. Michael Porter

Roberts, Wallace, Moles (2003, 2010) “La integración vertical es el proceso de fusión de fabricantes con proveedores o minoristas. Las principales empresas de producción obtienen suministros de bienes y materias primas de diferentes proveedores. La integración vertical es básicamente un intento de reducir el riesgo asociado a los proveedores”

De acuerdo con Tamayo, Piñeros (2007)

Por integración vertical se entiende la acción de una compañía por adquirir nuevas empresas complementarias a su objeto social o actividad primordial, con el fin de adicionar procesos que mejoren la cadena de valor, con el propósito de generar eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción, de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (p.33)

2.2.3 Tipos de integración vertical: Se pueden realizar dependiendo de la actividad de la empresa y la razón del por qué está aplicando esa estrategia.

Según Röder (2007).

Integración vertical hacia adelante o “Downstream”: este tipo de integración hace referencia a actividades que se encuentran por debajo de la cadena productiva, es decir, actividades relacionadas con encontrar eficiencias económicas, ya que éstas están más cerca del consumidor final y reducen los gastos por intermediarios, debido a que se controla el producto final (p.40)

Según Röder (2007,41) “Integración vertical hacia atrás o “Upstream”: este tipo de integración hace referencia a actividades que se encuentran por encima de la cadena productiva, es decir, actividades de compra de suministros de materias primas y producción “Integrarse significa ser dueño de los procesos y que estén inmersos dentro de la empresa, para así poder controlarlos y tener menores costos.

Actualmente las empresas desean implementar este tipo de estrategia ya que busca reducir costos, optimizar la estructura operativa, para ser eficientes y rentables para sus accionistas. Siendo las estrategias de integración vertical herramientas para mejorar la productividad de las organizaciones. Según Hax (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo

Integración plena una empresa que se encuentra plenamente integrada hacia atrás en un insumo dado puede satisfacer todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. Por otra parte, si una empresa se encuentra plenamente integrada hacia adelante, es capaz de satisfacer la demanda de un determinado producto con sus propios recursos, transformándose en una empresa autosuficiente. Todo lo anterior permite que una empresa plenamente integrada tenga pleno dominio de sus activos (p.304).

Según Hax (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo

Cuasi – integración: Las empresas cuasi – integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las formas que se dan en una cuasi – integración son las empresas

conjuntas o alianzas, contratos a largo plazo (de manera de amarrar a los proveedores / comercializadores), inversiones de capital minoritario, préstamos, garantías de préstamos, acuerdos de licencia, franquicias, asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad. (p.304)

Según Hax (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo

Integración parcial La integración parcial representa una integración sectorizada, ya sea hacia atrás o hacia delante, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado. Para la fracción del insumo o producto que la empresa maneja internamente, puede recurrir a una forma de propiedad de integración plena o de cuasi – integración. (p.304)

2.2.4 Beneficios de la integración vertical.

Reducción de costos.

Según Mokate (2004)

El costo de oportunidad es el valor o beneficio que genera un recurso en el mejor uso alternativo, este término es relevante al momento de ahorrar costos, es decir, cuando sacrificar costos se asocia a un beneficio económico. Generalmente esta estrategia lo que trae son resultados adversos que llevan a la compañía a incurrir en otra serie de costos y gastos, implicando que se convierten estos recursos en un costo de oportunidad. (p.106)

- Internaliza economías de escala que dan como resultado un costo inferior al de los proveedores y distribuidores externos.

-Evita los altos costos de transacción de numerosas fuentes; por ejemplo la costosa transferencia física de bienes y prestación de servicios, la redacción y supervisión de contratos con proveedores externos, la coordinación excesiva y la pesada carga administrativa.

Poder defensivo de mercado: Para Roger Best (2007,214) “Las empresas que disfrutan de altas cuotas de mercado requieren planes estratégicos de mercado que protejan su posición, principalmente en el caso de negocios situados en áreas de mercados atractivos en las que la empresa tenga ventajas competitivas promedio o superiores”

-Proporciona autonomía en oferta o demanda que protege a la empresa de un embargo, relaciones no equitativas de intercambio, y un comportamiento oportunista y sobrepuestos por parte de proveedores o usuarios de bienes y servicios producidos.

-Proporciona a la empresa una protección de los activos valiosos y contra una imitación o difusión no deseada.

Ventajas administrativas y de gestión.

-Impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena de valor.

-Aumenta el intercambio de información con las fuentes externas.

-Disminuye la necesidad de una estructura pesada de organización y un personal numeroso.

2.2.5 La distribución

La distribución es una herramienta que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final.

Según Lambin (1999, 15), indica que “la distribución constituye uno de los pilares básicos de la función de marketing en la economía y no es más que: la organización del intercambio voluntario y competitivo que asegure un ajuste eficiente entre la oferta y demanda de productos y servicios.”

2.2.6 Objetivo de la distribución:

Colocar el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada en el momento oportuno y lugar donde desee adquirirlo, según Imber (2002, 10) “Medio utilizado para transferir mercancía desde el fabricante hasta el usuario final”

2.2.7 Canal de Distribución:

Los canales de distribución han sido parte importante del comercio desde su inicio, pero siempre se ha mantenido estructurado en algunos factores los que establece que según Vásquez. (2009, 30). “son un puente entre los productores y los usuarios, sin embargo, el mercado y sus necesidades nunca dejan de cambiar, por ende, los canales

operan en un estado de cambio continuo y deben adaptarse constantemente”. Lo que se explica es que el cambio en el mercado es fundamental en la evolución y fortalecimiento de los canales de distribución que surgen y permanecen actualmente.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002, 380) “Los canales determina la empresa para hacer entrega de su producto de la manera más eficiente y económica posible. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a la clientela, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos”

2.3. Definición de términos básicos

Acción productiva: es la actividad que se desarrolla en el marco del proceso.

Cadena productiva: es un sistema constituido por personas y empresas relacionadas entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado.

Consumidor: es la etapa final del proceso productivo. Se convierte en un elemento clave dentro de la cadena de producción, de la que es el cliente fin.

Dirección empresarial: es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Distribución: proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor.

Empresa: una organización, que se dedica a la producción o prestación de servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo una ganancia.

Factores de producción: Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios.

Planificación estratégica: es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (2006: P16) el marco metodológico es el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” es decir comprende el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado.

3.1 Tipo y diseño de investigación

Según Hernández (2018, P36) indica que “la investigación aplicada es una solución eficiente y con fundamentos a un problema que se ha identificado”

Por el propósito de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas, a fin de aplicarlas en el proceso de estrategias de integración vertical

La investigación será aplicada en la modalidad de proyecto factible Según Arias (2006: P134) el proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

El presente estudio se adscribirá a la modalidad de investigación de campo, que según Arias (2012) La investigación de campo

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación experimental. (P31).

Según, lo citado por los autores, este proyecto será una investigación de campo porque se elaboran encuestas para lograr desarrollar unas excelentes estrategias de integración vertical para reimpulso de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

3.2. Nivel de conocimiento

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo explicativo y correlacionado. Según el autor Arias (2012), define:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
(p.24)

Fases metodológicas

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

En esta fase de estudio para ser determinada la situación y todos los factores que influyen a nivel de la distribución de los productos en la empresa Embotelladora Venezuela S.A., se aplicó un instrumento de recolección de datos como lo fue la encuesta, según Tamayo y Tamayo (2008, 34), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

La empresa cuenta con 31 personas actualmente activas las cuales en la encuesta permitió el contacto con las 13 personas que forman parte del área de distribución, por ser ellos responsables de coordinar y optimizar la distribución y satisfacción de los clientes en la empresa, ya que con la experiencia con que estos cuentan acerca del proceso de distribución empleado por la empresa y para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, mediante la información que estos proporcionaron se

logrará identificar los factores que influyen el proceso. El cuestionario utilizado fue de respuestas cerradas en escala de lickert el cual podemos observar en el anexo C.

Fase II: Determinación a través de una matriz DOFA de lo que incide en la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

Para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en la productividad en la empresa de aplicará un análisis a través de un perfil D.O.F.A. el cual permite identificar y valorar las amenazas, oportunidades fortalezas y amenazas de la empresa.

A través del uso de la D.O.F.A. se pretenderá obtener información de los factores de impacto que afectan la distribución, de mayor a menor grado de importancia. Proporcionando de esta manera, prioridad a los puntos más críticos a los cuales se deben abordar sobre la eficiencia en el área de distribución dentro de la empresa.

Fase III: Diseño de las estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

Por medio de los resultados que se obtendrán por la aplicación del instrumento anteriormente descrito y el análisis del mismo, se procederá al desarrollo de las estrategias de forma detallada y cuidadosa tomando en cuenta la información suministrada por la matriz D.O.F.A. para así poder corregir las debilidades y permitir seleccionar las alternativas estratégicas más adecuada que permitan desarrollar los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

En el siguiente capítulo se resume los datos recolectados a través de las encuestas utilizando encuestas con cuestionario de respuestas cerradas. De acuerdo con Arias F. (2006) describe cuestionario como "una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel el cual contiene una serie de preguntas" (p. 74).

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la distribución de los productos de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

Pregunta 1: ¿Cuál considera usted que es el porcentaje de posicionamiento de la empresa?

Cuadro 1: Posicionamiento de la empresa Embotelladora Venezuela S.A. en el mercado.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 0% | 0 | 0% |
| 25% | 5 | 38% |
| 50% | 5 | 38% |
| 75% | 2 | 15% |
| 100% | 1 | 9% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

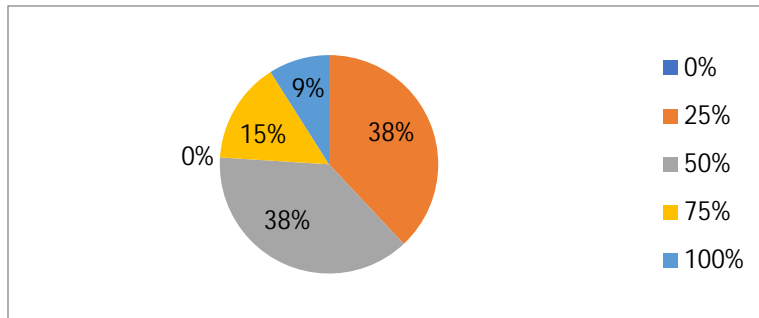


Gráfico 1: Posicionamiento de la empresa Embotelladora Venezuela S.A. en el mercado.
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 76% de las personas involucradas en la distribución que fueron encuestadas consideran que el posicionamiento en el mercado de la Embotelladora Venezuela S.A. se encuentra entre un 25% y 50%. Por otro lado un 24% de las personas consideran que el posicionamiento se encuentra entre un 75% y 100%. Estos resultados indican que gran parte de las personas encuestadas afirman que el posicionamiento de la empresa está en un nivel bajo lo que representa una debilidad de la empresa ubicada en el área de distribución.

Pregunta 2 ¿Qué tan eficaz han sido las ventas en el periodo 2019-2020?

Cuadro 2: Eficacia de las Ventas en el periodo 2019-2020.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 0% | 3 | 23% |
| 25% | 5 | 39% |
| 50% | 2 | 15% |
| 75% | 3 | 23% |
| 100% | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

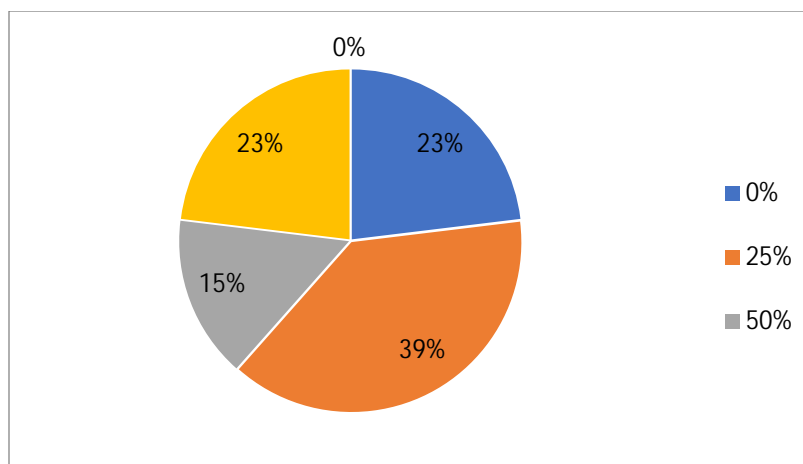


Gráfico 2: Eficacia de las Ventas en el periodo 2019-2020.
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 62% de los encuestados consideran que las ventas del periodo 2019-2020 hasta ahora están entre un 0% -25% de eficacia y un 38% indican que las ventas se encuentran entre 50% -75% de eficacia. De estos resultados se observa que las ventas actualmente son bajas por lo tanto está reflejada entre los porcentajes más bajos de la encuesta lo que representa una situación que se debe analizar para buscar acciones tendentes a la mejora.

Pregunta 3 ¿Cuál considera Ud., sea las causas de la poca participación en el mercado de la empresa?

Cuadro 3: Causas de la poca participación en el mercado.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Falta de Distribuidores | 3 | 23% |
| Débil Control Distribuidores | 5 | 39% |
| Débil Promoción | 2 | 15% |
| Falta incentivos Distribuidores | 3 | 23% |
| Crisis económica | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

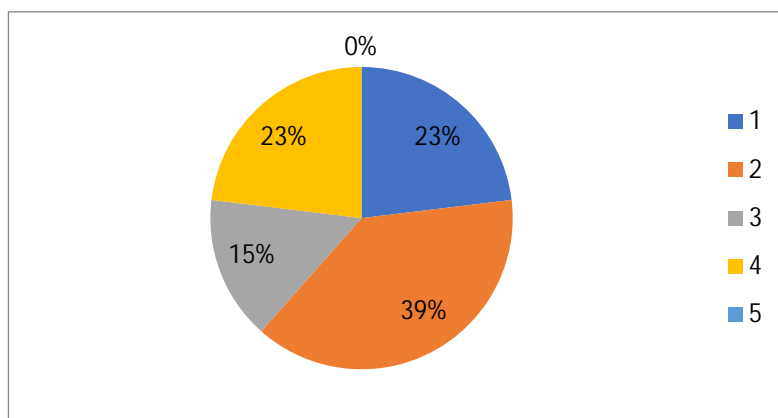


Gráfico 3: Causas de la poca participación en el mercado.
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 39% de los encuestados consideran que las causas de la poca participación en el mercado y el consecuente bajo volumen de ventas radica en el débil control que se realiza a los distribuidores, los cuales en su mayoría son externos, seguidamente, en igual proporción (23%) los encuestados opinaron que otra de las causas de la ineficiencia de la distribución se centra en la falta de distribuidores y al poco incentivo para los existentes, por ultimo 15% establece como causa la débil promoción que se hace de los productos.

Pregunta 4 ¿En qué porcentaje sitúa la frecuencia de visita a sus clientes respecto al año anterior?

Cuadro 4: Frecuencia de visita a los clientes respecto al año anterior

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 0% | 0 | 0% |
| 25% | 1 | 8% |
| 50% | 7 | 54% |
| 75% | 4 | 30% |
| 100% | 1 | 8% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

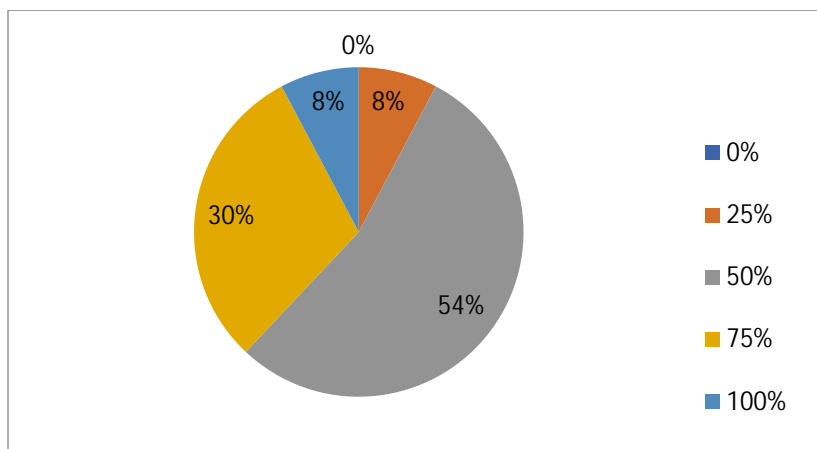


Gráfico 4: Frecuencia de visita a los clientes respecto al año anterior.

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

El 84% de las personas encuestadas indican que la frecuencia de despacho se encuentra en su mayoría entre el 50% -75%, mientras que un 8% indica que la frecuencia es de un 100% lo cual indica una continuidad en las visitas. El otro 8% refleja un menor porcentaje de 25%, al igual que el 100%. Esto deja claro que la frecuencia de visita es muy buena.

Pregunta 5: ¿En qué porcentaje la participación en el mercado de la empresa ha aumentado?

Cuadro 5: Aumento de participación del producto en el mercado.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 0% | 6 | 46% |
| 25% | 4 | 31% |
| 50% | 3 | 23% |
| 75% | 0 | 0% |
| 100% | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

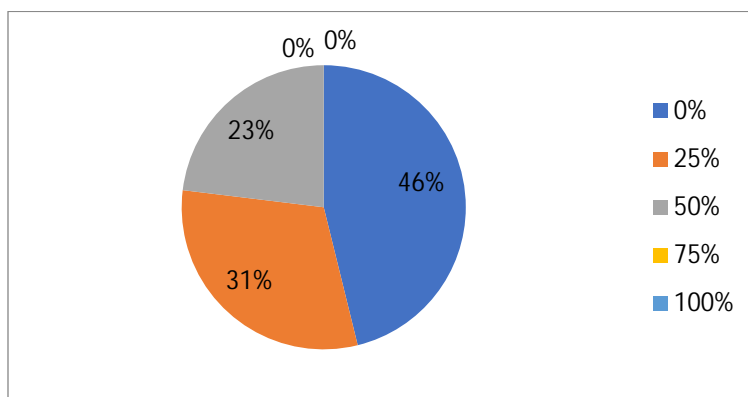


Gráfico 5: Aumento de participación del producto en el mercado.
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 77% de las personas encuestadas indicaron que la empresa ha tenido entre 0% -25% de aumento en la participación de los productos en el mercado. De lo que se puede inferir que no existe un aumento de la participación del producto en el mercado es decir está en el mismo nivel. Sin embargo un 23% indica que hay un 50% de aumento y éste porcentaje sigue siendo muy bajo en lo que al tema de cumplimiento de metas se refiere.

Pregunta 6: ¿En qué porcentaje los clientes que visitan son Agentes de Retención?

Cuadro 6: Clientes que son agentes de retención

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 0% | 0 | 0% |
| 25% | 9 | 69% |
| 50% | 3 | 23% |
| 75% | 1 | 8% |
| 100% | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

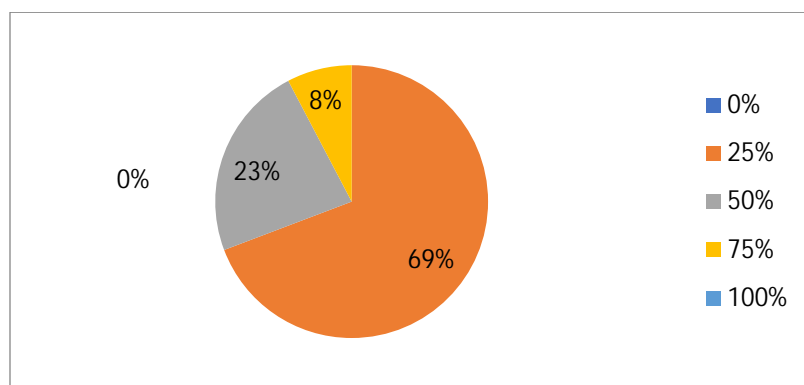


Gráfico 6: Clientes que son Agentes de retención
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 69% de las personas encuestadas indicaron un 25% de los clientes que visitan son agentes de retención. Lo que permite inferir que no existe un gran número de clientes que sean agentes de retención por lo tanto el volumen de ventas no es tan alto. Sin embargo un 31% indica que entre un 50%-75% de los clientes que visitan son agentes de retención, esta observación viene a ratificar la situación de bajo volumen de ventas de la empresa.

Pregunta 7 ¿Cuáles canales de distribución abarca la empresa en la región central?

Cuadro 7: Canales de Distribución actuales.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Bodegas locales | 2 | 15% |
| Supermercados | 5 | 39% |
| Panaderías | 2 | 15% |
| Minimarkets | 3 | 23% |
| Kioskos | 1 | 8% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

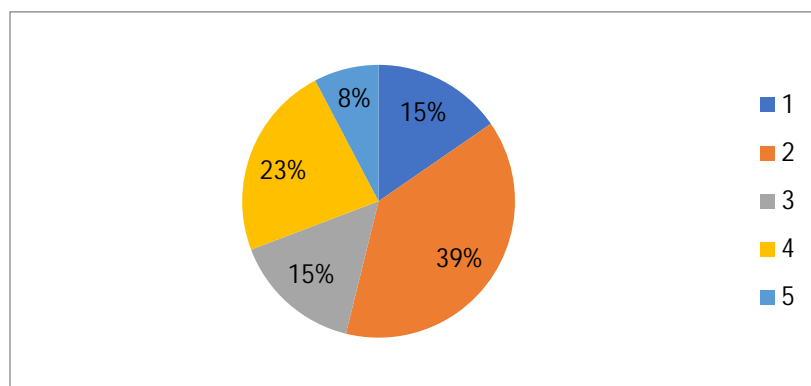


Gráfico7: Canales de Distribución.

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Un 39% de las respuestas de los encuestados se centraron en que el canal de comercialización más atacado es el de supermercados, sin embargo se evidencia la poca receptividad del consumidor a través de dicho canal, por otro lado se verifica que un 30% se distribuye entre panaderías y bodegas, dejando a los kioskos con sólo un 8% de la preferencia.

Pregunta 8 ¿La supervisión realizada por la gerencia de ventas a los distribuidores independientes es?

Cuadro 8: Supervisión a los Distribuidores Independientes.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Control documental | 5 | 38% |
| Visita Aleatoria de Clientes | 5 | 38% |
| No se realiza | 1 | 8% |
| Reportes de la Gerencia | 1 | 8% |
| A través de las quejas y reclamos | 1 | 8% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

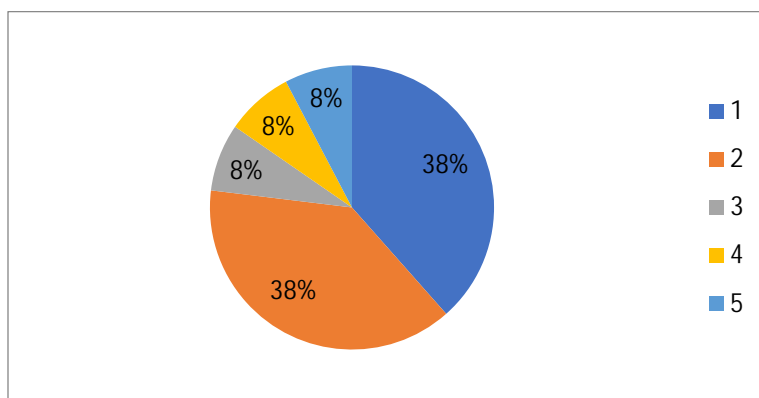


Gráfico 8: Supervisión de los Distribuidores Independientes.
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Se puede observar como los mecanismos de supervisión de la gerencia para con los distribuidores independientes se enfocan en mayor porcentaje (38%) hacia la revisión documental de los soportes administrativos conjuntamente con la inspección aleatoria de clientes atendidos por éstos y en menor proporción a través de las quejas y reclamos por parte de los clientes.

Pregunta 9 ¿Respecto a la relación de la empresa con los distribuidores independientes la puede calificar?

Cuadro 9: Relación Empresa - Distribuidor.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Existe documento Jurídico | 11 | 85% |
| Desactualizada | 2 | 15% |
| Poca Claridad en los términos | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

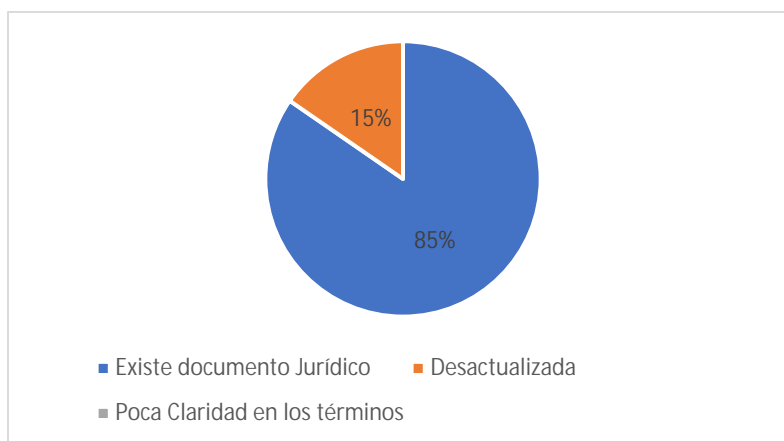


Gráfico 9: Relación Empresa - Distribuidor
Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

A la consulta sobre la relación de la empresa con sus distribuidores independientes se pudo conocer de los encuestados que actualmente se presenta una relación en la que existe documento jurídico (85%), a su vez se puede catalogar de desactualizada (15%) y donde los términos están poco claros (0%).

Pregunta 10: Frente a la propuesta de Integración Vertical para el reimpulso de la Distribución de los Productos de la Empresa Embotelladora Venezuela, C.A., se encuentra:

Cuadro 10: Supervisión a los Distribuidores Independientes.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|-------------|
| En Desacuerdo | 0 | 0% |
| Ni de Acuerdo ni de Desacuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 13 | 100% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

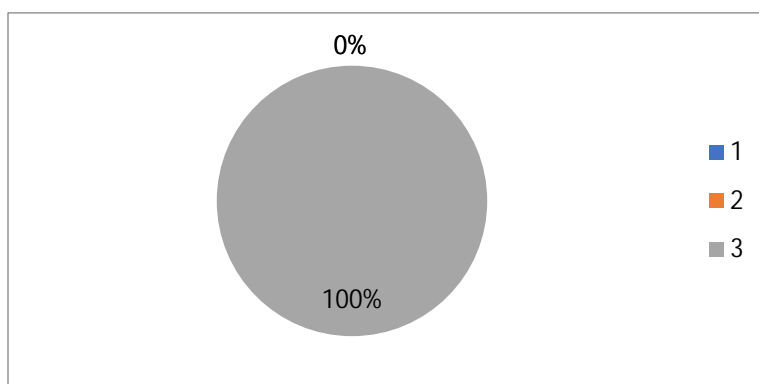


Gráfico 10: Estrategias de Integración Vertical.

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

Interpretación:

Se puede observar como el 100% de los consultados opinó estar de acuerdo con la formulación de estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela, S.A.

4.2. Determinación a través de una matriz DOFA los factores que inciden en la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

Una vez analizados los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a las personas involucradas en la distribución de los productos de la empresa en la región Carabobo, pudiéndose determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa en cuanto la distribución de los productos de la misma.

Del cruce de los factores, tanto internos como externos, se pudieron determinar estrategias que en el marco de la Integración Vertical aguas abajo, conllevarían a la optimización de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela, C.A.

Dentro de las Fortalezas detectadas se tienen aquellas relacionadas con la longevidad de la empresa, resultando en una empresa de prestigio y reconocida trayectoria en Venezuela, específicamente en la región central, donde tomarse una “Green spot” es sinónimo de gentilicio y valencianidad. Por otra parte su ubicación céntrica en la parroquia Candelaria de Valencia hace posible su distribución hacia los diferentes canales, como son bodegones, panaderías, kioskos, minimarkets y supermercados.

Como debilidades se tiene la desactualización de los manuales, la falta de planificación estratégica, lo insuficiente de los distribuidores así como el débil control que sobre ellos ejerce la gerencia, entre otras.

Al revisar los factores externos se tiene una gran oportunidad en el uso de los medios digitales para la promoción tanto de los productos como para la captación de nuevos distribuidores, aunado a la explotación de canales directos de distribución. Por otra parte como amenazas se percibe la posible pérdida de mercado si no se actúa en consecuencia, así como la pérdida de distribuidores.

Del análisis anterior se desprende la matriz DOFA, cuya construcción se presenta de seguida en el cuadro No. 11.

Cuadro No. 11. Matriz DOFA: Distribución de los productos de la Empresa Embotelladora Venezuela, C.A.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p> | Debilidades (D) | Fortalezas (F) |
| | <p>1. planificación Estratégica.</p> <p>2. Insuficientes distribuidores independientes.</p> <p>3. Falta de promoción de los productos.</p> <p>4. Débil incentivo para la Distribución.</p> <p>5. Controles ineficientes en la distribución de los productos.</p> <p>6.- Manual de Organización y de normas y procedimientos desactualizados.</p> <p>7- actualización de loa Kioskos, panaderías y bodegas existentes en la zona.</p> | <p>1.Planta operativa y productiva al 100%.</p> <p>2.Materias Primas e insumos de corte nacional. (marca la mejor)</p> <p>3.Reconocimiento de la marca por tradición y permanencia en el mercado.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>4. Existencia de flota de vehículos para la distribución propios.</p> <p>5.- Ubicación física de la empresa céntrica, ventajosa para la distribución.</p> |
| Oportunidades (O) | Estrategias DO | Estrategia FO |
| <p>1.-Promoción a través de medios digitales de los productos.</p> <p>2.- Incorporación de nuevos distribuidores independientes.</p> <p>3.-Captación de canales directos de Distribuidores.</p> | <p>Establecimiento de claras políticas de Distribución y ventas, que permitan la captación de nuevos distribuidores independientes.</p> | <p>Establecimiento de Planes y Objetivos de Promoción y publicidad para ser alcanzados mediante medio digitales.</p> |
| Amenazas (A) | Estrategias DA | Estrategia FA |
| <p>1.- Pérdida de mercado.</p> <p>2.- Aparición de Productos sustitutos.</p> <p>3.- Cierre de canales por efectos de la crisis económica y de salud.</p> <p>4.- Retiro de Distribuidores</p> | <p>Establecimiento de controles efectivos para los Distribuidores.</p> | <p>Determinación de mejoras e incentivos para Distribuidores tanto independientes como internos de la empresa</p> |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Siendo las actividades de distribución la vía a través de la cual las empresas se acercan a sus consumidores finales y a su vez garantizan la permanencia en el mercado de los productos de la misma, impulsando entre otras cosas la venta, el no poseer una cadena de distribución sólida, comprometida y con criterios claros establecidos ha causado en gran medida la caída de las ventas de la empresa Embotelladora Venezuela, C.A. En este sentido, se deben utilizar las herramientas que ofrece la integración vertical hacia abajo a fin de proveer a la empresa de alternativas que contribuyan con una adecuada distribución de los productos en la región.

La empresa Embotelladora Venezuela, C.A., dedicada a la fabricación, venta y distribución de bebidas sin gas, viene presentando una caída en las ventas aproximadamente desde hace dos años, el no crecimiento de su plantilla de distribuidores, la falta de planificación estratégica, un débil control de los distribuidores independientes existentes, entre otros aspectos son los causantes de dicha situación.

Tras lo antes expuesto, el presente estudio tuvo como objetivo; proponer estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela S.A., de esta manera contrarrestar el impacto que esta situación viene ocasionando en la caída de las ventas, recuperando así los niveles de rendimiento económico que incidirán en la realización de futuras inversiones.

Es así, como a continuación se detalla la propuesta de Integración Vertical para la empresa Embotelladora Venezuela, C.A.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar las estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A.

5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer políticas de Distribución y Ventas, que permitan la captación de nuevos distribuidores independientes.
- Determinar mejoras e incentivos para Distribuidores tanto independientes como internos de la empresa, institucionalizando un Ganar – Ganar en la relación, Empresa – Distribuidor.
- Establecer Planes y Objetivos de Promoción y publicidad para ser alcanzados mediante medio digitales.
- Establecer controles internos efectivos para los Distribuidores.

5.3 Justificación de la Propuesta

Una vez realizado el diagnóstico, durante las fases metodológicas desarrolladas para alcanzar los objetivos propuestos, se pudo identificar las debilidades existentes en la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela. C.A., dedicada a la producción y comercialización de bebidas sin gas, en sus presentaciones de retornable y desechable a través de sus dos marcas tradicionales: Green Spot y La Mejor. Entre las debilidades evidenciadas se encuentran la falta de distribuidores independientes que abarquen todos los segmentos de consumidores y canales de distribución, así como también el débil control que se ejerce en los distribuidores actuales independientes, la desatención de algunos importantes canales de distribución como son los kioskos y panaderías, la falta de un plan estratégico que oriente la definición de metas y objetivos, así como la falta de incentivos para los actuales distribuidores.

Por lo tanto, mediante el diseño de estrategias se busca minimizar el impacto de las debilidades encontradas, para poder maximizar las fortalezas internas existentes sobre sus recursos y lograr alcanzar los objetivos propuestos, y que estos estén alineados a la misión y visión de la empresa. Además, permitirá a los distribuidores mejorar su desempeño, contribuyendo con que la empresa sea efectiva y por ende competitiva para mantenerse en el mercado en el cual opera, y lograr el posicionamiento esperado.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para alcanzar desarrollar la presente propuesta que consiste en el diseño de estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A., se requiere una evaluación desde el punto de vista institucional, técnico, operativo y económico, para poder lograr su efectiva su implementación de acuerdo a las características propias de la organización y los requerimientos que esta conlleva.

5.4.1 Factibilidad Institucional

La empresa Embotelladora Venezuela, S.A., ha manifestado su disposición de adoptar estrategias de integración vertical para reimpulsar la distribución de sus productos en la región central, lo que se traduce en una factibilidad institucional, brindando el apoyo necesario tanto para el desarrollo del estudio donde se visualizó la disposición de la empresa a la puesta en marcha de la misma, así como la receptividad del personal de las áreas involucradas en el proceso de distribución de los productos.

5.4.2 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa no deberá incurrir en gastos para la adquisición de recursos técnicos adicionales, ya que la propuesta se corresponde con establecimiento de criterios, procedimientos y ajustes que no representa adquisición adicional de equipos, sino que se cuenta, en el caso de los distribuidores internos con siete (7) vehículos de carga propios y con los equipos de oficinas como computadoras, sumadoras, impresoras, escáner, fotocopadoras,

sistema administrativo computarizado, requeridos para la puesta en marcha de la propuesta.*

5.4.3 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área de distribución de los procedimientos a cumplir desde el momento que se institucionalice los cambios propuestos. Se cuenta además con el personal operativo para la distribución y a partir de la puesta en marcha se comunicará a los distribuidores independientes existentes y a los nuevos que se incorporen.

5.4.4 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible.

Para la ejecución de la estrategia dirigida a apoyar el proceso de distribución a través de la incorporación a la estructura organizativa de un Community Manager y la contratación de publicidad a través de medios digitales se requiere de una erogación monetaria la cual se presenta a continuación en el cuadro 12:

Cuadro 12: Requerimiento de Inversión de la propuesta.

| Recurso/ Actividad | Costo Mensual \$ | Costo Anual \$ |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Community Manager | 100 | 1.200 |
| Publicidad en medios digitales | 20 | 240 |
| Total Inversión | 120 | 1440 |

Fuente: Barbiero y Teppa (2020).

Frente a este requerimiento de inversión, la gerencia ha manifestado su interés y decisión de evaluar para incorporar a futuro en su presupuesto de gastos los recursos

necesarios para la implementación de la propuesta con el desarrollo de la estrategia de marketing digital, por lo que la propuesta en lo económico se considera factible su ejecución.

5.5 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta consiste en diseñar las estrategias de integración vertical para la distribución de la empresa embotelladora Venezuela S.A., de tal manera, que se garantice una cadena de distribución adecuada para sus productos, generando un Ganar – Ganar entre la empresa y sus distribuidores, protegiendo la relación con un marco jurídico, pero que a la vez proporcione criterios de control que impulse la eficiencia de las actividades de distribución y permita ejercer el control sobre las variables precio, margen de ganancias y el cuidado de la imagen institucional y de prestigio a través de la promoción en medios digitales de la empresa y sus productos.

Para tal fin, a continuación se presentan las estrategias diseñadas:

5.5.1. Políticas de Distribución y Ventas:

Una política de distribución es la estrategia aplicada por una empresa para el correcto envío de sus productos desde la cadena de producción y hasta su posicionamiento en el mercado. Las políticas de distribución hacen referencia a las medidas tomadas por una compañía para asegurar que el producto alcanza los canales y puntos de venta más adecuados y en los plazos de lanzamiento y reposición previstos. De acuerdo al contexto de la empresa Embotelladora Venezuela, S.A. su trayectoria, sus clientes y consumidores, se proponen las siguientes políticas de Distribución y Ventas:

· **Política de distribución directa:** Los clientes de Embotelladora Venezuela, vienen a ser los diferentes espacios donde se expende el producto hacia el consumidor final, es decir; bodegas, bodegones, supermercados, kioskos, minimarkets, en éste sentido, una política de ventas de Distribución Directa se viene desarrollando a través de los dos (02) preventistas incorporados a la estructura organizativa, gestionando directamente las colocaciones hacia estos establecimientos definidos en las zonas

centro de Valencia y San Diego, activando los despachos directamente con los vehículos disponibles siete (07).

- La distribución directa debe respetar las zonas definidas para la atención directa de clientes por parte de la empresa: Zona Centro de Valencia y Municipio San Diego del Estado Carabobo.

- Para generarse el pago por comisión sobre ventas debe haberse efectuado los respectivos cobros oportunamente.

- El tiempo máximo para despachar cada pedido será de 24 horas una vez facturado.

- Durante los primeros tres (03) meses de implementación de las estrategias la distribución directa se concentrará en la atención prioritaria a los clientes Kioskos y Panaderías de las zonas Valencia Centro y Municipio San Diego.

- A cada cliente conjuntamente con la factura se anexará información de precios de ventas sugeridos al público.

- Los preventistas, llevarán un control semanal de despachos por clientes, rotación del inventario, visibilidad del producto y precio de venta al público, a fin de llevar un historial por cliente.

- **Política de distribución indirecta:** Esta política ya se viene ejecutando, toda vez que la empresa viene contando con ocho (08) distribuidores independientes con los cuales se cubre el resto de las zonas del estado Carabobo, en éste sentido se plantea continuar con la estrategia de distribución indirecta a través de distribuidores independientes y reforzar su desarrollo incorporando un mayor control y supervisión de los distribuidores independientes existentes, a través de las siguientes políticas:

- Con los distribuidores independientes ya incorporados se deberá formalizar en los próximos tres (3) meses de implementada la propuesta un contrato de distribución, en el cual se establezca el cumplimiento de requisitos como demostrar que posee solidez empresarial, capacidad técnica y operativa, que permitan evaluar las condiciones más favorables para ambas partes.

- A cada distribuidor nuevo se exigirá el cumplimiento de los criterios financieros, técnico y operativo y se hará firmar contrato de distribución, en el cual se asignará la zona a cubrir previa evaluación que haga la gerencia de las rutas vacantes a manera de no interferir en las rutas activas por parte de los distribuidores existentes.
- A cada distribuidor independiente se le abrirá un expediente administrativo, donde reposarán los requisitos exigidos: Legales (Copia de Acta constitutiva, Copia del Rif, Identificación del representante legal, copia del soporte de propiedad del vehículo, Ficha de Dirección y Contactos), Financieros (copia de última declaración de ISLR), Técnicos (listado de personal operativo, detalle del espacio para el almacenamiento del producto, si es el caso).
- La gerencia, llevará por distribuidor un histórico mensual de volúmenes de compras, para evaluar la aplicación de incentivos trimestrales a dichos distribuidores.
- **Atención a Kioskos y Panaderías:** Durante la fase de diagnóstico se evidenció debilidad en el seguimiento de la actualización de kioscos y Panaderías existentes por parte de los distribuidores influyendo en la atención de los mismos para la colocación de los productos, por esta razón para la etapa de inicio de la aplicación de las estrategias y por el periodo de tres (03) meses se prevé la mayor atención en estos canales, por lo que con el establecimiento de medidas de incentivos para los distribuidores, se deberá premiar el cumplimiento de metas para estos rubros con descuento adicional en la facturación para el caso de distribuidores independientes o con bonos adicionales para los preventistas.

5.5.2. Mejoras e incentivos para Distribuidores tanto independientes como internos de la empresa, institucionalizando un Ganar – Ganar en la relación, Empresa – Distribuidor.

Como estrategia Ganar – Ganar, para la relación Empresa – Distribuidor, se proponen los siguientes incentivos:

- **Distribuidores Independientes:**

- Iniciar con un porcentaje de descuento del 3 % sobre la factura, ventas a créditos y de 5 % ventas al contado.
- Ampliar el rango del Crédito de 3 a 5 días para ventas en Bolívares.
- Establecer un plazo de crédito no mayor de 30 días para ventas en divisas.
- **Distribuidores Directos (Preventistas):**
 - Dar un bono adicional mensual a las comisiones sobre ventas de un % sobre lo facturado y Cobrado.
 - Generar un bono en divisas o su equivalente en Bs. Por cada nuevo cliente incorporado dependiendo de la venta realizada.
 - Reconocer trimestralmente por el cumplimiento de metas de captación, ventas y cobro
 -

5.5.3. Objetivos de Promoción y publicidad para ser alcanzados mediante medio digitales.

- Seleccionar una empresa prestadora de servicios publicitarios en medios digitales durante los primeros tres meses de ejecución de la propuesta.
- Incorporar a la estructura organizativa de un Community manager con la finalidad de llevar las cuentas en redes sociales de la empresa.
- Establecer ventas y promociones por las cuentas en redes sociales de la empresa.

5.5.4. Establecer controles internos efectivos para los Distribuidores.

- Establecer un margen de ganancias acordes con el mercado y la competencia, un mínimo y máximo a fin de mantener la ventaja competitiva frente a la competencia.
- Implementar una ficha del distribuidor a fin de llevar un historial de facturas y despachos, créditos y cobros que garanticen el seguimiento de la actividad de los distribuidores.
- Restablecer cuotas de colocación por distribuidoras por zonas.
- Restablecer rutas por distribuidores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las actividades de distribución son aquellas que buscan colocar los productos de una empresa de forma adecuada accesibles a su público objetivo o consumidor final. De éstas dependerá el cumplimiento de las metas de ventas, posicionamiento y rentabilidad. Es de allí la importancia que reviste el contar con estrategias cónsonas con los objetivos, el entorno y las capacidades de la misma.

Ante este contexto, el presente estudio estuvo dirigido a la empresa Embotelladora Venezuela, S.A., a la cual se le realizó un diagnóstico para determinar las debilidades existentes el proceso de distribución actual, en cuanto a la estructura en la cadena de distribución, conociéndose la existencia insuficientes distribuidores independientes, la poca capacidad de los distribuidores internos, la falta de políticas para la distribución y ventas, la falta de promoción y publicidad, entre otros, aspectos que han incidido en la caída de las ventas, pérdida de distribuidores independientes y la consecuente pérdida de posición en el mercado.

En vista a lo anterior, una vez realizada la matriz FODA, se determinaron un grupo de estrategias que en el marco de la integración vertical se pretende introducir para mejorar la relación empresa – distribuidor, que se traducirá en una relación ganar –ganar, con la implementación tanto de controles como de incentivos para éstos. Así como también la evaluación de propuestas para el marketing digital de los productos.

En este sentido se puede concluir que, se logró el objetivo principal de este estudio como fue el proponer Estrategias de Integración Vertical para el reimpulso dela distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela, S.A

Recomendaciones

Para el desarrollo de las estrategias propuestas y para la consolidación de la empresa, en función de que a través del diagnóstico se determinaron debilidades que si bien no afectan directamente a las actividades de distribución impactan en la operatividad en general de la empresa, tales recomendaciones se presentan a continuación:

1. Actualización de los Manuales de Organización, Políticas, normas y procedimientos.
2. Capacitación a los trabajadores del área de despacho, preventistas y distribuidores sobre los cambios a implementar derivados de la propuesta.
3. Implementar un proceso de planificación estratégica con apoyo de asesores externos con el fin de institucionalizar la planificación como filosofía gerencial.
4. Durante la implementación de la propuesta, realizar reuniones informativas mensuales para monitorear los avances de la misma.

ANEXO A



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias de integración vertical para el reimpulso de la distribución de los productos de la empresa Embotelladora Venezuela, S.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Pregunta 1: ¿Cuál considera usted que es el porcentaje de posicionamiento de la empresa?

0% _____
25% _____
50% _____
75% _____
100% _____

Pregunta 2 ¿Qué tan eficaz han sido las ventas en el periodo 2019-2020?

0% _____
25% _____
50% _____
75% _____
100% _____

Pregunta 3 ¿Cuál considera Ud., sea las causas de la poca participación en el mercado de la empresa?

Falta de Distribuidores _____
Débil Control Distribuidores _____
Débil Promoción _____
Falta incentivos Distribuidores _____
Crisis económica _____

Pregunta 4 ¿En qué porcentaje sitúa la frecuencia de visita a sus clientes respecto al año anterior?

0% _____
25% _____
50% _____
75% _____
100% _____

Pregunta 5: ¿En qué porcentaje la participación en el mercado de la empresa ha aumentado?

0% _____
25% _____
50% _____
75% _____
100% _____

Pregunta 6: ¿En qué porcentaje los clientes que visitan son Agentes de Retención?

0% _____
25% _____
50% _____
75% _____
100% _____

Pregunta 7 ¿Cuáles canales de distribución abarca la empresa en la región central?

Bodegas locales _____
Supermercados _____
Panaderías _____
Minimarkets _____
Kioskos _____

Pregunta 8 ¿La supervisión realizada por la gerencia de ventas a los distribuidores independientes es?

Control documental _____
Visita Aleatoria de Clientes _____
No se realiza _____
Reportes de la Gerencia _____
A través de las quejas y reclamos _____

Pregunta 9 ¿Respecto a la relación de la empresa con los distribuidores independientes la puede calificar?

Existe documento Jurídico _____

Desactualizada _____

Poca Claridad en los términos _____

Pregunta 10: Frente a la propuesta de Integración Vertical para el reimpulso de la Distribución de los Productos de la Empresa Embotelladora Venezuela, C.A., se encuentra?

En Desacuerdo _____

Ni de Acuerdo ni de Desacuerdo _____

REFERENCIAS

- Burgelman, R. (2002): *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press, 2002.)
- Delgado, J.(2018). *La integración organizacional y la cadena de suministros como forma de sobrevivencia en situaciones críticas*. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anejos/biblioteca/marc/texto/AAT6004.pdf>
- Ferrel O.C., Hirt G, Ramos L, Adriaenséns M y Flores M..(2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Cuarta Edición. España: Mc Graw Hill,.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, un negocio* .México: **McGraw-Hill**Interamericana,
- Hax, C. (2004).*Estrategias para el liderazgo competitivo*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Imber, J. (2002).*Publicidad en medios digitales*. Recuperado de: moodle2.unid.edu.mx > dts_cursos_mdl > pos > PD02_Lectura
- Mintzberg, H y Waters, J.(1995) *.Las cinco P de la estrategia*. Recuperado de: <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>.
- Lamb ,C Hair , J y McDaniel, C. (2002). *Marketing*. 7ma edición. México: Thompson.
- Lambin, J(1999). *Marketing estratégico*. España: McGraw Hill.
- Lefcovich, M (2005).*Detección, prevención y eliminación de desperdicios*. Recuperado de: www.gestiopolis.com
- León, L. (2018). *Las encrucijadas de la superación de la pobreza*. Recuperado de: repositorio.uchile.cl > bitstream > handle
- Lovera , M. *Creación y seguimiento de políticas económicas*. Recuperado de: biblioteca 2.ucab.edu.ve > biblioteca > marc > texto > AAQ1735
- Mokate, K.(2004).*Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Colombia: Uniandes.

- Parra, M. (2018). *Propuesta para la integración vertical hacia atrás del almacén AZOSPORT*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7071/6/UPS-CT003815.pdf>.
- Peyrefitte J, Golden, Peggy A y Brice Jeff. (2002). *Vertical Integration and economic performance: a manager*. New Yor: Usinc
- Pinzón, M. (2015). *El mercadeo en el contexto venezolano: Integración Horizontal, Vertical y Diversificación*. Recuperado de [mriuc.bc.uc.edu.ve > bitstream > handle > mpinzon](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/mpinzon)
- Porter, M. (2015). *Las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de www.5fuerzasdeporter.com
- Rodríguez, G. (2017). *Integración vertical: caso Bavaria S.A- Tevsa*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/153490165.pdf>.
- Rodríguez, C. (2015). *Estrategias financieras para la creación de valor económico en las pequeñas y medianas empresas avícolas del estado Aragua. Caso de estudio: Agrolucha, C.A.* Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1956/3/crodriguez.pdf>
- Röder, F. (2007). *Strategic benefits and risks of vertical integration in international media conglomerates and their effect on firm performance*. Bamberg, University of St.Gallen, Dissertation (3402)
- Van Der Heyden D y Camacho, P. (2006). *Guía para el análisis de las cadenas productivas*. Recuperado de http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.pdf
- Vásquez, P.(2009). *Integración vertical*. Recuperado de: [dialnet.unirioja.es > descarga > artículo](http://dialnet.unirioja.es).
- Tamayo, M. (2007). *Formas de integración de las empresas*. Recuperado de: http://www.bibliotecavirtualrs.com/wpcontent/uploads/2012/09/guia_metodologica_analisis_cadenas_productivas_2006.pdf
- Wallace, R y Moles, P (2010). *Mergers and acquisitions*. Recuperado de: <https://www.stud.in/document/osmania-university/mba/lecture-notes/mergers-acquisitions-course-taster/3833775/view>