



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE INGENIERÍA

**LA INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL Y DE LA CADENA DE SUMINISTROS  
COMO FORMA DE SOBREVIVENCIA EN SITUACIONES CRÍTICAS**

TRABAJO DE ASCENSO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Para optar al escalafón de PROFESOR ASISTENTE

Ing. Delgado Urdaneta, Johana Emperatriz

Caracas, julio de 2018

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>I. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
1.1. MARCO CONCEPTUAL .....	7
1.1.1. Mercadeo .....	7
1.1.2. Mezcla de Mercadeo (4P's) .....	7
• Producto .....	7
• Precio .....	8
• Plaza .....	8
• Promoción .....	8
1.1.3. Estrategias de marketing de integración .....	8
• Integración vertical .....	8
○ Integración vertical hacia adelante .....	9
○ Integración vertical hacia atrás .....	10
• Integración horizontal .....	10
1.1.4. Cadena de suministros .....	10
1.1.5. Actores de la Cadena de Suministros .....	11
• Proveedor .....	11
• Fabricante .....	12
• Distribuidor .....	12
• Detallista .....	12
• Cliente o consumidor .....	12
1.1.6. Logística .....	13
1.2. MARCO REFERENCIAL .....	13
1.2.1. Empresas Polar .....	13
1.2.1.1. Reseña histórica .....	13
1.2.1.2. Misión, visión y valores .....	15
1.2.1.3. Cartera de productos .....	17
1.2.2. Coca-Cola FEMSA Venezuela .....	18
1.2.2.1. Reseña histórica .....	18

1.2.2.2.	Misión, visión y valores.....	19
1.2.2.3.	Cartera de productos .....	20
1.2.3.	C.A. Ron Santa Teresa.....	20
1.2.3.1.	Reseña histórica.....	20
1.2.3.2.	Misión, visión y valores.....	21
1.2.3.3.	Cartera de productos .....	22
1.3.	Contexto socioeconómico venezolano.....	22
1.3.1.	Inflación.....	22
1.3.2.	Escasez y desabastecimiento .....	23
1.3.3.	Devaluación monetaria.....	24
1.3.4.	Política cambiaria .....	25
1.3.5.	Poder adquisitivo .....	27
•	Escala de sueldos y salarios .....	28
1.4.	Contexto político venezolano.....	29
<b>II.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>30</b>
2.1.	Modalidad de la investigación.....	30
2.2.	Objetivos .....	31
2.2.1.	Objetivo general.....	31
2.2.2.	Objetivos específicos .....	31
2.3.	Tipo y diseño de la investigación .....	31
2.3.1.	Tipo de investigación .....	32
2.3.2.	Diseño de investigación.....	32
2.4.	Sistema de variables.....	32
2.4.1.	Definición conceptual.....	32
2.4.2.	Definición operacional.....	35
2.5.	Cuadro de operacionalización de variables.....	36
2.6.	Unidades de análisis y población.....	40
2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
2.7.1.	Selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
2.8.	Diseño de los instrumentos.....	43
2.8.1.	Diseño de la entrevista .....	43
2.8.2.	Diseño del grupo focal .....	43

2.9. Validación de los instrumentos.....	43
2.10. Diseño de la muestra .....	44
2.10.1. Tipo de muestreo.....	44
2.10.2. Tamaño e integrantes de la muestra.....	45
2.11. Matrices de respuestas.....	46
2.11.1. FOCUS GROUP .....	47
• TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS: CASO EMPRESAS POLAR.....	47
• TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS: CASO RON SANTA TERESA C. A. 54	
2.11.2. GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS .....	57
<b>III. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
ANEXO 1 .....	80
ANEXO 2.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Eslabones de la cadena de suministros .....	13
Figura 2. Cotización del dólar paralelo por DolarToday para el 23/01/2018.....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables.....	37
Tabla 2. Matriz de respuestas de focus group aplicado en Empresas Polar.....	47
Tabla 3. Matriz de respuestas de focus group aplicado en C. A. Ron Santa Teresa .....	54
Tabla 4. Matriz de respuestas a entrevistas hechas a los gerentes y jefes de departamentos de las empresas caso de estudio .....	57

## INTRODUCCIÓN

Gran cantidad de teorías y referencias relacionadas con el área de estrategias gerenciales, parten del estudio de casos de empresas que son exitosas, hecho atribuible, en parte, a que su desenvolvimiento se hace dentro entornos estables. Sin embargo, existen organizaciones y empresas que, incluso teniendo operaciones en países altamente volátiles socioeconómicamente, han prosperado de forma exitosa.

En el caso de Venezuela, este ha tenido uno de los mercados más turbulentos de América Latina y el mundo, lo que ha hecho que las empresas que hacen vida dentro de él hayan tenido que hacer frente de forma casi permanente a un entorno de alta inestabilidad política, inseguridad jurídica, altas barreras administrativas e incertidumbres relacionadas con la política económica, así como a gran cantidad de controles y regulaciones por parte del Estado.

En este sentido, las estrategias de integración surgen como una respuesta para contribuir con la disminución de las amenazas que puedan presentarse en el ambiente y también, como medio para que las empresas puedan obtener un mayor control y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores e incluso, competidores.

Con este trabajo de investigación se pretende analizar cuáles son las estrategias de integración vertical y horizontal que son aplicadas por un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.1.1. Mercadeo**

De acuerdo a Stanton (2004), en el libro “Fundamentos de Marketing” el mercadeo se define como “todas las actividades ideadas para generar o facilitar un intercambio que se haga con intención de satisfacer necesidades humanas” (p.6).

Dentro de la Estrategia del Mercadeo existe un plan que reúne cuatro aspectos principales y a eso se le denomina las 4P o mezcla de mercadeo.

#### **1.1.2. Mezcla de Mercadeo (4P's)**

La mezcla de mercadotecnia según Belch G. y Belch M. (2004) se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilita los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones. Estos cuatro factores son los elementos que conforman la mezcla de mercadotecnia, usualmente conocidas como las “cuatro P's”: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

- **Producto**

Se entiende como producto “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o necesidad. Los productos que se venden incluyen bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler, 2001, p.394)

Por otra parte, Blackwell, Miniard y Engel, J.F. (2002) en su obra “Comportamiento del consumidor” indican que los consumidores pueden escoger un determinado producto atendiendo a varias razones, las cuales pueden ir desde la satisfacción de una necesidad básica, como la obtención de un alimento, hasta el consentir un gusto personal.

- **Precio**

El precio de los productos vendidos por su parte, refiere a “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlo” (Armstrong y Kotler, 2003, p. 353)

- **Plaza**

Según Kotler y Armstrong (2003), en su libro “Fundamentos de Marketing” definen la plaza como “las actividades que realiza la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”. (p.63)

Es importante destacar que la plaza es un elemento que se encuentra íntimamente ligado al concepto de canal de distribución, el cual, de acuerdo a Armstrong y Kotler (2003) es el “conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial”.(p.399)

- **Promoción**

Llamas (2001) indica que la promoción es “aquella parte de la mercadotecnia dedicada a las funciones de búsqueda, estudio y preparación de ideas tendientes a lograr un mayor y más adecuado acercamiento del satisfactor al consumidor, para que mediante la aplicación de técnicas especiales se dinamicen las ventas, obteniéndose así un mejor desarrollo y (...) coordinación de la distribución”. (p.28)

### **1.1.3. Estrategias de marketing de integración**

Entre las maneras que existen para que una empresa pueda introducirse en un mercado se encuentra la integración. Cruz (s.f.) indica que el objetivo de la estrategia de marketing de integración es “controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores o competidores”.

- **Integración vertical**

Francés (2006), en “Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral” define la integración vertical como la “vinculación de unidades estratégicas de negocios (UEN) entre las cuales existe una relación de transferencia

de bienes o servicios a lo largo de la cadena de producción, desde la materia prima hasta el consumidor final, o en parte de ella”. (pg. 195)

Este autor agrega que para que se trate de una verdadera integración vertical corporativa, cada una de las UEN consideradas deben “constituir negocios viables, para lo cual requieren poseer, como mínimo, las funciones de producción y mercadeo”. (pg. 195)

Hax y Majluf, (2004), en “Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados”, por su parte sostienen que:

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de la organización. Este conjunto de decisiones tiene una importancia crítica para definir lo que la empresa es y no es, qué bienes y capacidades fundamentales debería formar parte de la empresa de manera irrevocable, y qué tipos de contratos la empresa debería establecer para tratar con los interesados externos. (pg. 304)

Por otro lado, Francés (2004) asegura que, cualquier cadena de producción que comprenda etapas sucesivas, que no constituyan negocios viables por no poseer de la función de mercadeo, podrán considerarse como una empresa técnicamente integrada pero no una corporación integrada verticalmente.

Soriano (1990), en la obra “La estrategia básica de *marketing*” identifica dos casos de ocurrencia de la integración vertical: con etapas precedentes (integración hacia atrás), con el fin de controlar mejor las fuentes de abastecimiento; o con etapas sucesivas (también conocida como la integración hacia adelante), la cual se lleva a cabo con el fin de acercarse más al consumidor final.

#### o **Integración vertical hacia adelante**

Avella, Fernández y Fernández (2006,) en su libro “Estrategias de Producción”, indican que una integración hacia adelante, o “aguas abajo”, se produce cuando se interioriza las actividades de distribución.

Este tipo de integración vertical “permite alcanzar un mayor control sobre el mercado, reducir costes de inventarios, mejorar el servicio al cliente final”. (Soriano, 1990, pg. 73)

- o **Integración vertical hacia atrás**

La integración hacia atrás por su parte, también conocida como “aguas arriba”, incorpora “el aprovisionamiento de los materiales y componentes” dentro de una cadena de suministros. (Avella, Fernández y Fernández, 2006, pg. 330 en “Estrategia de producción”)

Una integración de este tipo, al convertir una unidad de costes en una unidad de beneficios, “puede reducir los costes de producción de la empresa compradora, lograr economías de escala; además de lograr mejor coordinación y seguridad en el abastecimiento”. (Soriano, 1990, pg. 73)

- o **Integración vertical compensada**

De acuerdo al portal web del EAE Business School (recuperado 21/10/2017), la integración vertical compensada es “aquella en la que la empresa se dedica al establecimiento de subsidiarias que les aportan el suministro de materiales mientras que también distribuyen los productos fabricados”.

- **Integración horizontal**

Francés (2006) la define como “la vinculación entre unidades estratégicas de negocios (UEN) semejantes, que realizan las mismas actividades” (pg. 195), las cuales pueden estar ubicadas en el mismo país o en naciones diferentes, corresponder a diferentes zonas geográficas o, incluso, ser el resultado de la adquisición de varias empresas del mismo ramo, las cuales conservan por separado sus propias organizaciones.

Esta se produce cuando una empresa “adquiere otras empresas que se encuentran en la misma etapa dentro del proceso integral de producción o distribución de un producto”. (Soriano, 1990, pg. 73)

#### **1.1.4. Cadena de suministros**

Sobre la logística y la cadena de suministros, Ballou (2004) mantiene en el libro “Logística: administración de la cadena de suministros”, que ambos conceptos corresponden a “un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante

las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor”.

De acuerdo a Cooke (1997), en su obra *“In This Issue”, Supply Chain Management Review*, la cadena de suministros (SC, por sus siglas en inglés) se refiere a “la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable”.

Asimismo, agrega que “esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente”. (Cooke, 1997)

#### **1.1.5. Actores de la Cadena de Suministros**

La cadena de suministros interactúa con todas las actividades de la empresa u organización y, es debido a esto que puede llegar a significar una gran ventaja competitiva dentro de un mercado. Es por ello, que se hace necesario entender que dentro de ella debe existir un permanente intercambio y flujo de información, productos y fondos en cada una de sus etapas.

- **Proveedor**

Constituye el elemento inicial de la cadena de suministros, y se define como la persona física o empresa que habitual o periódicamente “abastece a otras con existencias o productos que luego serán transformados para comercializarlos posteriormente”. (Muriel, 2014, recuperado el 20/10/2017)

Muriel aclara que es el proveedor quien debe llevar a cabo una planeación de calidad, para garantizar la implementación y optimización de las herramientas necesarias en pro de determinar la ubicación, el tamaño, y la clase de empresa que satisfaga las necesidades del consumidor.

Asimismo, un proveedor certificado está capacitado para ofrecer productos cumpliendo con las normas básicas reglamentarias para su distribución y es quien también está habilitado para garantizar la calidad del producto y su entrega, en el tiempo y en el lugar adecuado.

- **Fabricante**

Según Muriel (2014), un fabricante, son aquellos individuos o grupo de personas encargadas de transformar la materia prima para la elaboración de un producto, cumpliendo con los requisitos, requerimientos y especificaciones exigidos por su cliente. Este autor considera que la fábrica es “parte esencial en la calidad en la elaboración de productos terminado”. (Recuperado el 20/10/2017)

Agrega, que “es de su responsabilidad la maximización de los activos de la empresa como son materiales, personal, equipos, y capital como la minimización de costos y la agilidad en la productividad que garantice la elaboración del producto en el tiempo asignado”. (Recuperado el 20/10/2017)

- **Distribuidor**

Muriel (2014) indica que un distribuidor, es aquella persona u organización que “se encarga de distribuir y garantizar la entrega del producto terminado al cliente”. (Recuperado el 20/10/2017)

Es considerado una parte vital de la cadena de abastecimiento debido a que una inadecuada manipulación del producto puede anular todo el proceso de calidad realizado en la fábrica.

- **Detallista**

Calderón (2008) sostiene que un detallista es aquel comerciante que “vende al por menor o detal una mercancía”. Agrega que este, “es el punto de contacto directo con el cliente o consumidor final, por esto es necesario ofrecer un óptimo servicio y una presentación adecuada del producto a ofrecer”. (Recuperado el 20/10/2017)

- **Cliente o consumidor**

Es la persona u organización que adquiere, realiza o disfruta de bienes, productos o servicios. Parte vital de la cadena de abastecimiento, debido a que estos son la razón de ser del negocio (Hernan, J. (2008))

De acuerdo a Chopra y Meindl (2008), en “Administración de la cadena de suministros. Estrategia, planificación y operación”, cada una de estas etapas se “conecta a través del flujo de productos, información y fondos. Estos flujos ocurren con frecuencia en ambas direcciones y pueden ser administrados por una de las

etapas o un intermediario”. Ambos autores concuerdan que no es necesario que todos los eslabones estén siempre presentes en la cadena, ya que el diseño apropiado de la misma depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan cada una de las etapas que abarcan.



Figura 1. Eslabones de la cadena de suministros

Fuente: Aldana, C. (2010)

### 1.1.6. Logística

Conforme al Consejo de la Dirección Logística CLM (1962) citado en Ballou (2004), la logística corresponde a:

La parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. (pg.4)

## 1.2. MARCO REFERENCIAL

### 1.2.1. Empresas Polar

#### 1.2.1.1. Reseña histórica

Justo al estallar la Segunda Guerra Mundial, Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury tuvo la idea de establecer una compañía cervecera. El proyecto implicaba grandes riesgos, pero comenzó a hacerse realidad cuando el barco que transportaba desde

Europa la primera paila de cocimiento logró cruzar el océano para llegar finalmente a Venezuela, en la Navidad de 1939.

El 14 de marzo de 1941, se iniciaba la historia de Cervecería Polar C. a., con capital totalmente venezolano, en la pequeña planta de Antímamo, al oeste de Caracas. La iniciativa daba sus primeros y tímidos pasos hasta que, luego de una serie de coincidencias y gracias a un anuncio de solicitud de personal publicado en la prensa caraqueña, el 1 de enero de 1943, ingresó a la empresa Carlos Roubicek, un joven checoslovaco de origen judío, quien había emigrado a Ecuador tras la ocupación militar de su país por Adolfo Hitler.

Desde los mismos inicios de Cervecería Polar, cuando apenas producía unos 30 mil litros mensuales y contaba con 50 trabajadores, hubo que enfrentar la competencia agresiva de unas 14 marcas, para lo cual se emplearon dos elementos clave: un producto de extraordinaria calidad y un equipo de ventas con ímpetu y garra suficientes para sortear las pruebas que el mercado de entonces imponía.

Llega el año 1950 y arrancan las operaciones de una segunda planta cervecera, esta vez en el oriente del país; al año siguiente, se suma otra en Los Cortijos, complementando la producción ya insuficiente de la Planta de Antímamo.

Contando para entonces con tres plantas cerveceras en operación y siendo las hojuelas de maíz uno de los ingredientes fundamentales de la exitosa fórmula ideada por Roubicek para la cerveza Polar, la empresa decide construir su propia planta procesadora de maíz en Turmero, estado Aragua, con el fin de sustituir la importación y autoabastecerse. Esta decisión sería un paso determinante en el posterior desarrollo del negocio de alimentos.

Primero fue el gran éxito de cerveza Polar y de malta Polar, bebida sin alcohol que apareció en 1951 y que luego se denominaría Maltín Polar. Después, la creación de la emblemática harina P.A.N., en aquella Venezuela de 1960. En 1960 se sumaría otra planta cervecera en Maracaibo, para atender el occidente del país. En esos años, el crecimiento continuó de manera organizada y racional; se incorporaron nuevas instalaciones en puntos estratégicos del país y se amplió el portafolio de productos al incluir nuevos rubros como aceite de maíz (1966) y alimentos balanceados para animales (1967).

En 1990 salió al mercado la primera producción de vinos Pomar, abriendo un importante capítulo en la historia vitivinícola del país. 1991 fue el año del cincuentenario de Cervecería Polar, que fue celebrado por toda la organización con una nueva identidad corporativa: Empresas Polar.

En 1993 comienza una nueva era para la organización al sumar el negocio refrescos, con la adquisición de la compañía Golden Cup, que hasta entonces solo cubría el centro del país con dos pequeñas plantas.

Este primer paso se consolidaría tres años después, en diciembre de 1996, mediante la alianza estratégica acordada con el socio internacional PepsiCo. Así nace lo que hoy conocemos como Pepsi-Cola Venezuela C.A.

Lorenzo Mendoza Giménez es designado como responsable de un importante proyecto de reorganización que incluyó la primera estructura organizativa integral de Empresas Polar, que entró en vigencia en julio de 1999.

Por primera vez se establecía una estructura corporativa que integraba a todos los negocios, orientada a facilitar el cumplimiento de la estrategia fijada por la organización. Entre los acontecimientos más relevantes de esos años figuran: construcción de dos grandes plantas de Pepsi-Cola Venezuela en Caucagua y Maracaibo (1999), adquisición de Mavesa (2001), incorporación de los productos Quaker y Gatorade (2002), aparición de la identidad Alimentos Polar (2003) y la ampliación de la planta Limpieza (2009), que duplicó su capacidad de producción.

Finalmente, en 2010, Alimentos Polar anuncia la instalación de una planta de yogures en Venezuela, mediante una alianza con el Grupo Leche Pascual, de España.

Fuente: Información tomada en su totalidad del sitio web corporativo de Empresas Polar, disponible en: <http://empresaspolar.com/nuestra-historia/historia>

#### **1.2.1.2. Misión, visión y valores**

- Misión:

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de

sus productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

- **Visión:**

Ser una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Proveeremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Seleccionaremos perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

- **Valores:**

- ✓ **Integridad:**

Implica ser fiel a las propias convicciones. Es "hacer lo correcto", entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a nuestra Razón de ser, Principio y Valores.

- ✓ **Excelencia:**

Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

- ✓ **Alegría:**

Energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos, y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con nuestros productos.

- ✓ **Pasión por el bien:**

Amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestra gente. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

Fuente: Información tomada del sitio web corporativo de Empresas Polar  
<http://empresaspolar.com/gente-polar/que-nos-distingue>

### 1.2.1.3. Cartera de productos

#### ➤ Cervecería Polar

- Polar light
- Polar Pilsen
- Solera
- Polar Ice
- Polar Zero
- Maltín
- Caroreña
- Bodegas Pomar

#### ➤ Alimentos Polar

- Mi Gurt
- Gelatina Golden
- Cachapas PAN
- Mazeite
- Margarita
- PAN
- Quaker
- Toddy
- Rikesa Cheddar
- Mavesa
- Pampero
- Chiffon
- Dogourmet
- Primor
- Las Llaves
- Super Can
- Chef
- Lipton (presentación en polvo)

#### ➤ Pepsi-Cola Venezuela

- Pepsi
- H2Oh!
- Yukery
- Yuky-Pak
- Minalba
- 7up
- Gatorade
- Golden
- Lipton
- 
- 
- 

Fuente: Sitio web corporativo de Empresas Polar  
[http://empresaspolar.com/pdf/POLAR\\_historia.pdf](http://empresaspolar.com/pdf/POLAR_historia.pdf)

## **1.2.2. Coca-Cola FEMSA Venezuela**

### **1.2.2.1. Reseña histórica**

Un 8 de mayo de 1886 comenzaba la historia de Coca-Cola en Atlanta. El farmacéutico John S. Pemberton quería crear un jarabe contra los problemas de digestión que además aportase energía, y acabó dando con la fórmula secreta más famosa del mundo. La farmacia Jacobs fue la primera en comercializar la bebida a un precio de 5 céntimos el vaso, vendiendo unos nueve cada día. Era solo el inicio de una historia de más de 120 años.

Pemberton no tardó en darse cuenta de que la bebida que había creado podía ser un éxito. Su contable, Frank Robinson, fue quien ideó la marca y diseñó el logotipo: había nacido Coca-Cola. En 1891 se fundó The Coca-Cola Company, formada por el también farmacéutico Asa G. Candler, su hermano John S. Candler y Frank Robinson. Dos años después registraron la marca en la Oficina de Registro de la Propiedad Industrial de los EEUU.

FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países.

En 1979, una subsidiaria de FEMSA adquirió algunas embotelladoras de refrescos. En aquel momento se trataba de 13 centros de distribución y tenían una capacidad de producción de 83 millones de cajas unidad por año. De esa operación inicial llegamos, 38 años después, a convertirnos en la franquicia embotelladora de productos Coca-Cola más grande del mundo, mediante la cual atendemos a más de 375 millones de consumidores, comercializando 4 mil millones de cajas unidad por año a través de los 2.8 millones de puntos de venta que atendemos. Todo esto, gracias al trabajo diario de más de 101,000 hombres y mujeres, tanto en América Latina como en Filipinas.

Trabajamos estrechamente con The Coca-Cola Company para diseñar y administrar un atractivo portafolio de marcas y presentaciones para atender las dinámicas particulares de nuestros mercados y estimular la demanda en una

creciente base de clientes y consumidores. De esta manera, nuestros clientes tienen la oportunidad de adquirir alguna de las más de 150 marcas de refrescos y bebidas no carbonatadas que ofrecemos.

Coca-Cola FEMSA Venezuela es una empresa de larga trayectoria. Desde su fundación, en 1890, nos propusimos mantenernos siempre a la vanguardia de las industrias donde participamos. Desde que llegamos, en 2003 a través de la adquisición de PANAMCO, nos convertimos en el embotellador de refrescos más grande en América Latina.

Fuente: Información tomada del sitio web corporativo de Coca-Cola España, disponible en: <https://www.cocacolaespana.es/informacion/origen-coca-cola>

#### **1.2.2.2. Misión, visión y valores**

- Misión:

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

- Visión:

Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo.

- Valores:

El logro de nuestros objetivos estratégicos depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores clave que hemos venido cultivando por más de un siglo:

- Respeto y desarrollo integral de colaboradores
- Integridad y austeridad
- Pasión por el servicio al cliente
- Creación de valor social

Fuente: información tomada del sitio web corporativo de Coca-Cola FEMSA, disponible en: [www.femsa.com/es/conoce-femsa/cultura-organizacional/mision-vision-y-valores](http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/cultura-organizacional/mision-vision-y-valores)

### **1.2.2.3. Cartera de productos**

- Coca-Cola
- Coca-Cola *light*
- Frescolita
- Chinotto
- Powerade
- Fuze Tea
- Del Valle Fresh
- Hit
- Nevada
- Nevada Sabores
- Schweppes
- Del Valle Kapo

Fuente: información tomada del sitio web corporativo de Coca-Cola FEMSA, disponible en: [http://www.femsa.com/es/negocios-femsa/marcas/?field\\_business\\_unit\\_nid=4&country=58](http://www.femsa.com/es/negocios-femsa/marcas/?field_business_unit_nid=4&country=58)

### **1.2.3. C.A. Ron Santa Teresa**

#### **1.2.3.1. Reseña histórica**

C.A. Ron Santa Teresa es una empresa dedicada a la producción y comercialización de Ron y licores en Venezuela y el resto del mundo. De Santa Teresa nacen Ronces como el Bicentenario, Selecto, Ron Antiguo de Solera y Gran Reserva, entre otros, que se añejan en grandes barricas de roble; productora de bebidas secas como son Carta Roja y Superior, entre otras; y de licores dulces Rhum Orange, Liqueur y Licor de Ron y Café Arakú.

La Hacienda Santa Teresa se fundó a fines del siglo XVIII cuando sembradíos de caña de azúcar, añil, cacao y trigo tapizaban los fértiles valles de Aragua. A partir de 1796, las tierras del Conde Tovar, entre ellas la finca de su hija Teresa, y las haciendas circundantes, comenzaron a unificarse hasta conformar lo que hoy se conoce como Santa Teresa.

En 1885, Gustavo Vollmer adquirió la Hacienda para continuar el legado emprendedor y laborioso de su familia. Desde entonces, se abonó el terreno a la productiva empresa Santa Teresa. A fines del Siglo XIX, se expandieron los sembradíos de caña y aumentó la molienda entrapiches de rueda. La fabricación de papelón y aguardiente estaba en su mejor momento.

La Hacienda se había consolidado como una unidad productiva, administrada por una nueva generación de la familia Vollmer. Paso a paso fueron incorporándose

adelantos técnicos en el cultivo y destilación que permitieron registrar en 1909 la marca del primer ron de Venezuela con su nombre: Ron Santa Teresa.

La gran empresa se afianza con la automatización de los procesos, es construida la Planta de Destilación más moderna de Latinoamérica, perdurando a su lado los imponentes callejones de chaguaramos que se alzan para dibujar La Cruz de Aragua, emblema de una región prodigiosa por sus suelos.

### **1.2.3.2. Misión, visión y valores**

- Misión:

Agregarle magia al momento.

- Visión:

C.A. Ron Santa Teresa se destacará como empresa familiar venezolana innovadora y constructora de marcas que, con el apoyo de alianzas estratégicas, será líder en su categoría y hará del Ron la auténtica bebida nacional.

Convertirá la exportación en su principal negocio en los mercados seleccionados, en los cuales sus productos serán catalogados por su alta calidad, prestigio y aceptación.

Será reconocida por la excelencia de su capital humano con cultura de negocio, por el óptimo manejo de sus procesos y por la inversión comunitaria para garantizar su crecimiento rentable y sostenido.

- Valores:

- ✓ Determinación: Definimos claramente nuestros objetivos y jugamos para ganar.
- ✓ Honestidad: La transparencia es la mejor inversión a largo plazo.
- ✓ Responsabilidad: Es la plataforma de la excelencia.
- ✓ Humildad: Es la manifestación de la verdadera fortaleza.
- ✓ Equipo: De su espíritu nacen las verdaderas victorias.

Fuente: Información tomada del trabajo de investigación elaborado por Medina, D. (2015), disponible en: <http://www.geocities.ws/daisy1medina1/faseIII/t2.html>

### 1.2.3.3. Cartera de productos

- Santa Teresa Gran Reserva
  - Rhum Orange Liqueur
  - Santa Teresa Antiguo de Solera ( Santa Teresa 1796)
  - Santa Teresa Linaje
  - Selecto
  - Arakú
  - Carta Roja
  - Superior
  - Blanco
- Fuente: Sitio web corporativo de C.A. Ron San Teresa  
<https://ronsantateresa.com/>

## 1.3. Contexto socioeconómico venezolano

### 1.3.1. Inflación

La inflación, de acuerdo al portal web Debitoor.es, (recuperado el 24/10/2017) corresponde a una “medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el “índice de precios al consumo”.

Faría y Sabino (1997), en “La inflación: qué es y cómo eliminarla” coinciden que la inflación ocurre cuando:

Todos o casi todos los precios suben, como empujados por una fuerza que actuase sobre su nivel general, y cuando estos aumentos se hacen recurrentes, como si nunca fueran a detenerse. No hay inflación cuando un grupo de bienes o servicios aumenta de precio con relación a los otros, (...); no acostumbramos a hablar de inflación, tampoco, cuando nos referimos a un aumento generalizado pero que no se sostiene en el tiempo (...). (pg. 4)

Aunque históricamente Venezuela ha tenido una gran estabilidad de precios hasta hace unos años atrás, en la actualidad, el caso venezolano constituye un ejemplo notable de inflación. Durante la década de los 60's la inflación anual rara vez excedía un 2%, llegando a haber periodos con cero inflación e incluso de inflación negativa. Empero, durante la década de los ochenta hubo varias ocasiones con inflaciones del 30% (1988) y 80% (1989). (Faría y Sabino, 1997)

Sin embargo, el problema inflacionario se ha ido exacerbando cada vez más. A pesar de que el Banco Central de Venezuela no ha publicado cifras de inflación desde diciembre de 2015, de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor medido por la Asamblea Nacional, para el mes de agosto de 2017 la inflación se ubicó en 33,7%, la cifra más alta en la historia del país.

Por otra parte, según el informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), se prevé que este indicador se ubicará en 652,7% para el fin de 2017; mientras que, para finales del próximo año, se ubique en 2.349,3%.

No obstante, la FMI agrega en su informe de previsión de crecimiento para América Latina y el Caribe (Panorama Económico Mundial del segundo semestre) en 2017, que se estima una contracción de más de 10% de la economía de Venezuela para 2018, aunado a la disminución de la producción petrolera y así, el incremento de la incertidumbre política y socioeconómica de la nación.

Henkel García, director de la firma de análisis económico Ecométrica, afirma que el “poder de compra del mes de agosto de 2017 equivale a un tercio del que se tenía en agosto de 1998”. (Citado por Duarte, M. (2017) en *Inflación del mes de agosto alcanza máximo histórico de 31,9 % según Ecométrica*, consultado el 23/10/2017 <https://www.larazon.net/2017/08/inflacion-del-mes-de-agosto-alcanza-maximo-historico-de-319-segun-econometrica/>)

### **1.3.2. Escasez y desabastecimiento**

Venezuela continua atravesando una severa crisis económica desde 2014, fecha en la cual los precios internacionales del crudo, fuente del 96% de las divisas del país, cayeron notablemente. Este escenario generó una fuerte escasez de alimentos y medicinas, agudizando también la situación política, ya deteriorada en el último año, debido a protestas y manifestaciones que dejaron un saldo de aproximadamente 125 fallecidos, de acuerdo al equipo de redacción del portal de noticias web El Cocuyo.

Conforme al artículo “La verdadera dimensión de la escasez en Venezuela”, escrito por Daniel Pardo (2015) para el portal web de la BBC Mundo, “el desabastecimiento, en primer lugar, y la inflación, en segundo, desplazaron en

recientes encuestas a la inseguridad –que hace de Venezuela el segundo país más violeto del mundo– como el problema que más preocupa a los venezolanos”.

Datanálisis, una encuestadora con base en Caracas, indica que semanalmente los venezolanos asisten, en promedio, a cuatro supermercados distintos y dedican al menos cinco horas a las compras. La consultora agrega que en el 80% de Venezuela los supermercados se encuentran desabastecidos de los productos básicos, mientras que, en los hogares venezolanos el índice es de 23%.

(Recuperado 25/10/2017 en [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512\\_venezuela\\_escasez\\_reportaje\\_dp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512_venezuela_escasez_reportaje_dp))

Esta fuente añade que el 65% de las personas que hacen las largas colas para obtener los diferentes rubros corresponden a revendedores, sector que ya funge como un sólido abastecedor dentro del mercado negro venezolano.

Para Carlos Peña, Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales Rodolfo Quintero de la UCV, (citado de Marín, A. (2015) en su artículo “Desabastecimiento y escasez en Venezuela: ¿alguna posibilidad de salida a la crisis?”) indica el problema de desabastecimiento en el país es “el resultado de una política económica gubernamental errada y que comprende varias aristas que están impidiendo la posibilidad de disminuir los niveles de escasez”. Asimismo considera que:

Quando se monta un control de precios y analizamos el margen de ganancia que está establecido en la Ley de Precios Justo del 30%, que no incluye todos los gastos fijos, operativos y variables para su cálculo, pues un comerciante que invierte para producir un bien o generar un servicio no lo va a hacer con una ganancia ficticia.

### **1.3.3. Devaluación monetaria**

El economista Héctor Jiménez define la devaluación monetaria como la “decisión por parte de las autoridades de un país, como medida de política económica, de fijar el precio al cual la moneda local, comprará cada unidad de moneda extranjera, o divisa”. Jiménez explica que al efectuarse un aumento en la demanda de divisas debido al incremento, bien sea de las importaciones, de los viajes al exterior o a la

fuga de capitales, esto traerá como consecuencia que el precio de la divisa suba, y por ende, la moneda local pierda valor frente a la extranjera: se depreciará.

En países con tipo de cambio fijo, como Venezuela, este se mantiene, oficialmente, bajo un esquema de control de capitales. Que impide, a los agentes económicos, el libre acceso a las divisas. Distorsionando el precio de las mismas, al punto de ser casi un misterio. Generando cotizaciones del tipo de cambio, o muy por encima, o muy por debajo, de su valor real.

En información publicada en el portal web CambioBolívar.com (recuperado el 22/10/2017) se señala que:

El Banco Central de Venezuela devaluó su moneda casi 64% en su último sistema de divisas para aliviar la escasez de dólares que ha alimentado la inflación más alta del mundo. Con la primera subasta en una plataforma de divisas, conocida como Dicom, donde vendió 24 millones 102 mil 981 dólares a empresas y personas naturales, cada dólar se vendió a una tasa de 2 mil 10 bolívares en la subasta, en comparación con una tasa anterior de alrededor de 728 bolívares.

Una devaluación de la moneda hace compleja la acción de establecer los precios de mercado a los productos importados; mientras que, el control de capitales, impide la compra de productos extranjeros así como el pago de deudas y a los proveedores del resto a nivel nacional e internacional. Todo esto deviene entonces, en la disminución de la oferta de bienes y servicios en la economía local, junto con los fenómenos de escasez e inflación.

#### **1.3.4. Política cambiaria**

En Venezuela se han vivido diversas experiencias en política cambiaria. En 1961, durante el mandato de Rómulo Betancourt fue establecido un control de cambios, durante tres años, debido a la crítica situación heredada de la dictadura de Pérez Jiménez y a la salida de divisas por la incertidumbre política de esas fechas.

Asimismo, José Rodríguez relata en su artículo de opinión en el portal web de noticias del periódico El Universal, que durante el gobierno de Luis Herrera ante fuga la masiva de capitales se implantó de nuevo, régimen que permaneció seis años hasta que en 1989 fue eliminado por el gobierno de Carlos Andrés Pérez. A posteriori, en 1994, Rafael Caldera lo estableció de nuevo solo durante dos años,

debido a la fuga de capitales derivada de los auxilios otorgados por la crisis bancaria.

A principios de 2003 el gobierno de Hugo Chávez estableció un nuevo control de cambios que se ha mantenido vigente hasta la actualidad, aun cuando ha sufrido diferentes modificaciones pero que se ha mantenido como un instrumento permanente, no transitorio, en el que se sustenta buena parte del peso de la política económica del país, con las graves consecuencias y distorsiones que genera. (Recuperado 25/10/201 en [http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/politica-cambiaria-control-cambio\\_45605](http://www.eluniversal.com/noticias/opinion/politica-cambiaria-control-cambio_45605))

El Dicom, por su parte, es un mecanismo de divisas fluctuante que fue creado como sustituto del Sistema Marginal de Divisas (Simadi) en marzo de 2016, con el fin de regir todas las transacciones no incluidas bajo el tipo de cambio protegido (Dipro), utilizado para alimentos y medicinas. (Recuperado de 25/10/2017 en <http://www.notitarde.com/asi-funcionara-el-nuevo-sistema-dicom/economia/2017/05/17/1059716/>)

Recientemente, en septiembre de 2017, el vicepresidente de la República, Tareck El Aissaimi, ordenó a bancos públicos y privados permitir que sus clientes pudiesen abrir cuentas en otras monedas extranjeras, como el yen japonés o el yuan chino, ya que la subasta de dólares sería suspendida. (Recuperado de 25/10/2017 en <http://www.bancaynegocios.com/ecoanalitica-subastas-dicom-desapareceran-en-septiembre-de-este-mismo-ano/>)

Sin embargo, debido a las restricciones para la compra y venta de divisas, en el país ha surgido un mercado paralelo controlado por las cifras publicadas por El Dólar Today. *DolarToday* es un portal en Internet (privado) cuya finalidad es calcular y mostrar la cotización del dólar mercado negro, también conocido como “paralelo”.

Según información aportada por el propio sitio web, esta cotización no oficial es producto de la libre oferta y demanda de dólares que ocurre en las casas de cambio ubicadas en la ciudad de Cúcuta, Colombia. Para el cálculo de esta cotización, el portal toma en cuenta la cantidad de pesos colombianos que se piden por un dólar (según el cambio oficial del peso/dólar en Colombia) y se divide por la cantidad de pesos que se recibe a cambio de un bolívar fuerte (dato que es provisto por las

casas de cambio en la ciudad colombiana). (Recuperado el 24/10/2017 de <http://www.notitarde.com/Columnistas-del-Dia/Que-es-Dolar-Today-2465626/2015/07/20/560310/>)



Figura 2. Cotización del dólar paralelo por DolarToday para el 09/07/2018  
Fuente: Twitter.com/dolartoday

### 1.3.5. Poder adquisitivo

De acuerdo a Economipedia.com, el poder adquisitivo responde a la relación existente entre “la cantidad de bienes o servicios que pueden conseguirse con una cantidad de dinero fija según sea el nivel de precios”. (Definición consultada en <http://economipedia.com/definiciones/poder-adquisitivo.html> recuperada el 25/10/2017)

El director de la firma Ecoanalítica, Asdrúbal Oliveros, sostiene que la caída severa del poder adquisitivo del venezolano ha servido de dique de contención para evitar un ascenso aún más fuerte en los valores inflacionarios: “Las empresas no pueden realizar ajustes de precios como quisieran porque sus volúmenes de venta de consumo tendrán caídas que entran en zona crítica”.

También denuncia que uno de los factores que incide en la pérdida del poder de compra es la caída en la oferta de bienes: “En el mercado cada vez hay menos productos disponibles y cuando eso sucede la probabilidad de que el poder de compra caiga es alta”.

Juan Pablo Olalquiaga, presidente de la Confederación Venezolana de Industriales, Conindustria en un artículo del sitio web de Conindustria (recuperado el 25/10/2017 en <http://www.conindustria.org/perdida-del-poder-adquisitivo-de-la-poblacion-hace-que-sea-inviabile-producir-en-venezuela/>) añade que:

La economía venezolana en su forma más amplia está pasando por un proceso de severa contracción en combinación con una altísima inflación.

La consecuencia de esto es el empobrecimiento del ciudadano. Con una actividad económica reducida, cada vez hay menos puestos de trabajo, se producen menos bienes que a la vez tienen precios más altos y por tanto, los consumidores dejan de tener capacidad de compra. Si no hay demanda de bienes, las pocas fábricas que quedan operativas tienen que ir disminuyendo su producción. Y esto genera un círculo vicioso dramático.

- **Escala de sueldos y salarios**

Actualmente, para el mes de julio de 2017, el sueldo mínimo integral se ubica en Bs. 5.196.000 (tomando en cuenta el bono de alimentación y el sueldo base); sin embargo, haciendo la conversión de la moneda venezolana a dólares americanos, a la tasa a la que cotiza el dólar “paralelo” según los valores mostrados en la Figura 2 de este documento (valor *DolarToday*), el salario mínimo integral mensual equivaldría a solo un poco más de \$1,48.

A pesar de que los trabajadores venezolanos, para el mes de agosto de 2017 han cobraron 4 veces más en comparación al año 2016, su capacidad adquisitiva se ha reducido en un 50%, según cifras de Econometría. María Fernanda Sojo, reportera web de El Nacional, muestra como cifra interesante en su artículo “Poder de compra del salario mínimo integral cayó a la mitad en agosto”, que para el mes de julio de 2017 eran necesarios al menos 4 salarios mínimos para cubrir la canasta alimentaria, que ascendió a 1,4 millones de bolívares. (Recuperado el 25/10/2017 en [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/poder-compra-del-salario-minimo-integral-cayo-mitad-agosto\\_202258](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/poder-compra-del-salario-minimo-integral-cayo-mitad-agosto_202258))

De acuerdo a otro reportaje hecho por Ana Diaz, para El Nacional, las organizaciones laborales recopilaron y listaron los montos de los salarios mínimos aportados por las estadísticas oficiales de países de América Latina y el Caribe, donde Venezuela ocupa el penúltimo y último lugar con 32,3 y 0,89 dólares mensuales de acuerdo con la conversión monetaria del monto del sueldo mínimo a dólares a tasas Dicom (96.000 bolívares) y la libre de mercado.

(Recuperado el 09/07/2017 en [http://www.el-nacional.com/noticias/economia/salario-minimo-del-venezolano-equivale-centavos-dolar-mensuales\\_242820](http://www.el-nacional.com/noticias/economia/salario-minimo-del-venezolano-equivale-centavos-dolar-mensuales_242820))

#### **1.4. Contexto político venezolano**

La crisis económica y social que atraviesa el conflicto político venezolano se ha tornado cada vez más inflamable, avanzando a una velocidad alarmante.

El desabastecimiento, la inflación, la inseguridad y el alto costo de la vida son los principales problemas que viven y padecen a diario los venezolanos, sin que la gestión gubernamental parezca encontrar una solución real y definitiva a estos problemas. Todos estos son dificultades que afectan de una u otra forma a toda la población, cualquiera sea su afición política, su color, raza o religión. Sin embargo, los más afectados sin duda son los sectores populares y la clase media-media o media-baja debido a que la mayor parte de los ingresos del entorno familiar son destinados a cubrir la canasta básica alimentaria, servicios básicos, atención médica, transporte, entre otras.

La población consume una parte importante de tiempo haciendo largas colas para tratar de adquirir los productos de primera necesidad; algunos ni siquiera pueden acceder a gran parte de estos debido a las consecuencias inflacionarias, la especulación de los precios, bajos sueldos y la baja calidad de vida.

Para Maya (2010), el contexto de confrontación y conflictividad que atraviesa el país, junto a las manifestaciones desarrolladas a nivel de todo el territorio nacional y que tuvieron su germen en el año 2014, las cuales han reincidente recientemente cuando la ciudadanía decidió tomar las calles por aproximadamente 4 meses, y que ha servido como caldo de cultivo para “potenciar la polarización que se palpa en cada espacio del territorio nacional, cobrando cientos de vidas y modificando el pensamiento del ciudadano, generando mayor división y malestar en el seno de los grupos sociales”.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos utilizados como referencia para la descripción y análisis de los puntos a estudiar, además de especificar el método y técnicas empleadas en la recolección de datos, necesarias para su resolución.

### **2.1. Modalidad de la investigación**

El área de investigación de los estudios de mercado abarca todos aquellos estudios que tienen como principal finalidad la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo, las cuales en el caso específico de este estudio corresponden a estrategias de marketing de integración.

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de las estrategias corporativas de desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos, como estrategias de crecimiento horizontal, y las estrategias de integración vertical hacia atrás y hacia delante de un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano, que con su aplicación han logrado sobrellevar con éxito los impases propios de la situación de crisis socioeconómica que vive en país desde hace ya unos años.

De igual forma, esta tipo de investigación puede tener repercusiones positivas en cuanto a la orientación para las empresas sobre cómo lograr eficiencias productivas que le permitan a la organización ganar en competitividad y en poder negociador con los proveedores, distribuidores e incluso con la competencia aún en situaciones y escenarios adversos como los propios del mercado venezolano.

El uso correcto de herramientas como las estrategias de mercado de integración es de vital importancia en la actualidad, ya que su aplicación permite superar problemas como barreras tecnológicas, así como la reducción en costes de fabricación, distribución, transacción, información y de gestión, una mayor competitividad dentro de la creciente industria, facilita la búsqueda de economías

de escala así como un mejor control de los suministros lo que se traduce en una mayor rentabilidad y calidad de los bienes o servicios para el consumidor final.

## **2.2. Objetivos**

Toda investigación busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial; en tal sentido, es necesario establecer qué se pretende con ella, a través de la formulación de un conjunto de objetivos que constituyen los propósitos concretos por los cuales se investiga, a través de los cuales se especifican los alcances y limitaciones de dicho estudio.

El presente trabajo pretende darle respuesta a la siguiente interrogante: ¿qué estrategias de integración de la cadena de suministros han puesto en práctica diversas empresas y organizaciones que se desarrollan dentro del mercado venezolano para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia de este país?; en función de ellos se formulan los siguientes objetivos:

### **2.2.1. Objetivo general**

Analizar las estrategias de integración vertical y horizontal aplicadas por un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

1. Identificar los tipos estrategias de integración aplicadas por las organizaciones objeto de estudio para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.
2. Caracterizar las estrategias de integración vertical y horizontal empleadas por las organizaciones objeto de estudio para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.
3. Describir los beneficios que ha traído para las empresas objeto de estudio la aplicación de estrategias de integración vertical y horizontal.

## **2.3. Tipo y diseño de la investigación**

### **2.3.1. Tipo de investigación**

En función de los objetivos indicados, el presente trabajo está enmarcado bajo una investigación de tipo exploratoria, la cual, según Batista, Fernández y Hernández (2010) se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Asimismo, estos autores agregan que los estudios exploratorios sirven para:

Examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández et al., 2010, pg. 81)

### **2.3.2. Diseño de investigación**

En lo que respecta al diseño de la investigación, este estudio se ubica dentro de un diseño no experimental, que, de acuerdo a Hernández et al. (2010, pg. 149), es definido como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. De igual manera, los autores añaden que, “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”.

Es de tipo transversal, porque para esta investigación se “recopilan datos en un momento único” y “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Hernández et al. (2010, pg. 151).

## **2.4. Sistema de variables**

### **2.4.1. Definición conceptual**

Dado que el objetivo principal de este estudio es analizar las estrategias de integración vertical y horizontal aplicadas por un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país, se tomarán en cuenta el estudio de las siguientes variables.

*Primera variable:* los tipos estrategias de integración que están siendo aplicadas por las organizaciones objeto de estudio para afrontar la de crisis político-económica del país con éxito. Con respecto a esto, es necesario saber si con la estrategia aplicada se pretende controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de proveedores o de competidores, con el fin de determinar si se trata de una estrategia de mercadeo de integración de tipo vertical u horizontal, cuyos conceptos se pueden ubicar en el marco teórico de esta investigación, en el punto 1.2.

*Segunda variable:* caracterizar las estrategias de integración vertical y horizontal que son empleadas por dichas empresas. De acuerdo a Hax, y Majluf (1997) existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- **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.
  
- **Cuasi – integración:** 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.

□ **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.

□ **No integración:** Bajo estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas pero integración interna. Los tipos habituales de contratos son las licitaciones abiertas, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos.

Acorde al sitio web Economipedia (s. f.), la integración horizontal se puede clasificar de dos maneras:

□ **De marketing:** Con ella se busca que la empresa gane una mayor cobertura de mercado; esto, a través de la creación de firmas subsidiarias donde se colocan a la venta un determinado servicio o bien en distintos segmentos de mercado.

□ **De producción:** En este caso, la empresa establece una serie de plantas en diferentes puntos en los que se ofrecen productos similares.

*Tercera variable:* los beneficios que ha traído la puesta en práctica de las estrategias de integración aplicadas a las organizaciones objeto de estudio de esta investigación. Estos beneficios vienen dados en función del porcentaje de reducción de costos que signifique para la empresa, el mejoramiento de la inteligencia comercial de la organización, la mejora de las actividades de marketing y de tecnología inteligente, mayores controles sobre el entorno, ventajas relacionadas

con la diferenciación del producto difíciles de conseguir por los competidores, poder defensivo y ofensivo de mercado, ventajas administrativas y gestión, expansión de filiales, el dominio y la participación de mercado, entre otros.

Sin embargo, en el artículo escrito por el equipo de redacción de Look Trade (2009) titulado *La estrategia de integración vertical: impulsos y desafíos para la empresa actual* (disponible en: <http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-35270616.html>) aclara que hay beneficios para las organizaciones que pueden implicar un costo social.

#### **2.4.2. Definición operacional**

En relación con las variables de estudio establecidas para esta investigación, se hace necesario tomar en cuenta una serie de factores que repercuten sobre la cadena de suministros y operaciones de las empresas tomadas como casos de estudio.

Para la primera variable, se considera importante conocer si la empresa decide adquirir una nueva empresa, fusionarse o crear otra u otras compañías que realizan una misma actividad o si, en cambio, decide incorporar en la acción productiva de la empresa, nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien producido o el servicio que prestan, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*); para así determinar si se trata de una estrategia de integración horizontal o vertical (hacia adelante o hacia atrás) respectivamente.

En el caso de la segunda variable, se hace necesario de evaluar una serie de indicadores que contribuirán con la definición precisa de las características de cada una de las estrategias de integración aplicadas por las empresas que forman parte del estudio, tales como: la cantidad de eslabones de la cadena de suministros; la dirección, amplitud y extensión, así como el grado de integración y formas de dominio en el caso de la integración vertical; y, para la integración de tipo horizontal, elementos como la cantidad de subsidiarias y plantas productoras de productos similares con las que cuenta la empresa, su cuota de participación de mercado y por cuáles procesos de adquisición de y fusión de empresas ha pasado.

Por otra parte, para la obtención de información y datos de la segunda variable se aplicará una entrevista semiestructurada para obtener información de los departamentos de Mercadeo, Cadena de Suministros y Producción de cada una de las diferentes empresas que forman parte del estudio. Con ello, se pretenden obtener de datos como la cantidad y descripción de los eslabones con los que cuenta la cadena de suministros de la empresa, qué productos de la cartera de la empresa usan insumos abastecidos de manera interna dentro de su proceso de producción, cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para el suministro de los insumos necesarios para la elaboración de sus productos, cuál es el porcentaje de requerimientos de un insumo particular que asegura la empresa para su abastecimiento de manera interna, si la organización trabaja bajo un modelo de filiales, si cuenta con plantas en diferentes puntos del país produciendo productos similares, cuál es la proporción de participación de mercado con el que cuenta cada producto de la cartera de la empresa, entre otros.

La tercera variable, está vinculada con la segunda variable, ya que puede ser medida y analizada en función de la interpretación de los mismos datos e información obtenidos en la entrevista usada para la variable dos. Sin embargo, adicionalmente se contará con los datos e información obtenidos a través de focos grupales con los empleados de las áreas técnicas y administrativas relacionados con los departamentos de Mercadeo, Producción y Operaciones de las empresas, con el fin de conocer sus apreciaciones sobre los beneficios que percibe la empresa como consecuencia de la aplicación de las diversas estrategias de mercadeo de integración.

## **2.5. Cuadro de operacionalización de variables**

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLE	CATEGORÍAS	INDICADOR	ITEM	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTES
<p>Analizar las estrategias de integración vertical y horizontal aplicadas por un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano para afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.</p>	<p>Integración Vertical</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eslabones de la cadena de suministros</li> <li>• Dirección de la integración vertical</li> <li>• Amplitud de la integración vertical</li> <li>• Extensión de la integración vertical</li> <li>• Grado de integración hacia atrás</li> <li>• Grado de integración hacia adelante</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los eslabones con los que cuenta la cadena de suministros de la empresa?</li> <li>2. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?</li> <li>3. ¿Qué productos de la cartera de la empresa usan insumos abastecidos de manera interna dentro de su proceso de producción?</li> <li>4. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para el suministro de los insumos necesarios para la elaboración de los productos de la empresa?</li> <li>5. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para la entrega de sus productos?</li> <li>6. ¿Cuál es el porcentaje de requerimientos de un insumo particular que asegura la empresa para su abastecimiento de manera interna?</li> <li>7. ¿Cuál es el porcentaje para cada producto de su cartera que es realizado en una unidad propia de la empresa?</li> <li>8. ¿Cuál es la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• <i>Focus Group</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> <li>2. Gerencia de Mercadeo</li> <li>3. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> <li>4. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> <li>5. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> <li>6. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> <li>7. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</li> </ol>

			<p>transacciones tanto internas como externas, para cada unidad de la misma?</p> <p>9. ¿Qué ventajas han traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?</p>		<p>Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</p> <p>8. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro</p> <p>9. Gerencia de Operaciones y Producción/ Jefe de Cadena de Suministro/ Gerencia de Mercadeo/ Empleados del área técnica y administrativa</p>
	Integración Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de subsidiarias</li> <li>• Cantidad de plantas productoras de productos similares</li> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Adquisición de empresas</li> <li>• Fusión entre empresas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?</li> <li>2. ¿La organización trabaja bajo un modelo de filiales?</li> <li>3. ¿La empresa cuenta con plantas en diferentes puntos del país produciendo productos similares?</li> <li>4. ¿La organización ha adquirido o se ha fusionado con otras empresas?</li> <li>5. ¿Cuál es la proporción de participación de mercado con el que cuenta cada producto de la cartera de la empresa?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• <i>Focus Group</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia de Mercadeo/ Gerencia de Operaciones y Producción</li> <li>2. Gerencia de Mercadeo</li> <li>3. Gerencia de Operaciones y Producción</li> <li>4. Dirección Corporativa</li> <li>5. Gerencia de Mercadeo</li> <li>6. Gerencia de Mercadeo/</li> </ol>

			6. ¿Qué ventajas ha traído a la organización las estrategias de integración horizontal aplicadas?		Gerencia de Operaciones y Producción / Empleados del área técnica y administrativa
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 2.6. Unidades de análisis y población

Las unidades de análisis, también denominados casos o elementos, son aquellos “bloques o segmentos de información en los que se organiza el material para asignarle la categoría” (Hurtado, 2012, pg. 1189). Este concepto refiere a sobre qué o quiénes se recolectarán los datos de la investigación: los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Hernández et al. (2010, pg. 172).

Una vez que se ha definido cuál será las unidades de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz et al., 1980).

En el caso particular de este estudio, las unidades de análisis estarán constituidas de la siguiente manera:

- **Gerentes y jefes de departamentos:** profesionales quienes están a cargo de la dirección o coordinación de una de las organizaciones tomadas como casos de estudio de la investigación, en las áreas de mercadeo, cadena de suministros, planificación y gestión de la producción, que conozcan la información sobre los procesos productivos, operaciones, materiales y suministros empleados, así como las estrategias de mercadeo, integración y distribución propios de la empresa en la que laboran.

A continuación, se exponen unas breves reseñas curriculares de las personas que fueron entrevistadas para la elaboración de dicho trabajo.

*Manuel Salazar*

Licenciado en Matemáticas Aplicadas y Estadística de la Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar (USB). Posee una larga experiencia laboral en la empresa Coca-cola FEMSA, actualmente desempeñándose como jefe de Desarrollo de Mercados desde junio de 2017.

Anteriormente, en esta misma empresa, se desempeñó como jefe de Refrigeración. Actualmente realiza un Master of Business Administration (MBA) en Administración y Gestión de Empresas en el IESA.

*Paul Rico*

Realizó su pregrado en Ingeniería Química en la Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar (USB), egresado en el año 2008. Culminó en 2016 un Master of Business Administration (MBA) en el IESA. Actualmente es líder de Unidad Estratégica de Cadena de Suministros en la empresa C.A. Ron Santa Teresa, cargo que desempeña desde diciembre de 2015. Anteriormente fue jefe de Planificación Operativa en la misma empresa, además de haber tenido otros cargos como el de Planificador y Supervisor de Producción (Destilería) con funciones como el control y monitoreo continuo del proceso productivo de la destilería.

- **Empleados de las organizaciones de estudio:** personal técnico y administrativo que trabaja para las empresas objeto de estudio de este trabajo de investigación, vinculados con las actividades realizadas en cada uno de los eslabones de la cadena de suministros propia de la organización de la que son empleados.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1. Selección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos**

- **La entrevista cualitativa**

Para el presente trabajo, se hará uso de la entrevista cualitativa como herramienta para la recolección de datos cualitativos, la cual conforme a Hernández et al. (2010, pg. 383) se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Su uso está justificado cuando se quiere “explorar una problemática poco conocida por el investigador, a fin de detectar aspectos relevantes a ser estudiados con mayor profundidad en investigaciones posteriores”. Hurtado (2012, pg. 866)

En tal sentido, la escogencia de este instrumento se sustenta en el hecho de que esta herramienta pretende “obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje” (Cuevas, 2009), por lo que las preguntas que la conforman son abiertas y neutrales. Igualmente, su uso permitirá que la persona pueda expresar sus conocimientos y opiniones de manera espontánea, a través de la narración precisa de acontecimientos pasados y de actividades presentes sobre aquellos aspectos que resaltan como importantes para quienes se vinculan con el problema de investigación y que no se tenían previsto como tales. (Stevenazzi, s. f.)

Para este trabajo en particular, las entrevistas aplicadas serán semiestructuradas, definidas como aquellas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Hernández et al., 2010, pg. 383). Estas entrevistas serán hechas a expertos y a los gerentes y jefes de diferentes departamentos (Gerencia de Operaciones y Producción, Gerencia de Mercadeo, entre otras) de las empresas tomadas como caso de estudio de esta investigación.

- **Los grupos focales**

Adicionalmente, se usará la técnica del grupo focal (*focus groups*) la cual Kinnear y Taylor (1998) indican que consiste en “una discusión interactiva vagamente estructurada dirigida por un moderador entrenado con un pequeño número de encuestados simultáneamente. El valor de la técnica radica en descubrir lo inesperado, lo cual es el resultado de una discusión de grupo de libre flujo” (pg. 301). Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción ente ellos. (Barbour, 2007)

Hernández et al. (2010, pg. 427) destaca que en esta técnica de recolección de datos, “la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye) y tiene su origen en las dinámicas grupales (...)”. Se justifica el uso de esta técnica, ya que Hurtado (2012, pg. 915) argumenta que entre sus aplicaciones se encuentra el

“iniciar un estudio exploratorio con el fin de detectar aspectos relevantes para avanzar hacia otros tipos de investigación”.

Con respecto al tamaño del grupo, Creswell (2005) sugiere que este varía de acuerdo al tema: de tres a cinco personas cuando se expresan emociones profundas o temas complejos y de seis a 10 participantes si los puntos a tratar versan sobre asuntos más cotidianos; de cualquier forma, ninguna sesión debe excederse de un número manejable de individuos, a fin de propiciar la interacción de todos los participantes y poder hacer un seguimiento efectivo de la actividad. Esta herramienta se aplicará en la investigación para obtener apreciaciones e información por parte de los empleados que trabajan en las diferentes organizaciones que sirven como objeto de estudio de esta investigación.

## **2.8. Diseño de los instrumentos**

### **2.8.1. Diseño de la entrevista**

Para el desarrollo de este trabajo se aplicará una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas a los gerentes y jefes de departamentos vinculados con las áreas de Mercadeo, Cadena de Suministros, Producción y Operaciones de la empresa: cuyas preguntas se encuentran reflejadas en el Anexo 1 de este documento.

### **2.8.2. Diseño del grupo focal**

En esta investigación se llevará a cabo distintos grupos focales de tópicos semiestructurados constituidos con entre seis y 10 empleados del área técnica y administrativa vinculados con los departamentos de Mercadeo, Cadena de Suministros, Producción y Operaciones de la empresa, cuya guía de tópicos se muestra con detalle en el Anexo 2.

## **2.9. Validación de los instrumentos**

Con el objeto de garantizar que tanto las preguntas de las entrevistas, como las de los grupos focales, reflejaran de la mejor manera los distintos objetivos a los que la investigación responde, se mostró el diseño de los instrumentos a expertos en el área de Cadena de Suministros, Mercadeo y Metodología para recoger sus observaciones al respecto y modificar los instrumentos de acuerdo a lo que estos plantearon.

- Pedro J. Navarro Gil: profesor en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela dictando las cátedras de Mercadeo, Gerencia de Proyectos, Investigación de Mercado con amplia experiencia laboral en el área de Mercadeo, Publicidad e Investigación de Mercado, así como investigador y tutor académico.
- Bogart Ríos B.: ingeniero industrial egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, con estudios de postgrado en Logística y Gestión de operaciones en la SAEJEE BUSINESS SCHOOL, en España. Cuenta con amplia experiencia como consultor en Gerencia de Cadena de Suministros, logística, sistemas de producción, mejora de procesos y planificación de instalaciones tanto a empresas locales comerciales como internacionales.

## **2.10. Diseño de la muestra**

### **2.10.1. Tipo de muestreo**

Creswell (2009) sostiene que, el muestreo cualitativo, es propositivo y que las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y desde la selección del contexto en el cual se espera encontrar los casos que de interés para el estudio. En esta investigación, al ser de tipo exploratoria, se empleará un muestreo no probabilístico, que de acuerdo Abascal y Grande (2005):

No se basa en un proceso al azar sino que es el investigador el que elige la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del

investigador o buscando maneras sencillas de selección. Con estos procedimientos se puede obtener buenos resultados si el investigador conoce bien su población. No obstante, dado que no existe un proceso de azar no es posible controlar el error de muestreo. (pg. 69)

### **2.10.2. Tamaño e integrantes de la muestra**

En el proceso cualitativo, la muestra corresponde a “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”. Hernández et al. (2010, pg. 394). Este autor agrega que lo concerniente, en el caso de la investigación cualitativa, son los “casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que (...) ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación”. (Hernández et al., 2010, pg. 394)

Martínez-Salgado (2012) mantiene que, a diferencia con la investigación cuantitativa, el tamaño de la muestra en la elección propositiva o de juicio no parte de un número determinado de antemano, sino que depende “del propósito del estudio, de lo que resulta útil para lograrlo, de lo que está en juego, de lo que lo hace verosímil, y en última instancia, incluso de lo que es posible”. (pg. 617)

Otra característica de este tipo de procedimiento es que el tamaño de la muestra no se conoce al inicio, sino solo cuando la indagación ha culminado, ya que lo decisivo de la muestra radica en “la riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador”. (Martínez-Salgado, 2012, pg. 617)

Morse (1995) puntualiza que el precepto de la investigación cualitativa exige recolectar datos hasta que ocurra la saturación, la cual es definida como el “punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos”. (Martínez-Salgado, 2012, pg. 617)

Conforme a lo antes expuesto, para este trabajo de investigación no se cuenta con un cálculo del número preciso de integrantes de la muestra: gerentes o jefes de áreas y empleados de las tres empresas que desarrollan sus operaciones dentro del mercado venezolano que fueron tomadas como casos de estudios para este estudio.

### **2.11. Matrices de respuestas**

El siguiente conjunto de matrices contiene las respuestas de cada una de las unidades de análisis que indica esta investigación en su marco metodológico. Durante el proceso, algunas pidieron ser fuentes anónimas y otros, por su lado, optaron por no responder determinadas preguntas debido a asuntos de confidencialidad. En virtud de sus derechos, se decidió omitir los nombres de tales entrevistados con la finalidad de proteger su identidad y obtener la información solicitada.

## 2.11.1. FOCUS GROUP

### • TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS: CASO EMPRESAS POLAR

Tabla 2. Matriz de respuestas de *focus group* aplicado en Empresas Polar

RESPUESTAS						
PREGUNTAS	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
1. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?	<p>“Bueno, por un lado un ejemplo de esta integración es que la organización incluyó dentro de sí misma operaciones de suministro de empaques, chapas, etiquetas, latas de aluminio, gaveras y paletas, al trabajar con líneas de producción de estos en la planta ubicada en la zona industrial de Valencia (...).”</p> <p>“Sin embargo, los ya conocidos problemas recurrentes en cuanto al suministro de energía eléctrica que se viven en el interior del país han afectado a nuestra planta de empaques,</p>	<p>“Dentro de la unidad de negocio de Cervecería Polar C.A. nuestras plantas no solo fabrican empaques sino también envases que son utilizados en nuestro sistema productivo (...).”</p> <p>“En la planta que tenemos en el estado Carabobo, manufacturamos las tapas corona, lo que conocemos normalmente con el nombre de chapas (...).”</p> <p>“Un aspecto por el cual se ha destacado Empresas Polar en toda su trayectoria, es por su</p>	<p>“Para lograr un mayor control de los suministros necesarios para llevar adelante nuestras operaciones, hemos recurrido a, por ejemplo, la integración hacia atrás con la fabricación de empaques plásticos, de las latas para las cervezas y la malta (...).”</p> <p>“Tenemos actividades que cubren la fabricación de empaques, chapas, gaveras y también etiquetas (...).”</p>	<p>“La organización mantiene dentro de sus estrategias de integración vertical, tanto estrategias hacia adelante como hacia atrás (...).”</p> <p>“La planta de Súper Envases elabora productos en dos materiales: de polietileno, como las gaveras, los envases para los helados EFE que vienen en presentaciones de uno, dos, cuatro y cinco galones (...); y de acero, se hacen las chapas para las botellas de cerveza y malta”.</p>	<p>“Entre la producción de la planta de Superenvases Envalic en Valencia, también se encuentra la elaboración de las típicas gaveras cerveceras, las multicestas, huacales, (...) todos estos hechos de plástico que sirven para el embotellamiento y distribución de nuestros productos de Cervecería y Alimentos Polar”.</p> <p>“En Alimentos Polar tenemos otro caso de integración vertical hacia atrás, que lo podemos ver con la relación insumo-producto entre las marcas Mavesa, Mazeite y jabón Las Llaves (...).”</p>	<p>“Hemos podido aplicar estrategias de integración aguas abajo y aguas arriba dentro de nuestra cadena de producción porque la organización cuenta con sólidas plataformas a nivel logístico a lo largo y amplio de todo el territorio nacional (...), que nos ha permitido manejar y tener control sobre nuestras operaciones de adquisición de insumos, de materias primas, de redes distribución y de almacenamiento (...).”</p> <p>“En estos almacenes, los productos de Cervecería Polar son vendidos a mayoristas independientes, (...) que</p>

	<p>hecho que ha afectado en la producción y que se traduce en un efecto transversal a lo largo de todos nuestros procesos productivos (...)."</p> <p>"También manejamos las actividades de distribución y almacenamiento tanto de Alimentos como de Cervecería, bajo modalidades distintas (...). Para Cervecería Polar, por ejemplo, trabajamos con nuestra propia red de franquicias mientras que para Alimentos, la distribución primaria y secundaria se hace de manera directa (...)."</p>	<p>completa red de distribución que nos ha permitido llegar hasta los lugares más recónditos del país (...)."</p> <p>"Con el trabajo bajo Red Franquicias de Distribución Polar, más que de una forma de integración estamos hablando de una restricción vertical, que le otorga a cada franquiciado el derecho a distribuir nuestros productos de la Cervecería Polar pero de forma exclusiva, dentro de una zona o territorio de ventas previamente delimitada bajo un acuerdo (...), pero bajo nuestra asesoría permanente en el área de los métodos de distribución, operación, comercialización y servicios más convenientes (...)."</p> <p>"Para Polar Alimentos, los productos que se despachan a las diferentes zonas del</p>	<p>"En Cervecería, Polar pasó de tener su propio sistema de distribución de la producción, a un sistema de distribución de propiedad privada de no-pertenencia, que actualmente se maneja con la Red Franquicias de Distribución Polar (...), sistema que le da los conocimientos, una variedad de técnicas, estándares y procedimientos no solo técnicos sino principalmente logísticos y comerciales propios del reconocido know-how de la Cervecería Polar (...), además de la capacitación técnica permanente sobre el negocio, entre otros derechos (...)."</p> <p>"En el caso de Alimentos Polar, sin embargo, nosotros atendemos de manera directa en todo el país, atendiendo más de 37.900 establecimientos comerciales, que abarcan desde cadenas</p>	<p>"La cerveza es producida en cuatro plantas, desde donde es transportada por ocho empresas de distribución propiedad de Polar hasta ochenta almacenes que la organización posee en toda Venezuela (...)."</p> <p>"Actualmente con la Red de Franquicias de Distribución Polar somos la única franquicia de distribución que existe en el país y en total representamos el 25% de los franquiciados Venezuela (...)."</p> <p>"Diariamente, desde nuestras plantas de Alimentos Polar, despachamos camiones como transporte primario con los distintos productos de nuestras marcas a todas las sucursales y a los Centros de Distribución que tenemos ubicados en todo el país. En estas sucursales consolidamos el portafolio y, de allí, es</p>	<p>"Con el sistema de franquicias con el que se trabaja la distribución para Cervecería Polar, le ofrecemos y le colocamos a disposición al franquiciado el know-how en distribución, que tiene claras las diferencias estructurales entre las zonas de distribución así como la oportunidad de generar su propio negocio y la gerencia de este (...)."</p> <p>"Nosotros les exigimos a los franquiciados que constituyan su propia microempresas para transportar la cerveza hasta los puntos de venta a detallistas y consumidores (...). Los aspectos clave de la relación entre Polar y los camioneros microempresarios son establecidos por la organización, tales como las rutas, el precio máximo al cual pueden vender el productos(...), a cambio, desde Polar, nos comprometemos a vender en cada ruta</p>	<p>corresponden a los mismos choferes propietarios de sus propios camiones de transporte, quienes se encargan de transportar la cerveza desde estos almacenes hasta los puntos de venta donde esta es vendida a los detallistas, y éstos finalmente venden a los consumidores finales (...)."</p> <p>"Para el caso de Alimentos Polar es un poco diferente, ya que contamos con un sistema de distribución, a través del cual brindamos servicio directo a nuestros clientes en todo el territorio del país. (...)."</p>
--	---	---	---	--	--	--

		país, dependen principalmente de las órdenes de compra o pedidos así como de nuestros clientes, inventarios en las sucursales y la velocidad de rotación de los diferentes tipos de productos (...).	de supermercados, abastos, bodegas y otros detalles(...).	donde pasamos a distribuir a los diversos clientes y detalles, lo cual corresponde al transporte secundario de los mismos (...).	exclusivamente al camionero a quien le haya sido asignada la ruta respectiva (...).	
2. ¿Cuáles estrategias de integración vertical aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?	<p>“Dichas prácticas promueven, por ejemplo, que al transportar nuestros productos, luego de coordinar la distribución mediante la asignación de rutas, lo que abarata los costos de traslados de los mismos, este tipo de distribución nos mantiene al tanto de cuándo, dónde y cómo llega la mercancía, manteniendo el control sobre la distribución, respecto a cuáles zonas del país ya están siendo servidas y cuáles no, los motivos por los cuales no lo está, la cifra certera de cuántos</p>	<p>“En Alimentos Polar, al usar un canal directo, en donde desde la misma empresa nos encargamos de distribuir nuestros productos, esto nos da una ventaja significativa en cuanto al mantenimiento con respecto al control de nuestras entregas a nuestros clientes mayoristas y minoristas (...).</p> <p>“(…) Así mismo, esto nos permite ahorrarnos dinero en cuanto a los costos de distribución, al eliminar los posibles intermediarios o empresas <i>outsourcing</i> que se encargaría de llevar a cabo las</p>	<p>“Una de las estrategias de integración vertical que ha sido más útil para la empresa es la integración vertical hacia atrás, con la fabricación de los empaques plásticos, de las latas para las cervezas y la malta; gracias a esto la empresa deja de depender de factores externos que puedan provocar cuellos de botella en la fabricación de nuestros productos(…)”</p> <p>“También nos hace tener más control sobre tiempos, recursos, rutas y todo el desarrollo logístico de nuestro</p>	<p>“Considero que para la filial de Alimentos Polar al emplear un canal directo de distribución, es decir, la misma empresa se encarga de distribuir el producto es muy beneficioso, porque así puede mantener el control de la entrega de sus productos y del mismo modo disminuir los costos de distribución integrando verticalmente hacia adelante estos eslabones en la cadena de producción (...)”</p>	<p>“La eliminación de un agente o una empresa surtidora manufacturera empaques tanto de plástico como de metal, es una ventaja para el desarrollo de nuestras operaciones, que a su vez, contribuye con que los costos de la producción y por lo tanto el costo del producto final se mantenga estable y asequible a nuestros consumidores, a pesar de la crisis económica(...), sin la preocupación de que quienes nos surten estos insumos pretendan querer imponernos medidas y condiciones poco beneficiosas para nuestra organización”</p>	<p>“La distribución de Alimentos Polar también es un factor importante en la integración vertical hacia adelante de la empresa, ya que cada paso que se ahorre en el movimiento del producto implica una disminución en el sobreprecio del mismo, de la misma forma, este tipo de distribución los mantiene al tanto de cuándo, dónde y cómo llega la mercancía, manteniendo un control más integral de todas nuestras operaciones</p> <p>(...)”</p>

	detallistas hay en cada una, qué cantidad compran, etc. (...)"	operaciones de este eslabón de la cadena de suministros (...)"	negocio; hecho por el que se ha destacado Polar en toda su trayectoria (...); nos permite conocernos mejor a nosotros mismos y a nuestros clientes y sus necesidades y requerimientos (...)"			
3. ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?	<p>"Un ejemplo claro de integración horizontal de nuestra empresa, fue la adquisición de la empresa Mavesa, la cual se obtuvo a través de un proceso de oferta pública de adquisición (...)"</p> <p>"(...) Tenemos varias plantas en diferentes puntos del país produciendo productos similares. Por línea de negocio tenemos: ocho plantas productoras de cerveza, cuatro de estas están en Carabobo, una en Miranda, una Lara, una en Zulia y otra en el estado Anzoátegui). De bebidas y snacks, que son las que maneja Pepsico, hay en total siete: tres en Miranda y</p>	<p>"Este tipo de estrategias son más evidentes en nuestra organización (...)"</p> <p>"Empresas Polar trabaja bajo la figura de filiales (...); por ejemplo, Primor Alimentos, C.A., que trabaja bajo la filial Alimentos Polar, es la empresa procesadora de alimentos más grande dentro de América Latina (...), la cual ofrece la producción de un amplio portafolio de alimentos como cereales, arroz, pasta, harinas precocidas, comida para mascotas y animales, productos de limpieza asociados a la marca</p>	<p>"Empresas Polar cuenta con varias plantas productivas, específicamente</p> <p>"28 plantas que producen diversos tipos de productos bajo nuestras marcas pertenecientes a nuestras Unidades de Negocios de Alimentos, Cervecería, etc. dentro de Venezuela (...); eso sin contar nuestra planta productora de harinas precocidas de maíz, avenas y arepas listas para comer, ubicada en Facatativá, una población cercana a la capital de Colombia, Bogotá (...)"</p> <p>"Otro hito importante en materia de integración</p>	<p>"Además, también tenemos una planta productora de malta en Estados Unidos.</p> <p>"En Empresas Polar, al ser un gran conglomerado industrial, trabajamos bajo un sistema de filiales (...); tenemos en un principio una organización de tres filiales: Cervecería Polar, Alimentos Polar y PepsiCo Venezuela (...); dentro de cada una de estas filiales se manejan diversas marcas que conforman nuestra cartera de productos (...)"</p> <p>"Como ejemplo, tenemos nuestra planta industrial más grande,</p>	<p>"Dentro del ámbito nacional nos podemos identificar a Empresas Polar como una compañía que utiliza este tipo de estrategia, ya que con nuestra variedad de productos, perseguimos ofrecer distintos productos alimenticios, así como bebidas dirigidos a distintos sectores del mercado (...)"</p> <p>"Esto se evidencia, por ejemplo, con el hecho de que aunque tanto los productos de Bodegas Pomar como la Cervecería Polar ofrecen bebidas alcohólicas (...); estos son ofrecidos a un mercado objetivo distintos segmentados</p>	<p>"Tenemos 28 plantas solo en Venezuela, y dos en el extranjero: Colombia y USA. Todo nuestro proceso de distribución se hace a través de 191 agencias, sucursales y centros de distribución, ubicados a lo largo de todo el territorio nacional; estas cifras incluyendo las plantas, sucursales, centros de distribución y agencias de todas nuestras filiales en el país (...)"</p> <p>"Es en 1995 cuando se crea la filial Cervecería Polar Colombia, que distribuye los productos desde la planta ubicada en Maracaibo hasta allá (...)"</p>

	<p>una en Aragua, otra en Anzoátegui, una más en Carabobo y por último, otra en el estado Zulia, y las otras trece de Alimentos ubicadas tres en Aragua y tres en Carabobo. También tenemos un par más en Sucre, y una en el Zulia, otra en Monagas, en Miranda otra más y finalmente, otra en Yaracuy (...).”</p>	<p>Las Llaves, por ejemplo (...).  “También Alimentos Polar logra la inauguración en Valencia de una nueva producción de nuestra línea de Migurt en Valencia, pero en asociación con la empresa española Calidad Pascual (...).”</p>	<p>de carácter horizontal fue cuando nació Alimentos Polar en el año 2003, luego de que se hiciera un proceso de fusión en una sola empresa de todos los productos y rubros alimenticios que tenía nuestro conglomerado (...).”  “Con la fusión con la que nace Alimentos Polar, se logra reunir en una misma empresa todos los productos de la marca que están vinculados a la producción de alimentos, distinguiéndola de la Cervecería y de Pepsico (...).”</p>	<p>que produce Harina PAN, ubicada en Chivacoa; y otro par más que están en Turmero y Cumaná”.  “En 2003 nace oficialmente Alimentos Polar al fusionar en una sola empresa todos los rubros alimenticios de las Empresas Polar”.</p>	<p>por factores como ocasión de consumo, variables psicográficas y demográficas distintas (...), que permiten incrementar nuestra participación de mercado (...).  “En 2001 cerramos el proceso de adquisición de Mavesa (...); es interesante decir que esta operación de compra se considera como la mayor operación financiera dentro del sector alimentos que se ha realizado en la historia de Venezuela”.  “Cuando se decidió adquirir esta empresa (Mavesa), la compra fue financiada por Empresas Polar haciendo uso de una reinversión de utilidades junto con la ayuda económica de la CAF así como un conjunto de inversiones de la banca privada (...).”</p>	<p>·  “En nuestro país, nuestras actividades de producción industriales están reunidas en complejos industriales ubicados a lo largo de todo el eje centro norte costero, y específicamente en los estados Miranda, Aragua, Carabobo, Lara, Zulia, Yaracuy, Anzoátegui, Sucre y Monagas (...).”</p>
--	--	--	--	--	--	---

<p>4. ¿Cuáles estrategias de integración horizontal aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?</p>	<p>“Creo que la adquisición de Mavesa fue un punto determinante en la historia de Empresas Polar, porque la pieza clave para ampliar de forma épica la diversidad de nuestra cartera de productos tal y como es conocida hoy en día (...).”</p>	<p>“Esta fusión como Alimentos Polar es la principal responsable que esta cuenta con el más completo portafolio de marcas líderes en diversas categorías de alimentos a nivel nacional y con reconocimiento a nivel mundial”.</p>	<p>“Es difícil para mí establecer cuál es más útil sobre otra, porque todas han significado un esfuerzo por aumentar nuestra competitividad dentro de los mercados, de abrir espacios hacia nuevas e innovadoras oportunidades de negocio a nivel nacional e internacional y trabajar por agregar más valor añadido a nuestras operaciones (...), así como incrementar nuestro alcance horizontal”</p>	<p>“Creo que tener presencia de plantas y sucursales a nivel internacional, nos ha dado una visión más amplia de nuestro negocio y también una visión alrededor del mundo de cómo Empresas Polar es una organización que trasciende fronteras, con calidad de exportación, incrementando nuestra escala de operaciones y reconocimiento fuera de nuestras fronteras (...).”</p>	<p>“La fusión de las filiales Mavesa y Primor, para formar lo que actualmente funciona bajo la identidad de Alimentos Polar constituyó una nueva forma de no solo ver sino de trabajar para Empresas Polar”.</p>	<p>“El tener casi una treintena de plantas industriales en el país, produciendo gran diversidad de productos de alimentos y bebidas pensadas para el consumo de nuestros clientes en función de sus necesidades y características propias, se ha traducido en una forma eficiente de trabajar para cubrir sus demandas, aumentando nuestra capacidad instalada y productiva para darle respuesta rápida a sus requerimientos”.</p>
<p>5. ¿Qué beneficios ha traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?</p>	<p>“Con el sistema de distribución directa aplicada por Alimentos Polar, se ha contribuido a evitar externalidades negativas que son propensas a ocurrir cuando no existe una coordinación clara y permanente entre distribuidores(...)”.</p> <p>“La reducción en costos transaccionales al eliminar intermediarios</p>	<p>“La atención directa de nuestros canales de distribución a centro de distribución, sucursales, clientes finales, detallistas y mayoristas nos ha permitido disminuir los costos de intermediación y también por lo tanto, la reducción significativa de los costos de nuestros productos, permitiendo que nuestros consumidores reciban, por ejemplo, los</p>	<p>“Haciendo nosotros mismos las redes de distribución geográfica óptima, luego de hacer diversos estudios avalados por nuestra amplia y sólida trayectoria, trabajamos en pro de que nuestro sistema de distribución sea el más acorde con los objetivos que persigue nuestra organización a diferencia de los que pueden surgir de la</p>	<p>“También podemos trabajar en que los productos que hacemos estén disponibles en cada plaza en que existan potenciales clientes y consumidores que deseen y puedan comprarlos (...) y así evitar que los compradores adquieran productos de la competencia (...)”.</p>	<p>“La eliminación de un agente o una empresa surtidora manufacturera empaques tanto de plástico como de metal, es una ventaja para el desarrollo de nuestras operaciones, que a su vez, contribuye con que los costos de la producción y por lo tanto el costo del producto final se mantenga estable y asequible a nuestros consumidores, a pesar de la crisis</p>	<p>“No hay que olvidar que el hecho de garantizar por nosotros mismos la distribución de nuestros productos ha sido una manera para desarrollar lealtad hacia nuestras marca, aunada con la calidad y sentido de pertenencia que están ligados a ellos (...)”.</p>

	es otro hecho producto de estas estrategias verticales de integración (...)",	alimentos regulados que producimos de nuestro portafolio al precio que estipula la ley de precios y rubros regulados elaborada por el Estado (...)"	competencia libre entre los distribuidores u operadores logísticos contratados para satisfacer tal fin (...)"	"También contribuyen con el uso más eficiente de la información por sobre el uso de información parcial y descentralizada que normalmente se genera, por parte de cada transportista independiente en el mercado para realizar dicha coordinación (...)"	económica(...), sin la preocupación de que quienes nos surten estos insumos pretendan querer imponernos medidas y condiciones poco beneficiosas para nuestra organización"	
6. ¿Qué beneficios han traído a la organización las estrategias de integración horizontal aplicadas?	<p>"En Empresas Polar disponemos de una de las infraestructura no solo en materia de producción, sino de comercialización y de servicios reconocida importante del sector privado venezolano (...) que se fundamenta en la gran variedad de productos"</p> <p>"La compra de Mavesa significó un paso firme para ganar el liderazgo en el mercado de bienes"</p>	"La fusión con filiales como Primor y Mavesa bajo la identidad de Alimentos Polar, ha hecho que esta empresa se sitúe entre los primeros lugares con el más completo portafolio de marcas líderes en diversas categorías de alimentos".	<p>"El hecho de que tengamos operaciones fuera del territorio ha permitido que la organización pueda comercializar de una manera más eficiente todos nuestros productos líderes dentro de otros mercados en países de América Latina, del Caribe, en Estados Unidos e incluso en Europa (...)"</p>	<p>"Con la integración horizontal, a través de la adquisición de Mavesa, Empresas Polar pudo extender sus negocios ampliando la cartera de productos ofrecidos por nuestra organización (...)"</p> <p>"Al tener varias plantas industriales que producen productos similares en diversos estados del país y lugares del mundo, esto ha permitido la asociación de nuestros productos a la imagen"</p>	"Esta compra (la de Mavesa) permitió a lo que actualmente conocemos como Alimentos Polar agregar a los productos ofrecidos rubros como el jabón Las Llaves, el vinagre Mavesa, la margarina Mavesa, la mayonesa Mavesa, los productos Rikesa, Toddy, Yukery, Pampero, los productos de la marca Margarita, entre otros (...) que actualmente son líderes de mercado a nivel nacional y con buen"	<p>"Desde mi percepción, con este acuerdo de compra, Empresas Polar reafirmamos nuestra posición consolidada en el mercado nacional y regional en alimentos, bebidas y demás rubros que ofrece nuestro conglomerado"</p> <p>"Otro aspecto importante que se deriva de la aplicación de estrategias de integración horizontal, es que su puesta en práctica ha permitido fortalecer nuestra política de"</p>

	de consumo masivo en el país (...).			de cada una de nuestras filiales de manera directa y organizada con la identidad como Empresas Polar, como una organización presente alrededor de todo el mundo, de calidad y compromiso con nuestros consumidores y clientes (...).	posicionamiento internacional (...)."	orientación al consumidor, al sumar a nuestro portafolio comercial una amplia gama de productos que son reconocidos como amplios líderes dentro del mercado (...).
--	-------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2017)

• **TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS: CASO RON SANTA TERESA C. A.**

Tabla 3. Matriz de respuestas de *focus group* aplicado en C. A. Ron Santa Teresa

RESPUESTAS						
PREGUNTAS	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
1. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?	"Tenemos cierto grado de integración vertical dentro de nuestra cadena de producción debido a que parte de la materia prima la tomamos de nuestras	"Básicamente la integración es hacia atrás, porque tiene que ver con el control sobre la materia prima, en este caso una de las más importantes que es la caña de azúcar, de la	"Un ejemplo de esto, es que en la misma Hacienda se cultiva una parte de la caña de azúcar que es la materia prima de la que se obtiene la melaza para	No intervino en esta pregunta.	"Tenemos una integración parcial ya que, a pesar de que tenemos integración hacia atrás, ya que cultivamos caña de azúcar para la obtención de la melaza, no nos da abasto para satisfacer	"Pero en el caso de la distribución, no podemos partir de que hay una integración vertical, puesto que todo este servicio está tercerizado (...)"

	mismas instalaciones (...)."	que prácticamente parten todos los productos de nuestra cartera (...)."	la producción del alcohol (...)."		toda la demanda de producción que tenemos; por lo tanto, nos vemos en la necesidad de comprarle a proveedores externos (...)."	
2. ¿Cuáles estrategias de integración vertical aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?	"Evidentemente, la estrategia que aplicamos no es la más óptima, porque seguimos dependiendo de proveedores externos para sacar adelante la producción (...)"	No intervino en esta pregunta.	" (...) Pero ha sido útil porque de alguna manera, nos ha permitido disminuir la dependencia, aunque no por completo, sobre la materia prima (...)."	"Bueno, esta, que es la única que podemos aplicar en nuestra cadena (...)."	"Sería de mayor utilidad si este grado de integración fuese mayor, porque nos daría mayor control sobre nuestras operaciones (...), lo que mejoraría nuestra estructura de costos (...)."	No intervino en esta pregunta.
3. ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?	No intervino en esta pregunta.	"Una, es a través de la adquisición de compañías filiales, que ha facilitado poner a la venta y disposición dicho servicio y productos en distintos segmentos del mercado del país (...)."	"Más que todo de marketing, ya que en Santa Teresa tiene diferentes filiales que ofrecen productos y servicios distintos (...)."	"Está, por ejemplo, el servicio turístico que ofrecemos a través de la Estación El Consejo que queda aquí mismo dentro de la Hacienda, que se diferencia notablemente de la producción que se lleva a cabo en la destilería, con los rones (...)"	No intervino en esta pregunta.	"También hay otras filiales que trabajan fuera de Venezuela, que han permitido que la distribución de los licores se hagan fuera de nuestras fronteras en Estados Unidos, Europa y Panamá (...)."
4. ¿Cuáles estrategias de integración horizontal aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?	"El tener varias filiales a nivel nacional e internacionalmente (...)"	No intervino en esta pregunta.	"Considero que el ampliar los nichos de mercado a los que van dirigidos nuestros productos, bien sea por la necesidad que podemos cubrir con los diferentes servicios que ofrecemos es lo más útil"	"El diversificar nuestra cartera de productos y de los servicios que prestan las filiales de la compañía han dejado que la empresa cuente con mayor cobertura de mercado (...)."	No intervino en esta pregunta.	"Creo que el aumentar nuestra presencia en el mercado no solo nacional e internacional ha sido lo más útil, porque el poder distribuir fuera del país ha permitido que nos conozcan y reconozcan"

			que nos ha proporcionado esto de las filiales (...)			nuestros productos a nivel internacional, (...) y también permitir el ingreso de divisas a la compañía a través de la venta de nuestros productos (...)
5. ¿Qué beneficios ha traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?	“Se trata más que nada de tener un mayor control sobre nuestra producción (...)	“Disminuir un poco la dependencia de otros proveedores de caña de azúcar, aunque como ya se dijo antes, no hemos podido independizarnos totalmente (...)	“Bajar los costos, ya que evidentemente resulta menos costoso obtener parte de la materia prima de nuestras propias plantaciones, que comprarlas a través de terceros o importarlas incluso (...)	“De cierto modo, también ha permitido asegurar la continuidad de parte de los suministros (...)	“También ha favorecido el mantenimiento de la calidad de los productos, porque es más sencillo corroborarlo si está dentro de nuestros alcances este suministro, lo que a su vez permite mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada de nuestros competidores (...)	“Lograr una mayor eficiencia en nuestras diferentes actividades y operaciones (...)
6. ¿Qué beneficios han traído a la organización las estrategias de integración horizontal aplicadas?	“También ha hecho que los consumidores nos vean como más que una empresa que solo hace ron, como una empresa de servicio, de tipo recreativo y turístico, con sentido social (...)	“Mejorar el posicionamiento e imagen de la compañía, con cada producto del portafolio actual que ofrecemos y de los diferentes servicios de diversa índole que prestan las filiales de CARST (...)	No intervino en esta pregunta.	“El poder diversificar la cantidad y tipos de nichos de mercado que atendemos en Ron Santa Teresa, a nivel geográfico y de características demográficas y psicográficas (...)	“Otro beneficio que nos ha proporcionado es la complementariedad en nuestras operaciones, ya que las filiales están bastante relacionadas entre sí con las actividades que realiza Santa Teresa en cada uno de sus niveles de operación: destilación, añejamiento, envasado, etc. (...)	“Como mencioné antes, el ingreso de divisas a la compañía a través de la venta de nuestros productos fuera de nuestras fronteras, lo cual permite la reinversión de este dinero para la compra de los suministros y materias primas que hay que importar para poder llevar a cabo nuestras operaciones (...)

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 2.11.2. GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS

Tabla 4. Matriz de respuestas a entrevistas hechas a los gerentes y jefes de departamentos de las empresas caso de estudio

RESPUESTAS			
	Entrevistado 1 Paul Rico C. A. Ron Santa Teresa	Entrevistado 2 Manuel Salazar Coca-Cola FEMSA Venezuela	Entrevistado 3 Anónimo Empresas Polar
1. ¿Cuáles son los eslabones con los que cuenta la cadena de suministros de la empresa?	<p>“Nuestra cadena de suministro se puede dividir en los siguientes eslabones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial, contempla todo lo atribuible a la gestión de venta, planificación de la demanda, <i>trade marketing</i>,</li> <li>• Logística, son todas aquellas labores necesarias para el envío del producto a nuestros clientes.</li> <li>• Producción, contempla la planeación operativa en la cual se engranan cada una de las plantas productoras con el objetivo de mantener alimentada la cadena de suministro.</li> <li>• Procura, viene a servir la necesidad de compra de insumos que permitan la producción y la garantía de suministros y repuestos necesarios para mantener la cadena productiva sin interrupciones para satisfacer las necesidades del mercado”.</li> </ul>	<p>“Nuestra cadena de suministro está compuesta por: proveedores de materia prima (concentrados, azúcar, resinas, termoencogibles, cartones, plásticos), manufactura en plantas, distribución primaria a Centros de Distribución, almacenes y bodegas, distribución secundaria a minoristas y consumidores (...).”</p>	<p>“En el caso de Alimentos Polar, la cadena de suministro compuesta por los proveedores de materia prima y material de empaque, por las plantas de producción <i>per sé</i>, las sucursales de venta y los diferentes centro de distribución que tenemos alrededor del país. Por último, tenemos a los clientes a los que les proveemos nuestros productos, como cadenas de supermercados, abastos, detallistas, etc. (...)”.</p> <p>“Para nosotros, el flujo de nuestra cadena de suministro empieza justo cuando la materia prima nos llega a algunas de nuestras plantas de producción (...), aquí la transformamos a través de diversos procesos para convertirla en producto terminado, para luego ser distribuido a las sucursales, que a su vez las envían a los clientes finales (...)”.</p>

<p>2. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?</p>	<p>“Ante nuestro actual entorno de escasez nuestra empresa pudiese estar en la posibilidad de una integración vertical con algún central azucarero que le permita garantizar el suministro de su principal materia prima (melaza) al proceso productivo. Pareciera uno de los pasos en integración vertical más ventajosos ante la situación de deterioro que se ve la cadena productiva de este sector, sin embargo más que una integración vertical en este sentido puede hacer sentido una alianza estratégica y negociaciones a largo plazo que garanticen suministro confiable”.</p>	<p>“(…) Integración vertical a lo largo de la cadena de suministros (…)”</p> <p>“La compañía se encarga a través de diversas unidades de negocios de la producción, almacenaje y transporte del producto a través de la cadena de suministro, esto supone un grado de integración vertical. Sin embargo, las materias primas son adquiridas a proveedores externos (…)”.</p> <p>“Las plantas y el transporte de materia prima es de Coca-Cola. (…) está la parte un poco más como hacia aguas hacia arriba, que la parte de entrega al minorista y entrega al cliente; esa parte también es de Coca-Cola (…)”.</p> <p>“Tenemos nuestros propios camiones para materia prima, (…) para movilizar el producto terminado a los Centro de Distribución y del Centro de Distribución al minorista también. Toda esa cadena es de Coca-Cola (…)”.</p>	<p>“(…) Nosotros contamos con una robusta planificación logística que nos ha permitido implementar diversas estrategias de integración tanto hacia atrás como hacia delante en nuestra cadena de suministros a nivel nacional (…)”.</p> <p>“Lo podemos ver en el hecho de que nos encargamos de, por ejemplo, la fabricación de las botellas, de las latas y de las tapas usadas para toda la unidad de negocios de Cervecería Polar, con Superenvases (…)”.</p> <p>“También fabricamos etiquetas, las paletas, las gaveras...eso nos da un cierto grado de integración vertical, porque nos da control sobre parte de los suministros que necesitamos (…)”.</p> <p>“Con Polar Alimentos, también se tiene un cierto grado de integración vertical, ya que somos la misma organización es la propietaria de la flota de transporte tanto primario, hacia nuestros Centros de Distribución en todo el país, así como del transporte secundario hacia los detalles y demás clientes de nuestra cartera de productos (…)”.</p>
<p>3. ¿Qué productos de la cartera de la empresa usan insumos abastecidos de manera interna dentro de su proceso de producción?</p>	<p>“Todos los líquidos de nuestros productos son generados dentro de nuestro proceso productivo”.</p>	<p>“Todo el portafolio”.</p>	<p>“Sin embargo, Todos nuestros productos cuentan con al menos un insumo o materia prima, así sea en la parte de envasado y empaquetado, que es provisto de manera interna dentro de la organización, en las diferentes unidades de negocio”.</p>

<p>4. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para el suministro de los insumos necesarios para la elaboración de los productos de la empresa?</p>	<p>“Las fuentes internas es nuestro producto (líquido) y requerimos del suministro de todo el material de empaque para su presentación y comercialización”.</p>	<p>“La materia prima es suministrada por proveedores externos”.</p> <p>“(…) Nosotros mismos nos almacenamos, nos producimos y entregamos al minorista”.</p>	<p>“Dependiendo de la Unidad de Negocios, tenemos diferentes proveedores de materia prima, (...) parte de estas hay que importarlas (...); por ejemplo, el cacao, algunas vitaminas y la malta que se agregan a la mezcla para producir el Toddy, todo esto es importado. Con las líneas de producción de las gelatinas Golden y el té Lipton, tenemos una situación similar, puesto que los empaques a diferencia de los que usamos para envasar los productos elaborados por la Cervecería con Supernevases, son laminados y por ende, traídos de fuera (...); y así pasa con otro montón de materias primas, no solo para Cervecería, sino para la unidad de Alimentos y de Pepsico Venezuela (...).”.</p>
<p>5. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para la entrega de sus productos?</p>	<p>“La fuente interna es solo el control de la logística para el suministro a tiempo y como fuente externa tenemos la tercerización del transporte”.</p>	<p>“A partir de la producción (manufactura) de bebidas, los servicios se suministran mediante fuentes internas (...)”.</p>	<p>“Con respecto a las internas, sería más bien todo lo referente a la producción, a la transformación de la materia prima que ocurre en cada una de nuestras 28 plantas a nivel nacional y otro par que se encuentran en el exterior (...)”.</p> <p>“Las fuentes externas serían básicamente aquellas materias primas que obtenemos a través de la compra de los insumos y materias primas necesarias para la elaboración de los productos de todo nuestro portafolio, así como la tercerización de parte de los transportes que no cubrimos con nuestra propia flota de camiones, como es el caso de Cervecerías Polar, que lo hacemos a través de franquiciados (...); Alimentos Polar si cuenta con su propio transporte primario y secundario (...)”.</p>

<p>6. ¿Cuál es el porcentaje de requerimientos de un insumo particular que asegura la empresa para su abastecimiento de manera interna?</p>	<p>“El 100% de nuestro proceso depende de la melaza de caña de azúcar”.</p>	<p>“40%”.</p>	<p>El entrevistado no respondió a esta pregunta por motivos de confidencialidad.</p>
<p>7. ¿Cuál es el porcentaje para cada producto de su cartera que es realizado en una unidad propia de la empresa?</p>	<p>“El 100% es realizado por nosotros”.</p>	<p>“60%”.</p>	<p>El entrevistado no respondió a esta pregunta por motivos de confidencialidad.</p>
<p>8. ¿Cuál es la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para cada unidad de la misma?</p>	<p>“Es realmente difícil mantener un estándar de proporción de precios entre los valores internos suministrados por la empresa y el costo de los insumos, ya que actualmente tenemos variaciones importantes de precios en cada mes y dependiendo de la naturaleza de cada uno de ellos (su dependencia de las divisas) crecen de forma desproporcionada afectando el peso ponderado de cada insumo”.</p>	<p>“Si lo vemos como materias primas que yo necesito para eso (...), el termoencogible para fabricar la botella, las tapas, todo eso es externo (...) pero el proceso de transformación de esa materia prima es interno”.</p> <p>“(…) Si lo ves como insumos y servicios, lo pudieras poner como un 50%, porque todo el proceso de transformación de ese insumo es interno”.</p>	<p>El entrevistado no respondió a esta pregunta por motivos de confidencialidad.</p>
<p>9. ¿Qué ventajas han traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aseguramiento del suministro de insumos</li> <li>• Anticipación sobre la subida de precios</li> <li>• Control y garantía de calidad en el insumo</li> <li>• Crecimiento sostenido y acorde a los planes estratégicos de ambas compañías.</li> </ul>	<p>“Disminuir la probabilidad de fallas en la cadena de suministro, mejorar posición competitiva y disminución de costos (...)”.</p> <p>“Rentar camiones suele ser muy costoso, camiones y montacargas (...). Si lo vemos</p>	<p>“Bueno, básicamente nos ha permitido manejar y tener control sobre nuestras operaciones de adquisición de insumos, de materias primas, de redes distribución y de almacenamiento (...)”.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja competitiva sobre otros competidores del sector.</li> <li>• Sinergia entre empresas (<i>Know-how</i>)”</li> </ul>	<p>del lado interno, como es el nuestro, el montacargas, el mantenimiento mensual (...) no pasa de los ocho, nueve millones de bolívares. Entonces en ese caso, tener esa parte del lado de la compañía es mucho más rentable, disminuyes tus costos.”</p>	<p>“Asegurar de una manera u otra parte del suministro de los insumos en el área de embotellado, etiquetado y de tapas corona (...), evitando tener que depender al menos en esa área de la importación de suministros e insumos en algunas de nuestras unidades de negocios (...), disminuyendo también así las dificultades de las políticas cambiarias de divisas de cierto modo (...).”</p> <p>“Tener el control sobre parte de nuestras operaciones, con respecto principalmente al transporte, almacenamiento de productos y las redes de distribución de nuestros productos (...); así como la reducción de nuestra estructura de costos (...).”</p> <p>“Ventajas competitiva sobre otras empresas competidoras, debido al valor añadido que le proporciona nuestra plataforma logística y de distribución a toda nuestra cadena de suministros (...).”</p>
<p><b>10.</b> ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?</p>	<p>“Tenemos cierto grado de integración horizontal, ya que C. A. Ron Santa Teresa posee una serie de compañías relacionadas con la industria de las bebidas alcohólicas, específicamente con todo lo relacionado a la explotación de la industria licorera, lo cual nos permite producir, preparar, envejecer, adquirir, enajenar y distribuir alcohol y bebidas alcohólicas, a través de la posesión de filiales destinadas para tal fin”.</p>	<p>“Si tu consideras Venezuela como un solo mercado, pues no hay...ahora, si vemos que nosotros por ejemplo, tenemos una planta en Valencia, una planta en Barcelona, una planta en Caracas y una planta en Maracaibo, y consideramos mercados regionales pudiéramos hablar de algún grado de integración horizontal. (...) Varias plantas y Centros de Distribución (...).”</p> <p>“En Coca-Cola FEMSA (...) tenemos farmacias, cerveceras, Heineken por</p>	<p>“En principio, aplicamos dos tipos de estrategias básicamente. Por un lado, la integración horizontal con la que pretendemos abarcar una mayor cobertura de mercado, a través de la creación de nuestras tres unidades de negocio: Alimentos, Cervecería y Pepsico, que nos ha permitido atender a distintos nichos de mercado (...).”</p> <p>“También aplicamos la integración horizontal a nivel de la producción, ya que contamos con un conjunto de plantas productivas localizadas en varios puntos a nivel nacional que producen tanto</p>

		<p>ejemplo, hay tiendas al detal, (...) hay muchos otros negocios que pudieran presentar una integración horizontal. En Argentina, por ejemplo, la parte de distribución la atiende FEMSA logística, que vendría siendo como una compañía, del mismo dueño, pero es aparte de Coca-Cola FEMSA. Asimismo hay otros (...), tenemos farmacias, cerveceras (...), hay tiendas al detal, (...) hay muchos otros negocios que pudieran presentar una integración horizontal, que es como atender varios mercados diferentes (...).”</p>	<p>productos similares como distintos que ofrecemos dentro de nuestro portafolio bajo distintas marcas, bien sea en el área de consumo de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas (...).”</p>																																													
<p>11. ¿La organización trabaja bajo un modelo de filiales?</p>	<p>“Sí, entre ellas están la Estación El Consejo y la Fundación Santa Teresa, que son las más conocidas por las personas dentro del país. Anexo te envío una imagen con un extracto del prospecto que se le es enviado anualmente a la Superintendencia Nacional de Valores, donde se muestra claramente cuáles son todas las que posee la organización”.</p> <table border="1" data-bbox="415 894 1066 1128"> <thead> <tr> <th>Compañías filiales</th> <th>Domicilio</th> <th>Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C.A. Licores de Calidad</td> <td>Venezuela</td> <td>Fabricación y distribución de licores</td> </tr> <tr> <td>Estación El Consejo, S.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Prestación de servicios turísticos</td> </tr> <tr> <td>Destilería Aragua, C.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Servicios de destilación de alcohol</td> </tr> <tr> <td>Añejos de Aragua, C.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Servicios de añejamiento</td> </tr> <tr> <td>Envasados Tovar, C.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Servicios de envasado</td> </tr> <tr> <td>Distribuidora Benedetti Puertos Libres, C.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Distribución de licores</td> </tr> <tr> <td>Distribuidora Sofá, C.A.</td> <td>Venezuela</td> <td>Distribución de licores</td> </tr> <tr> <td>Destilería Aragua, S.C.S.</td> <td>Venezuela</td> <td>Producción y destilación de alcohol</td> </tr> <tr> <td>Añejos de Aragua, S.C.S.</td> <td>Venezuela</td> <td>Servicios de añejamiento</td> </tr> <tr> <td>Envasados Tovar, S.C.S.</td> <td>Venezuela</td> <td>Servicios de envasado</td> </tr> <tr> <td>Red Sapphire-Servicios de Marketing</td> <td>Portugal</td> <td>Servicios de mercadeo y mantenimiento de marca</td> </tr> <tr> <td>Free Spirit Comercio Internacional, Lda.</td> <td>Portugal</td> <td>Distribución de licores</td> </tr> <tr> <td>Santa Teresa Internacional, S.A.</td> <td>Panamá</td> <td>Distribución de licores</td> </tr> <tr> <td>Aragua Services, Inc.</td> <td>USA</td> <td>Distribución de licores</td> </tr> </tbody> </table>	Compañías filiales	Domicilio	Actividad	C.A. Licores de Calidad	Venezuela	Fabricación y distribución de licores	Estación El Consejo, S.A.	Venezuela	Prestación de servicios turísticos	Destilería Aragua, C.A.	Venezuela	Servicios de destilación de alcohol	Añejos de Aragua, C.A.	Venezuela	Servicios de añejamiento	Envasados Tovar, C.A.	Venezuela	Servicios de envasado	Distribuidora Benedetti Puertos Libres, C.A.	Venezuela	Distribución de licores	Distribuidora Sofá, C.A.	Venezuela	Distribución de licores	Destilería Aragua, S.C.S.	Venezuela	Producción y destilación de alcohol	Añejos de Aragua, S.C.S.	Venezuela	Servicios de añejamiento	Envasados Tovar, S.C.S.	Venezuela	Servicios de envasado	Red Sapphire-Servicios de Marketing	Portugal	Servicios de mercadeo y mantenimiento de marca	Free Spirit Comercio Internacional, Lda.	Portugal	Distribución de licores	Santa Teresa Internacional, S.A.	Panamá	Distribución de licores	Aragua Services, Inc.	USA	Distribución de licores	<p>“Coca-Cola FEMSA como tal, es una transnacional. (...) tiene su sede matriz en México; (...) a partir de ahí, hay una división de Centroamérica, una división de Latinoamérica y una división de Asia, que tiene Filipinas. (...) Toda la cadena de la compañía está integrada al Fondo Económico Mexicano, que tiene una cadena de empresas que abarcan otras áreas: hay FEMSA logística, que abarca procesos de manufactura aparte de consultorías, de logística de distribución que no forma parte de Coca-Cola FEMSA sino de FEMSA. Esa parte no aplica en Venezuela, por diversos temas que tenemos (...).”</p>	<p>“Sí, en Empresas Polar trabajamos con una organización de tres filiales: Alimentos Polar, Cervecería Polar y PepsiCo Venezuela, las cuales cuentan con distintas marcas que conforman el portafolio de productos de nuestra empresa (...).”</p>
Compañías filiales	Domicilio	Actividad																																														
C.A. Licores de Calidad	Venezuela	Fabricación y distribución de licores																																														
Estación El Consejo, S.A.	Venezuela	Prestación de servicios turísticos																																														
Destilería Aragua, C.A.	Venezuela	Servicios de destilación de alcohol																																														
Añejos de Aragua, C.A.	Venezuela	Servicios de añejamiento																																														
Envasados Tovar, C.A.	Venezuela	Servicios de envasado																																														
Distribuidora Benedetti Puertos Libres, C.A.	Venezuela	Distribución de licores																																														
Distribuidora Sofá, C.A.	Venezuela	Distribución de licores																																														
Destilería Aragua, S.C.S.	Venezuela	Producción y destilación de alcohol																																														
Añejos de Aragua, S.C.S.	Venezuela	Servicios de añejamiento																																														
Envasados Tovar, S.C.S.	Venezuela	Servicios de envasado																																														
Red Sapphire-Servicios de Marketing	Portugal	Servicios de mercadeo y mantenimiento de marca																																														
Free Spirit Comercio Internacional, Lda.	Portugal	Distribución de licores																																														
Santa Teresa Internacional, S.A.	Panamá	Distribución de licores																																														
Aragua Services, Inc.	USA	Distribución de licores																																														

<p>12. ¿La empresa cuenta con plantas en diferentes puntos del país produciendo productos similares?</p>	<p>“No, las instalaciones industriales de la empresa se encuentran ubicadas en la carretera panamericana Hacienda Santa Teresa El Consejo, Edo. Aragua; allí es donde se llevan a cabo todas las operaciones desde el proceso de fermentación hasta el almacenaje del producto terminado”.</p>	<p>“Sí, cuatro plantas. (...) Tenemos una planta en Valencia, una planta en Barcelona, una planta en Caracas y una planta en Maracaibo (...). Básicamente producen lo mismo, a excepción de algunos SKU's específicos, por ejemplo los de vidrio que se producen en Maracaibo, (...) los jugos se producen en Maracaibo, y del resto, los carbonatados se producen en casi todo el país (...) pero si lo puedes ver en algún grado (la integración horizontal) (...). De hecho, no solo a nivel de manufactura con las plantas, sino a nivel de distribución. Nosotros tenemos 24 Centros de Distribución a nivel país, (...)”.</p>	<p>“Sí, por ejemplo para la producción de la harina precocida, tenemos tres plantas a nivel nacional que la producen (...), una en Turmero, otra en Cumaná y otra más en Chivacoa (...)”.</p> <p>“Para el caso de Cervecería Polar, la situación es similar (...), aquí en Caracas tenemos la planta de Los Cortijos, pero tenemos otras plantas donde se producen cervezas y maltas, (...) está la de Polar Oriente, que se encuentra en Anzoátegui, (...) otra denominada la Cervecería Modelo, ubicada en Maracaibo; y la del Centro, que está en San Joaquín, en el estado Carabobo (...)”.</p> <p>“También, para Pepsico, cuatro de nuestras plantas producen bebidas carbonatadas, refrescos (...), la de Maracaibo, otra en Barcelona, y dos más, una en Villa de Cura y otra en Caucaigua (...)”.</p>
<p>13. ¿La organización ha adquirido o se ha fusionado con otras empresas?</p>	<p>“Sí, por ejemplo en el año de 1996, Ron Santa Teresa adquirió la totalidad de las acciones de la Distribuidora Benedetti, que para ese entonces era la empresa líder en distribución de productos licoreros en Venezuela”.</p>	<p>“Aquí no, pero a nivel de FEMSA, sí. FEMSA ha expandido su cobertura en las regiones donde está, fundamentalmente a través de adquisición de negocios, en lugar de abrir nuevas operaciones. Por ejemplo en Panamá, se adquirió la embotelladora Estrella Azul, que es especializada en lácteos; en Brasil se adquirió Heineken, en Chile se adquirió</p>	<p>“Sí, sí. A lo largo de la historia de Empresas Polar han sucedido varios procesos de adquisición y fusión con otras empresas (...)”.</p> <p>“Una de las fusiones más notables, fue la que se dio en el año 2003, con la que nace oficialmente Alimentos Polar, lo cual permitió unir en una misma empresa todos</p>

		<p>una red de farmacias y en varios lugares así (...).</p> <p>“Pero aquí, el único negocio de FEMSA, es Coca-Cola FEMSA, que es producción de bebidas no alcohólicas (...).</p>	<p>los productos del área de alimentos que fabricamos y comercializamos aquí (...).</p> <p>“También tenemos en nuestro haber una de las operaciones financieras del sector alimentos que se ha hecho en la trayectoria de nuestro país, con la adquisición de Mavesa, lo cual permitió ampliar de manera notable nuestra oferta de productos de nuestro portafolio (...).</p>
<p>14. ¿Cuál es la proporción de participación de mercado con el que cuenta cada producto de la cartera de la empresa?</p>	<p>“Por ejemplo, para el segmento estándar de ron, Gran Reserva cuenta con una participación de mercado que ronda el 40%”. En el de <i>Super Premium</i>, Santa Teresa 196 es líder con más del 90% ; para el Premium, tenemos el Selecto con aproximadamente un 20%; todo esto dentro del mercado venezolano”.</p>	<p>“52% de <i>market share</i> en colas negras”.</p>	<p>“Empresas Polar, con su amplia cartera de productos, tiene una trayectoria que le ha permitido posicionarse como líder en prácticamente todos los mercados donde participa. Por ejemplo, en el caso de Alimentos Polar , contamos con marcas líderes con una participación dentro del mercado venezolano: aproximadamente un 70% en harina precocida de maíz, más del 80% en aceite de maíz comestible, alrededor de 65% en margarinas, 30% en arroz y más del 80% en productos para lavar ropa y platos (...). Hemos tratado de manera incansable que, a pesar de las dificultades que se han presentado con las regulaciones de productos, la situación de escasez, regulaciones cambiarias, dificultades con las importaciones de nuestras materias primas e insumos (...).</p> <p>“EFE por ejemplo, es la marca líder dentro la gama de productos individuales y familiares de helados, con aproximadamente un 60% de participación (...).</p> <p>“Nuestra unidad de negocios Cervecería Polar posee por su parte un portafolio de seis marcas líderes en cada uno de los</p>

			<p>segmentos que atendemos. Así por ejemplo, el segmento ligero que es el que posee mayor volumen alrededor de todo el país, tenemos Polar Light de líder del mercado venezolano (...).</p> <p>“Eso mismo pasa en el sector de suaves, con Polar Ice, en el <i>Premium</i> con Solera y Solera Light, Polar Pilsen con las fuertes y tradicionales (...).</p> <p>“E incluso en el segmento sin alcohol, también somos líderes, con Polar Zero, nuestra marca más reciente (...).</p>
<p>15. ¿Qué ventajas han traído al proceso de producción las estrategias de integración horizontal aplicadas?</p>	<p>“A través de nuestras filiales, hemos podido fortalecer nuestra posición en el mercado nacional e internacional, teniendo presencia en países como Estados Unidos, Panamá y Portugal. En el país europeo, contamos con Red Sapphire-Servicios de Marketing, que presta servicios de mercadeo y mantenimiento de marca; así como con Free Spirit Comercio Internacional, Lda., cuya actividad de negocios es la distribución licorera en ese país. En USA y Panamá, nuestras filiales prestan solo servicios de distribución de licores por medio del funcionamiento de Aragua Services, Inc y Santa Teresa Internacional, S.A. respectivamente”.</p>	<p>“Disminuyes un poco riesgos laborales. Hemos tenido paralizaciones de plantas, que por ejemplo son focalizadas. (...) Por lo general, la planta de Valencia nos aporta casi que el 60%de la producción de todo el portafolio; (...) cuando esa se para, por ejemplo puedes producir en las otras plantas; (...) no paralizas tu operación (...).</p> <p>“Si podemos abarcar a nivel local muchos más territorios, podemos garantizar que, colocando un poco de inventario en cada lado, satisfaces la demanda del territorio, (...) no desatiendes todo el país como si tuvieras una distribución centralizada. (...) Es tema de alcance del mercado (...).</p>	<p>“Con la adquisición de nuevas empresas, como Mavesa y Primor, hemos podido expandir de forma destacable nuestra cartera de productos ofrecida a nuestros clientes, haciéndonos ganar cada vez más participación de mercado a nivel no solo a nivel nacional sino en el extranjero (...).</p> <p>“También hemos mejorado nuestra imagen de marca y nuestro posicionamiento dentro de los diferentes mercado en donde estamos involucrados, ya que somos vistos como una empresa líder en prácticamente todos los sectores en donde ofrecemos cada una de nuestra gama de productos (...).</p>

Fuente: Elaboración propia (2017)

### **III. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Tal y como se evidencia en las respuestas obtenidas a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación descritos en el marco metodológico de esta investigación, las empresas tomadas como caso de estudio aplican estrategias dentro de sus organizaciones que implican algún grado de integración vertical y horizontal dentro de sus estructuras.

La incertidumbre que caracteriza el entorno donde operan las empresas que hacen vida dentro del mercado nacional, así como la falta o deterioro del control que les ha traído esta situación sobre sus operaciones, han hecho que estas pongan en práctica un conjunto de estrategias que les permitan afrontar dichas vicisitudes, con el fin de disminuir su dependencia de intermediarios y terceros a lo largo de los eslabones de su cadena de suministros, y hacer frente a las amenazas que suponen su competencia.

Dependiendo de los objetivos que pretendan alcanzar, del capital financiero que estas dispongan y de la plataforma logística con la que cuenten, las organizaciones pueden, por una parte, buscar asumir un rol más activo y menos dependiente de terceros dentro de su propia cadena de suministros (lo cual supone una estrategia de integración vertical), o por otro lado, fusionarse, adquirir o crear otras empresas que operen dentro de un mismo mercado (estrategias de integración horizontal), para ampliar la cobertura de mercado, así como aumentar su participación y poder dentro del mismo.

En el caso de Empresas Polar, de acuerdo a la unidad de negocio que se estudie, se tienen diferentes modalidades de integración dentro de su organización. Se habla de una cuasi-integración, ya que aunque la unidad de negocios de Cervecería Polar C. A. se encuentra integrados, en cierto grado, verticalmente hacia atrás con la fabricación algunos de los insumos necesarios para su producción y Alimentos Polar, hacia adelante, con el uso de un sistema propio de distribución que presta servicio directo a clientes a nivel nacional, la organización como tal no posee el total dominio de todos los activos en su cadena de valor, sino que dependen de

otros proveedores para la obtención de materia prima y para comercializar parte de sus productos.

Sin embargo, la organización destaca que con el trabajo bajo la Red de Franquicias de Distribución Polar más que una forma de integración, se está frente a una restricción de tipo vertical la cual solo permite al franquiciado obtener el derecho de distribuir de manera exclusiva nuevos productos de esta unidad de negocios dentro del territorio de ventas previamente acordado pero bajo la asesoría continua de la empresa.

Por otra parte, dentro de la unidad de negocios de Cervecería Polar C. A., con el fin de lograr un mayor control sobre los suministros, y por lo tanto, de las operaciones de la empresa, con la producción de la planta de Superenvases Envalic, han logrado cierto grado de integración vertical aguas arriba, incorporando el aprovisionamiento de los empaques, envases, latas, entre otros, a su cadena de suministros, necesarios para llevar a cabo sus procesos de producción. Este mismo tipo de integración es evidenciada en la relación insumo-producto entre algunas marcas como Mavesa, Mazeite y Las Llaves, de otra de sus unidades de producto, Alimentos Polar.

Igualmente, Alimentos Polar también aplica estrategias de integración verticales hacia delante, ideando y trabajando con un sistema de distribución propio de la organización, con el que proporcionan un servicio directo a sus diferentes clientes, despachando desde sus plantas de operaciones, camiones como transporte primario llenos de productos de sus diferentes marcas a las diversas sucursales y Centro de Distribución ubicados en todo el país, consolidar el portafolio y luego ser distribuidos a los clientes y detalles. De esta manera, Alimentos Polar puede atender de manera directa a más de 37.900 establecimientos comerciales como supermercados, bodegas, abastos, entre otros. Todo este proceso se hace a través de 191 agencias, sucursales y Centros de Distribución.

La integración horizontal también está presente dentro de la estructura de trabajo de esta empresa a nivel tanto de producción como de mercadeo. El trabajo bajo la figura de filiales, la adquisición de otras empresas para ser incorporada y

ampliar su portafolio de productos (como Mavesa), son indicadores de la aplicación de este tipo de estrategias.

Empresas Polar cuenta con 3 Unidades de Negocios distintas: Alimentos Polar, Cervecería Polar y Pepsico de Venezuela, las cuales a su vez, trabajan con 28 plantas de producción a nivel nacional y dos en el extranjero. Alimentos Polar nace luego de un proceso de fusión en una única empresa de todos productos y rubros alimenticios que tenía, lo cual posteriormente contribuyó a que actualmente cuenten con uno de los portafolios de marcas líderes en diversas categorías de alimentos junto con el reconocimiento a nivel tanto nacional como internacional en el área de consumo de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

En el caso de Ron Santa Teresa C. A., el grado de integración es parcial debido a que la integración vertical aguas arriba, ya que en cierta medida cuentan con el control sobre parte de su principal materia prima, la caña de azúcar, de la que parte prácticamente toda su cartera de productos al tener su propia plantación dentro de sus instalaciones productivas. A pesar de ello, consideran que aun dependen de muchos proveedores externos para sacar adelante la producción de sus diferentes SKUs.

Horizontalmente, la integración de Ron Santa Teresa se rige mayormente por integración de marketing, a través de la adquisición de empresas (como la Distribuidora Benedetti, distribuidora de productos licoreros) y de nuevas compañías filiales (tienen al menos 14 entre Venezuela, Portugal y EEUU) con el fin de atender distintos segmentos de mercado y obtener una mayor cobertura dentro de este. La empresa cuenta con filiales no solo en Venezuela sino fuera del país, que le ha permitido distribuir sus productos en países como EEUU, Panamá y el continente europeo. De la misma manera, su amplia gama de productos dentro de su cartera contribuye también con la cobertura de un mayor rango de mercado, con marcas como Linaje, Selecto, Superior, Arakú, entre otras, las cuales están dirigidas a nichos de mercado con diversas características demo y psicográficas.

Es importante destacar que C. A. Ron Santa Teresa posee una serie de compañías relacionadas con su mismo rubro (la industria de las bebidas

alcohólicas) que les permite ser parte de diferentes eslabones de la cadena de producción propia de esta industria, en el área de no solo la producción per sé del producto, sino también de pasos como la preparación, envejecimiento, adquisición y distribución del mismo. Sin embargo, a través de negocios como la Estación El Consejo y la Fundación Santa Teresa han cubierto otras oportunidades de negocio en áreas como el turismo y el mercadeo de marca que le han permitido cubrir otros nichos de mercado.

Coca-Cola Femsa, igualmente, trabaja bajo un esquema de integración parcial debido a que la empresa es parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de los insumos necesarios para su producción. Sin embargo, a lo largo de su cadena de suministros practican la integración vertical: hacia atrás con la posesión de sus propias plantas de producción y transporte de materia prima; y hacia adelante, con la tenencia de sus propia red de camiones para la movilización del producto terminado desde la planta hacia sus Centros de Distribución, y de estos hacia los minoristas. Sin embargo, la empresa indica que todos sus productos usan insumos que son abastecidos de manera interna y que su proceso de transformación es propio de ella, aunque la materia prima y parte de los insumos son suministrados por proveedores externos a ellos, como el plástico termoencogible para la fabricación de las botellas, las tapas, entre otros.

La integración horizontal de producción también es aplicada por Coca-Cola Venezuela, ya que cuentan con diversas plantas en diferentes estados del país que ofrecen SKUs similares dentro del mercado venezolano. A su vez, tienen Centros de Distribución ubicados a lo largo del país. Ahora bien, Coca-Cola como trasnacional aplica igualmente una integración a nivel de *marketing* con la tenencia de empresas dedicadas a la industria farmacéutica, cerveceras (Heineken), tiendas detallistas, operadores logísticos (FEMSA logística), con lo cual han obtenido una mayor porción de mercado en diferentes rubros.

Ahora bien, la aplicación de todo este conjunto de estrategias tanto de integración vertical como horizontal se ha hecho en pro de traer ventajas y beneficios a cada una de estas empresas. Visto desde la integración vertical, las tres empresas objeto de estudio de esta investigación coinciden que su puesta en

práctica ha contribuido con el aseguramiento de parte de sus suministros en materia de insumos y de materia prima, lo cual a su vez les permite tener un mejor control sobre sus operaciones y sobre el control y garantía de calidad de sus diversos productos finales, disminuyendo la probabilidad de las fallas en su cadena de producción. La reducción de costos (al prescindir de la renta de transportes externos, por ejemplo) así como la anticipación de las subidas de los precios, y por lo tanto, el aumento de su rentabilidad, también figura como los beneficios que les han traído la aplicación de estas prácticas.

La integración horizontal desde otro punto de vista, también ha contribuido al fortalecimiento de las marcas y de las propias organizaciones dentro de sus mercados. A través de la fusión y de la adquisición de nuevas empresas y marcas, estas empresas han logrado no solo robustecer su posición dentro de los mercados en los que ya compiten, sino que han podido expandir su cartera de productos y por lo tanto, atender cada vez a más mercados y aumentar su cuota de participación dentro de estos en mercados nacionales e internacionales. En virtud de ello, con la obtención de divisas extranjeras por la venta de sus productos y la prestación de ciertos servicios, en contraposición al problema cambiario y de adquisición de divisas del país, para ser usadas en pro de la reinversión de dinero para la compra de suministros y de materias primas.

También, este tipo de estrategias ha permitido la diversificación horizontal, en la cual la empresa crea nuevos productos (o presta servicios) que no están relacionados con el producto principal de estas, como es el caso de C. A. Ron Santa Teresa, con Estación El Consejo y Fundación Ron Santa Teresa.

Es por ello, que todo esto converge en un fortalecimiento de sus ventajas competitivas sobre otras empresas contendientes de sus sectores, aunado al logro, en cierta medida, de una mejor planificación y eficiencia de su producción.

Sin embargo, es importante resaltar que, aunque estas tres empresas son líderes en al menos una categoría de mercado donde participan y, reconocen que siempre están en búsqueda de una mejor estrategia de integración vertical u horizontal que les permita un mayor aprovechamiento de los recursos, destacan que

la coyuntura socioeconómica propia de Venezuela ha hecho que sus acciones se tornen cada vez más limitadas para ponerlas en práctica. El problema de escasez de insumos y materia prima, así como la imperante necesidad de importación de la mayoría de ellas en conjunto con el problema para el intercambio de divisas y su mercado paralelo, son factores que inciden continuamente en desarrollo de las operaciones de dichas organizaciones.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Una vez aplicadas las técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos a las unidades de estudio correspondientes, se obtuvieron resultados que evidencian que la puesta en práctica de estrategias que aporten algún grado de integración vertical y horizontal son usadas como ventajas competitivas por un conjunto de empresas que se desarrollan dentro del mercado venezolano con el fin de afrontar de forma exitosa la situación de crisis político-económica propia del país.

La incertidumbre que caracteriza el entorno donde operan las empresas que hacen vida dentro del mercado nacional, así como la falta o deterioro del control que les ha traído esta situación sobre sus operaciones, han hecho que estas pongan en práctica un conjunto de estrategias que les permitan afrontar estas vicisitudes, con el fin de disminuir su dependencia de intermediarios y terceros a lo largo de los eslabones de cadena de suministros, y hacer frente a las amenazas que suponen su competencia.

Dependiendo de los objetivos que pretendan alcanzar, del capital financiero que estas dispongan y de la plataforma logística con la que cuenten, las organizaciones pueden, por una parte, buscar asumir un rol más activo y menos dependiente de terceros dentro de su propia cadena de suministros (lo cual supone una estrategia de integración vertical), o por otro lado, fusionarse, adquirir o crear otras empresas que operen dentro de un mismo mercado (estrategias de integración horizontal), para ampliar la cobertura de mercado, así como aumentar su participación y poder dentro del mismo.

Cada una de las personas entrevistadas, independientemente de la empresa a la que representaba, coincidieron en que la integración vertical supone la creación o adquisición de otras empresas, que por la naturaleza de su negocio, les permita autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materias primas e insumos necesarios para la fabricación e incluso para el proceso de empaquetado de los productos propios de sus portafolios.

Así mismo, se pudo evidenciar que de las empresas estudiadas, algunas han decidido hacerse cargo de parte de las tareas relacionadas con la distribución de los productos que fabrican, a través de la tenencia de sus propios detalles, centros de distribución y sucursales, al momento de efectuar el transporte, tanto primario como secundario, de sus mercancías hasta el consumidor final, aplicando de esta forma estrategias verticales hacia adelante o también denominadas “aguas abajo”.

De igual forma, otras empresas en Venezuela han optado por convertirse en sus propios proveedores de insumos y materiales, lo que implica una estrategia vertical hacia atrás o “aguas hacia arriba” dentro de su cadena de suministros. Sin embargo, la integración vertical compensada, de acuerdo a la información suministrada por uno de los entrevistados, a pesar de que es aplicada por casas matrices a nivel internacional, en el caso venezolano no se considera viable debido a las características propias de este mercado a nivel de costos, logística, entre otros aspectos.

Independiente del tipo de integración vertical, la matriz de opinión de quienes conforman las unidades de análisis de este estudio concuerdan que con la aplicación de estas, lo que se persigue es obtener un mayor control, no solo sobre las tareas y actividades realizadas por los intermediarios dentro de la cadena de suministros reduciendo al mismo tiempo su dependencia hacia estos de estos, sino sobre sus competencia.

Entre los beneficios que han generado a las empresas venezolanas estudiadas la aplicación de la integración vertical destacan:

La reducción de los costos de producción a través de la aplicación de economías de escala en cada una de sus filiales, con el objeto de eliminar los márgenes de ganancias que, de otra forma, usualmente quedarían en manos de terceros o intermediarios.

El aseguramiento, no solo de la continuidad los suministros y materias primas necesarios, sino también de calidad de los productos, con lo cual se pretende mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada sobre las de la competencia.

El control y garantía en la calidad de los insumos y de las materias primas a usar para la producción de los bienes manufacturados en las empresas.

Una mejor planificación y control sobre los procesos y operaciones de la cadena de valor de la empresa, que le permita a esta enfocarse en generar un mayor valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros e intermediarios.

Lograr una mayor eficiencia en los procesos, al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias, favoreciendo el crecimiento sostenido de la empresa, acorde a los planes estratégicos propuestos por la misma.

Ejercer un mayor control sobre los precios, así como la anticipación de la subida de los mismos; y por último, servir directamente a los clientes estando más cerca de ellos, lo que permite obtener de fuentes directa información del mercado y aumentar la lealtad hacia la marca.

Por su lado, las estrategias de integración horizontal, ocurre cuando una empresa a través de la adquisición, fusión o creación de nuevas compañías que fabrican productos o prestan servicios del mismo tipo (o incluso sustitutos), pretende atender otros segmentos del mercado, bien sea e marketing: En la integración horizontal de marketing se busca que la empresa se haga con mayor cobertura de mercado.

La aplicación de este tipo de estrategias de integración, por parte de las empresas en Venezuela, se evidencia en diferentes escenarios: a nivel de producción, donde las empresas deciden establecer sus operaciones en una serie de plantas productivas ubicadas en diferentes puntos geográficos en las que se fabrican productos similares; y a nivel de *marketing*, a través de la creación de subsidiarias y filiales, mediante las cuales se ponen a disposición los servicios o bienes que ofrece la empresa en distintos nichos de mercado.

Entre los beneficios que ha traído consigo la aplicación de estrategias de integración vertical a las empresas del mercado venezolano se encuentran:

Lograr un mayor alcance y participación de mercado, no solo a nivel nacional sino internacional.

Fortalecer su posición dentro del mercado nacional e internacional, así como el robustecimiento de sus políticas de orientación al consumidor, al ampliar la gama de productos ofrecida en su portafolio; lo cual, a su vez, mejora la imagen de la marca e incrementa la fidelización de los clientes.

El acceso a nuevos canales de distribución a los que puede acceder, mediante la adquisición o fusión con otras empresas, así como el aprovechamiento del posicionamiento del que goza la marca dentro de un segmento determinado del portafolio de productos de estas compañías.

Una mayor eficiencia, mediante el compartimiento de recursos humanos, tecnológicos y financieros, que al final se traducen en una mayor eficiencia y rentabilidad de la compañía.

La reducción de los riesgos normales asociados a la operación del negocio de la empresa, así como el asegurar una posición competitiva o más dominante dentro del mercado.

## REFERENCIAS

### Fuentes bibliográficas

- Avella, Fernández E. y Fernández M. (2006) *Estrategia de producción*. (Segunda edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Blackwell, R.D.; Miniard, P.W. y Engel, J.F. (2002). *Comportamiento del consumidor*. (Novena edición). México D.F.: Thomson.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planificación y operación*. México: Pearson Educación
- Cooke, J. A. (1997), "In This Issue", *Supply Chain Management Review*, Vol. 1, No. 1, p. 3.
- Francés, A. (2006) *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Primera edición. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004) *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. (Primera edición). Buenos Aires: Granica.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Maya, M. (2010). *Apuntes sobre la polarización política en Venezuela y los países andinos*. Quito, Ecuador: Debate 80.
- Staton, W., Etzel, M. y Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing*. (Sexta edición). México: Editorial McGraw-Hill.

## Fuentes electrónicas

Calderón, J. (2008). *Actores en la Cadena de suministro (SC)*. Recuperado de: <https://logistweb.wordpress.com/2008/09/09/actores-en-la-cadena-de-abastecimiento-scm/> (20/10/2017)

Cruz, J. (2016). *Estrategias de Marketing de Integración*. Consultado en: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-marketing-integracion.html> (21/10/2017)

Duarte, M. (2017). *Inflación del mes de agosto alcanza máximo histórico de 31,9 % según Econométrica*. Consultado en: <https://www.larazon.net/2017/08/inflacion-del-mes-de-agosto-alcanza-maximo-historico-de-319-segun-econometrica/>

EAE Business School. (2017). *¿Qué puede hacer la integración vertical por tu empresa?* Consultado en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-puede-hacer-la-integracion-vertical-por-tu-empresa/>

Economipedia (s. f.). *Integración horizontal*. Consultado en: <http://economipedia.com/definiciones/integracion-horizontal.html>

Efecto Cocuyo (2017). *FMI: Inflación en Venezuela cerrará en 652,7% este año y será de 2.349,3% en 2018*. Consultado en: <http://efectococuyo.com/economia/fmi-inflacion-en-venezuela-cerrara-en-6527-este-ano-y-sera-de-2-3493-en-2018>

Faría H. y Sabino C. (1997). *La inflación: qué es y cómo eliminarla*. Ed. CEDICE. Caracas: Panapo, Consultado en: <http://paginas.ufm.edu/sabino/word/inflacion.pdf>

Marín, A. (2015) *Desabastecimiento y escasez en Venezuela: ¿alguna posibilidad de salida a la crisis?* Consultado en: [http://ucvnoticias.ucv.ve/?page\\_id=45383](http://ucvnoticias.ucv.ve/?page_id=45383)

Hernan, J. (2008) *Actores de la Cadena de suministro (SC)*. Disponible en: <https://logistweb.wordpress.com/2008/09/09/actores-en-la-cadena-de-abastecimiento-scm/>

Medina, D. (2015) *Análisis de Estados Financieros*, Maestría en Gerencia de las Finanzas y de los Negocios, Universidad de Yacambú. Consultado en: <http://www.geocities.ws/daisy1medina1/faseIII/t2.html>

Muriel, C. (2014). *Principales actores de la cadena de suministros*. Consultado en: <http://12357carlosaugusto.blogspot.com/2014/01/principales-actores-de-la-cadena-de.html> (20/10/2017)

Pardo, D. (2015). *La verdadera dimensión de la escasez en Venezuela*. Consultado en:

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512\\_venezuela\\_escasez\\_reportaje\\_dp](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512_venezuela_escasez_reportaje_dp)

Soriano, C. (1990). *La estrategia básica de marketing*

**Fuentes vivas:**

Entrevista realizada a Paul Rico, líder de Unidad Estratégica de Cadena de Suministro en C.A. Ron Santa Teresa, el día 27 de noviembre de 2017.

Entrevista realizada a Manuel Salazar, jefe de Desarrollo de Mercados en Coca-Cola Femsá Venezuela, el día 30 de noviembre de 2017.

Entrevista realizada a anónimo, trabajador de la gerencia de Alimentos Polar de Empresas Polar, el día 25 de noviembre de 2017.

Entrevista realizada a grupo anónimo de trabajadores de C.A. Ron Santa Teresa, el día 25 de noviembre de 2017.

Entrevista realizada a grupo anónimo de trabajadores de Coca-Cola Femsá Venezuela, el día 30 de noviembre de 2017.

Entrevista realizada a grupo anónimo de trabajadores de Empresas Polar – Los Cortijos, el día 26 de noviembre de 2017.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **Anexo 1. Preguntas para las entrevistas a los gerentes y jefes de departamentos**

1. ¿Cuáles son los eslabones con los que cuenta la cadena de suministros de la empresa?
2. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?
3. ¿Qué productos de la cartera de la empresa usan insumos abastecidos de manera interna dentro de su proceso de producción?
4. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para el suministro de los insumos necesarios para la elaboración de los productos de la empresa?
5. ¿Cuáles son las fuentes internas y externas de las que depende la empresa para la entrega de sus productos?
6. ¿Cuál es el porcentaje de requerimientos de un insumo particular que asegura la empresa para su abastecimiento de manera interna?
7. ¿Cuál es el porcentaje para cada producto de su cartera que es realizado en una unidad propia de la empresa?
8. ¿Cuál es la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para cada unidad de la misma?
9. ¿Qué ventajas han traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?
10. ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?

## ANEXO 2

### **Anexo 2. Guía de tópicos para los grupos focales empleados del área técnica y administrativa**

*Guía de tópicos:*

1. ¿Qué estrategias de integración vertical aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?
2. ¿Cuáles estrategias de integración vertical aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?
3. ¿Qué estrategias de integración horizontal aplica la empresa dentro de su cadena de suministros?
4. ¿Cuáles estrategias de integración horizontal aplicadas por la empresa considera que han sido las más útiles?
5. ¿Qué beneficios ha traído al proceso de producción las estrategias de integración vertical aplicadas?
6. ¿Qué beneficios han traído a la organización las estrategias de integración horizontal aplicadas?

**Johana E. Delgado U.**

Ingeniera Industrial egresada en 2015 de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas. Licenciada en Comunicación Social, en la mención de Publicidad, con estudios en Comunicaciones Integradas de Mercadeo y Producción Audiovisual (en espera de Acto de Grado) en esta misma Casa de Estudios.

Investigadora a tiempo completo en el Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería (CIDI) y profesora en la Escuela de Ingeniería Industrial de la UCAB. Miembro principal del Comité de Trabajo de Grado de la Ingeniería Industrial de la UCAB y Jefe de Redacción en la revista Tekhné.