

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**“ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE Y SU IMPACTO
EN EL NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA COSTA GAS EN LA CIUDAD DE
TRUJILLO AÑO 2019”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia e innovación

AUTORES

Br. Moreno Romero, Luis Alejandro

Br. Velásquez Sánchez, Oscar Eduardo

ASESOR

Gustavo Ugarriza Gross

TRUJILLO, PERÚ

2019

Fecha de sustentación:

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Estrategia de integración vertical hacia adelante y su impacto en el nivel de ventas de la empresa COSTA GAS, en la ciudad de Trujillo, en el periodo de 2019”, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

Br. Luis Alejandro Moreno Romero

Br. Oscar Eduardo Velásquez Sánchez

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado la vida y por haberme permitido llegar a esta etapa de mi formación profesional. A mis padres por ser ese gran motor de impulso para llegar a este momento de mi vida, por ser siempre los incondicionales. A mis hermanos que de manera conjunta hemos sabido llevar momentos gratos y triunfos.

Atte. Luis Alejandro Moreno Romero

El presente trabajo está dedicado con todo cariño y respeto a mis padres; Oliver y Lilia, porque en un acto de amor y desinterés me apoyaron constantemente para obtener este logro. A mi abuelo, mi papá Sánchez, hoy que no estas entre nosotros, desde el cielo me iluminas y guías cada uno de mis pasos.

Atte. Oscar Eduardo Velásquez Sánchez

AGRADECIMIENTO

Agradecido principalmente con mis padres que son las personas con las que más he contado y contare en adelante, por creer siempre en mí; Gracias.

Atte. Luis Alejandro Moreno Romero

Agradecido con la vida y con mis padres, dos grandes personas que me inculcaron grandes valores y que me motivan a conseguir grandes cosas en la vida, gracias por confiar en mí, estaré eternamente agradecido con ustedes.

Atte. Oscar Eduardo Velásquez Sánchez

Agradecemos infinitamente a nuestro asesor Ms. Gustavo Ugarriza Gross, por apoyarnos incondicionalmente en el desarrollo de nuestra tesis.

Atte. Luis Alejandro Moreno Romero

Atte. Oscar Eduardo Velásquez Sánchez

RESUMEN

Este estudio se denominó “Estrategia de integración vertical hacia adelante y su impacto en el nivel de ventas de la empresa COSTA GAS, en la ciudad de Trujillo, en el periodo de 2019”. La investigación se llevó a cabo dado que la empresa objeto de la presente tesis implementó recientemente la estrategia de integración vertical hacia adelante que incluía una serie de inversiones y tácticas con el afán de mejorar el servicio al cliente y ser más competitiva en el mercado. El objetivo general fue conocer cuál fue el impacto que ha tenido la implementación de la estrategia en mención en el volumen de ventas de la empresa objeto del estudio. La metodología empleada incluyó como técnicas la entrevista en profundidad cuyo instrumento la guía de entrevista se aplicó a los principales funcionarios de COSTA GAS. Una segunda técnica fue el análisis documental que incluyó la revisión y análisis de documentos de la firma. La población estuvo conformada por los 5 principales funcionarios de la empresa COSTA GAS en Trujillo, que tuvieron activa participación en la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante.

Las conclusiones obtenidas apuntan a comprobar que la estrategia de integración vertical hacia adelante ha tenido un impacto positivo en el volumen de ventas de la firma. Esto se corrobora comparando los volúmenes de ventas de la empresa investigada en los primeros nueve meses de los años 2018 y 2019, demostraron un crecimiento de 70% en unidades de venta.

Palabras Clave:

Integración Vertical, ventas, volúmenes.

ABSTRACT

This study was called “Vertical integration strategy forward and its impact on the sales level of the company COSTA GAS, in the city of Trujillo, in the period of 2019’.

The research was carried out with the company object of this thesis recently implemented the vertical forward integration strategy that includes a series of investments and tactics with the aim of improving customer service and being more competitive in the market. The general objective was to know the impact that the implementation of the strategy had in reference in the volume of sales of the company object of the study. The methodology used included as techniques the in-depth interview whose instrument the interview guide was applied to the main officials of COSTA GAS. A second technique was the documentary analysis that includes the review and analysis of the firm's documents. The population was made up of the 5 main officials of the COSTA GAS company in Trujillo, which had active activation in the implementation of the forward vertical integration strategy.

The conclusions obtained point to verify that the forward vertical integration strategy has had a positive impact on the company's sales volume. This is corroborated by comparing the sales volumes of the company under investigation in the first nine months of 2018 and 2019, showing a 70% growth in sales units.

Keywords:

Vertical integration, sales, volumes.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema o interrogante.....	5
1.2. Justificación.....	5
1.2.1. Teórica.....	5
1.2.2. Práctica.....	6
1.2.3. Metodológica.....	6
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
II. MARCO DE REFERENCIA.....	8
2.1. Antecedentes.....	9
2.1.1. Internacionales.....	9
2.1.2. Nacionales.....	10
2.1.3. Locales.....	11
2.2. Marco Teórico.....	11
2.2.1. Integración Vertical.....	11
2.2.2. Dimensiones de la integración vertical.....	13
2.2.3. Tipos de Integración vertical.....	16
2.2.4. Ventas.....	18
2.2.5. Tipos de Ventas.....	18
2.3. Marco Conceptual.....	22
2.3.1. Estrategia.....	22

2.3.2.	Integración vertical.....	22
2.3.3.	Integración vertical hacia adelante.....	23
2.3.4.	Ventas.....	23
2.4.	Hipótesis.....	23
2.5.	Variables, Operacionalización de Variables.....	23
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	25
3.1.	Material	26
3.1.1.	Población	26
3.1.2.	Marco muestral	26
3.1.3.	Unidad de análisis	27
3.1.4.	Muestra	27
3.2.	Métodos	27
3.2.1.	Diseño de contrastación	27
3.2.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.2.3.	Procesamiento y análisis de datos	29
IV.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
4.1.	Presentación de Resultados	31
4.2.	Discusión de resultados	48
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2018.....	31
Tabla 2 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2019.....	32
Tabla 3 - Nuevas actividades implementadas	33
Tabla 4 - Actividades para mejorar el proceso de producción	34
Tabla 5 - Distribución del envasado en puntos directos e indirectos.....	35
Tabla 6 - Etapas previas a la implementación de la estrategia.....	36
Tabla 7 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2016 vs 2017.....	37
Tabla 8 - Impacto de la implementación de la estrategia en la producción.....	38
Tabla 9 - Impacto de la implementación de la estrategia en las ventas.....	39
Tabla 10 - Reporte de Ventas año 2018 vs. 2019.....	40
Tabla 11 - Factores que influyeron para implementar la estrategia	41
Tabla 12 - Reporte del 1er Sem vs 2do Sem - Venta balones 10kg. Año 2016	42
Tabla 13 - Comunicación entre áreas para aplicar la estrategia.....	43
Tabla 14 - Áreas integradas post implementación de la estrategia.....	44
Tabla 15 - Control sobre las actividades de la compañía.....	45
Tabla 16 - Inversión para implementar la estrategia.....	46
Tabla 17 - Porcentaje de la inversión destinado en capacitación del personal	47

FIGURAS

Figura 1 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2018 en unidades	31
Figura 2 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2019 en unidades	32
Figura 3 - Ventas de Balones 10 Kg – 2016 vs. 2017	37
Figura 4 - Ventas de Balones 10 Kg – 2018 vs. 2019	40
Figura 5 - 1er sem vs. 2do sem. Balones 10 kg. Año 2016.....	42

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad Problemática

La competitividad empresarial es considerada como un tema de suma importancia en cualquier sector en el cual exista actividad económica. Esto se da tanto a nivel de países desarrollando como en países sub desarrollados o en vías de desarrollo. La globalización está avanzando a pasos agigantados y hace que las empresas se esfuercen por ser más eficientes y eficaces a la vez en lo que respecta a todos sus recursos, los cuales son: financieros, naturales, tecnológicos humanos entre otros, los cuales ayudan a las compañías a enfrentar con mayor fortaleza los retos de los mercados no solo nacionales si no, también los internacionales.

Las empresas deben hacer uso eficiente de sus recursos, de este modo podrán ir alcanzando sus objetivos y por ende captar mayores oportunidades que brinda el rubro en el cual se desenvuelve. Toda empresa plantea nuevas estrategias constantemente para desarrollar su negocio y procesos internos de manera coherente y que a la vez tenga consistencia.

Los cambios son constantes en el sector de los hidrocarburos, por ende, la empresa siempre sufre una permanente presión, lo cual requiere actuar con mucha flexibilidad y adaptabilidad para de esta

forma poder contrarrestar toda posible amenaza y debilidad que se pueda tener o presentar en su momento.

La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra. (Chiavenato 2001, p. 114). Se estudió a la empresa Costa Gas SA. de la ciudad de Trujillo, su propósito es muy sencillo y directo, brindar un producto de calidad y un servicio excelente, para dicho cometido la empresa contó con personal altamente calificado y capacitado los cuales conocen a la perfección los pilares de la empresa: Seguro y Rendidor.

En tal sentido Costa Gas está en la constante búsqueda de ser una de las empresas líder del sector GLP, posicionándose como la empresa más competitiva y sobresaliente por el excelente servicio y calidad, con un gran diferencial en atención al cliente.

Con el avance de las comunicaciones, los clientes se encuentran más informados del producto o servicio que compran o consumen, por lo cual exigen que los productos sean entregados en el momento y lugar adecuado en el menor tiempo posible. Esto marca la diferencia frente a la competencia, y en ese sentido la empresa puede ampliar su panorama y tener una mejor visión del futuro del negocio, es decir un producto y servicio el cual satisfaga todas las necesidades y expectativas de los clientes.

Además, es de suma importancia tener un análisis profundo de la situación actual del sector en el cual nos desenvolvemos, información suficiente sobre nuestros competidores, y en base a eso plantear y desarrollar una serie de estrategias que permitan cubrir todas las necesidades tanto del mercado como los de la organización.

Hasta el 2018 la empresa distribuía sus productos mayoritariamente a través de pequeñas empresas que compraban el producto a la firma y lo comercializaban directamente a los consumidores finales. Esto sin embargo si bien simplificaba aspectos logísticos en la compañía, impactó negativamente en la imagen de la marca debido a que se detectó que estos comerciantes en forma inescrupulosa alteraban el peso y la calidad del producto final generando descontento e incomodidad entre los consumidores finales.

En tal sentido Costa Gas optó por la estrategia de integración vertical hacia adelante que consistió en incrementar notablemente su participación en la venta directa a los clientes reduciendo significativamente la venta de los pequeños empresarios.

Si bien no ha prescindido totalmente de ellos ha implementado una fuerza de ventas competitiva que apoyada en una eficiente logística ha modificado sustancialmente el servicio al cliente y se espera que esto tenga una incidencia favorable en las ventas de la empresa. En tal sentido la presente investigación se centra en evaluar si en efecto la

estrategia de integración vertical hacia adelante tiene un impacto positivo en el nivel de ventas de Costa Gas.

Esto debido a que el incremento de las ventas podría deberse a diferentes factores y se desea demostrar que la estrategia de integración hacia adelante ha tenido en efecto un impacto positivo en el nivel de ventas de la compañía.

1.1.2. Enunciado del problema o interrogante

¿Cuál es el impacto de la estrategia de integración vertical hacia adelante en el nivel de ventas de la empresa Costa Gas, en la ciudad de Trujillo, en el periodo de 2019?

1.2. Justificación

1.2.1. Teórica

Permitirá describir y analizar el concepto de estrategia empresarial y administración estratégica, así como también sus dimensiones, las cuales son: Amplitud, Etapas, Grado y Forma. Este análisis se desarrollará basándose en teorías sobre el tema formuladas por reconocidos autores de la especialidad.

1.2.2. Práctica

Permitirá conocer las estrategias utilizadas por la empresa Costa Gas y su impacto en su competitividad y nivel de ventas alcanzado en la en la ciudad de Trujillo, y en base a ello crear nuevas propuestas que permitan mejorar los indicadores de los niveles de ventas. También, servirá como fuente de consulta para cualquier investigador y/o estudiante que tenga interés en el tema.

1.2.3. Metodológica

A través de la evaluación que se hará sobre la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante, se podrá generar nuevos conocimientos, lo cual servirá para que nuevos estudiantes o investigadores puedan comparar resultados con otras fuentes de información.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar el impacto de la estrategia de integración vertical hacia adelante en el nivel de ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Estimar el impacto de la amplitud de la integración vertical hacia adelante en las ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, en el año 2019.
- Analizar el impacto de las etapas de la integración vertical hacia adelante en las ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, en el año 2019.
- Determinar el impacto del grado de la integración vertical hacia adelante en las ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, en el año 2019.
- Explicar el impacto de la forma de la integración vertical hacia adelante en las ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, en el año 2019.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Bandarenka (2016) en su tesis titulada *Vertical Integration and Internationalization Strategies of Russian Oil Companies* St. Petersburg University, San Petesburgo, Rusia, tesis de maestría, en la que se desarrollaron entrevistas en profundidad a gerentes de las empresas petroleras rusas y a expertos en el tema. En adición a ello se utilizó también la técnica del análisis documental para obtener información de los anuales de las empresas de rubro. El objetivo fue identificar los elementos claves de la logística en el proceso de internacionalización de las compañías petroleras rusas y se llegó a la siguiente conclusión que las estrategias de integración vertical de estas empresas petroleras tienen un impacto directo en su internacionalización y expansión de las empresas.

Perez (2017) en su tesis titulada *Vertical and horizontal integration systems by Industry 4.0: Assessment and Development* Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México, tesis de maestría. La técnica utilizada para esta investigación fue el análisis documental de diferentes fuentes que evaluaron el desarrollo de estrategias de integración vertical en la industria 4.0 y se llegó a la siguiente conclusión: Los cambios tecnológicos han impactado fuertemente en el tipo de estrategia a utilizar para sostener el

crecimiento de las empresas. En efecto, la tecnología le ha dado agilidad al nivel de decisiones y por ello requiere de una adecuada adaptación a los cambios. La integración vertical hacia adelante es analizada y se infiere que para desarrollarla adecuadamente se necesita un personal capacitado y una fuerte integración entre las distintas áreas de la empresa a fin de tener un estándar de calidad el cual repercuta en el cliente final.

2.1.2. Nacionales

Díaz, Garay y Sam (2017) en su tesis titulada *Análisis de la decisión de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector forestal: estudio de caso de pyme extractora y aserradora de madera en Ucayali*, tesis de pregrado; concluyó: La estrategia de integración vertical hacia adelante ha sido poco implementada por las empresas, lo cual servirá en sobremanera para sobresalir en comparación a su competencia, dado que con esta estrategia se podrá obtener una ventaja competitiva, la cual consiste en darle un servicio de calidad y de valor diferenciado a los clientes.

Medina, Tapia y Valverde (2017), en su tesis titulada *Propuesta de creación de valor mediante integración vertical hacia atrás en la cadena de suministros en la empresa de ingenieros civiles y contratistas generales S.A. (ICCGSA)*, tesis de maestría; llegó a la siguiente conclusión: la implementación de esta estrategia permite resolver

problemas directamente relacionados con el cliente final, de tal manera que con la implementación de la estrategia mencionada anteriormente se le pueda ofrecer al cliente, seguridad, confiabilidad y rapidez en la atención al cliente, y en ese sentido reducir posibles sanciones y multas por parte de los entes reguladores que rigen al sector de la industria en el cual se desenvuelve la empresa.

2.1.3. Locales

Rodríguez (2014), en su tesis titulada *Estrategias de crecimiento intensivo para mejorar el nivel de posicionamiento y ventas de la empresa hotel San Camilo de Trujillo*, tesis de pregrado; llego a la siguiente conclusión: Toda estrategia que incluya el crecimiento intensivo, en otras palabras, penetración de mercado y el desarrollo de los productos, mejora considerablemente las ventas y el posicionamiento de la marca de la compañía.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Integración Vertical

Es una estrategia la cual implica que la empresa opta por absorber o controlar bien sea distribuidores o proveedores con el fin de conseguir alguna mejora en su gestión. David (2003) indica que ello

permite a una compañía ejercer mayor dominio sobre quienes abastecen a la firma o bien sobre quienes comercializan sus productos

Integración vertical implica incluir nuevos procesos productivos, comerciales y logísticos que inicialmente no se desarrollan puesto que estaban asignados a socios del negocio (Tamayo y Piñero, 2007).

Arjona (1999) dice que la integración vertical hacia adelante se da cuando una firma añade en su cadena de valor nuevos procesos que garantizan una posición de privilegio y supremacía frente a otras empresas competidoras, consolidando su posicionamiento

La integración vertical se da cuando una compañía agrega en su gestión nuevas actividades que incluyen distribución de bienes y que permiten optimizar sus procesos en términos de amplitud, fases, nivel y forma. (Harrigan, 1985).

Esta táctica sirve para tener mayor o menor control en la empresa, en lo que comprende tanto a su entrada de recursos o suministros, así como en su distribución de salidas, este tipo de estrategia permitirá a las compañías controlar de mejor manera todos sus departamentos que conciernen a la parte productiva de la empresa.

Además, la integración vertical engloba las relaciones que existen entre los diferentes departamentos o unidades empresariales

que conforman la misma, indirectamente si realizan actividades distintas o actividades de la cadena de valor. (Harrigan, 1985).

2.2.2. Dimensiones de la integración vertical

Según Harrigan (1985) las firmas que pretendan aplicar la estrategia de integración vertical hacia adelante, tendrán que tomar en cuenta cuatro dimensiones, con la única finalidad de entender de una mejor manera en que consiste la estrategia mencionada anteriormente. A continuación, se desarrollarán cada una de estas dimensiones:

2.2.2.1. Amplitud de actividades integradas

Se refiere a la cantidad de actividades llevadas a cabo en una dependencia de la compañía. Las empresas, en su gestión desarrollan diversas actividades ya sean descendentes o ascendentes en una línea de la empresa, se consideran integradas con amplitud. En la figura 1 se aprecia que la empresa 2 es la que está mejor integrada en comparación a las otras. (Harrigan, 1985).

2.2.2.2. Etapas de las actividades integradas

Hace referencia a las fases que pueden separarse, desde la óptica tecnológica, del proceso de producción” (Muñoz y Valenzuela, 2016, p.16), las cuales van desde la forma en cómo se obtiene la materia prima para el proceso de producción hasta la red de comercialización, es decir a los puntos de venta final. La figura 1 muestra seis fases de la empresa 1 y 2, mientras que la empresa 3 únicamente cuenta con 3 fases, ya que esta empresa se dedica a comprar gran parte de sus productos a terceros

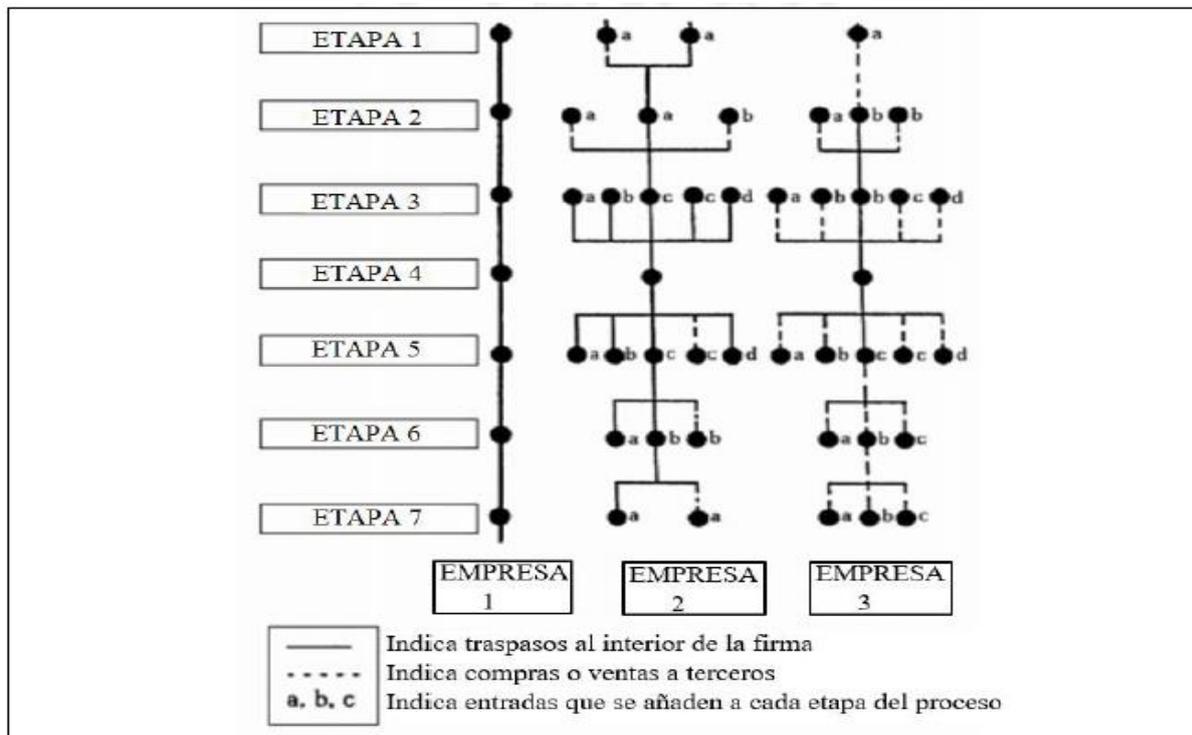
2.2.2.3. Grado de transferencia interna

Es como la empresa a nivel interno puede transferirse recursos entre unidades estratégicas sin que la cadena de suministro se vea afectada en ningún momento. La empresa que se autoabastezca en todas sus fases o etapas, posee una integración vertical de alto nivel. (Muñoz & Valenzuela, 2016). Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en la figura 1 se percibe que de las dos compañías la número 1 es la que ostenta un mayor nivel de integración

2.2.2.4. Forma de integración

Se refiere al margen de capital invertido en la integración, lo cual va a indicar que la empresa puede controlar cada una de sus etapas o fases. (Muñoz y Valenzuela, 2016). Igualmente, en la figura se aprecia que la compañía 1 ejerce mejor control que sus competidoras.

Caracterización de las dimensiones de la integración vertical



Fuente: Harrigan (1985)

2.2.3. Tipos de Integración vertical

La integración vertical tiene dos variantes, una puede ser hacia adelante, mientras que la otra puede ser hacia atrás, en ambas direcciones la empresa busca tener un mayor control sobre sus procesos.

2.2.3.1. Integración Vertical hacia adelante

Según Malburg (2000) La integración vertical hacia adelante se define como que la empresa asume roles en sus diferentes procesos y operaciones desde el nivel más bajo de la cadena de valor, con la finalidad de reducir costos, obtener mejores ingresos y poder llegar al cliente final de manera directa y personalizada y de este modo satisfacer la mínima necesidad que el cliente exija.

En otras palabras, la integración vertical hacia adelante, es cuando la empresa logra un mayor acercamiento con sus clientes, siendo la misma empresa de encargarse como un todo, llegar al cliente final con su producto, sin recurrir a otras empresas externas que realicen esta labor.

La integración vertical hacia adelante abarca la inclusión de nuevas actividades en la fase final de la cadena de distribución, por lo general esta estrategia es utilizada por empresas que busca un mayor vínculo con el cliente final o con los consumidores del bien o servicio. Asimismo, con esta estrategia se puede conocer muy de cerca las preferencias y necesidades del cliente, lo cual es muy favorable ya que permitirá a la empresa plantear nuevas estrategias para crear un valor agregado a su producto o servicio. (Tamayo y Piñero, 2007).

2.2.3.2. Integración Vertical hacia atrás

Según Tamayo y Piñeros (2007) se habla de integración vertical hacia atrás cuando la firma se basa en la parte más alta de la cadena de producción, es decir; actividades de elaboración de los insumos o materiales que necesitan para las actividades de producción de la firma.

Esta clase de integración es muy positiva para las empresas por que les permite reducir costos en transporte de las materias primas e insumos, dado que el transporte lo realizara la empresa, más no el proveedor, lo cual nos permite tener un mayor control sobre estos gastos.

También consiste en cómo la empresa se acerca a sus proveedores, introduciéndolos dentro de su cadena de valor, lo cual implicaría un mayor control sobre sus proveedores.

2.2.4. Ventas

La American Marketing Association (2002) define a la venta como: aquella actividad interpersonal mediante el cual se satisface, las necesidades de ambas partes, comprador y vendedor.

Fisher y Espejo (2007), las ventas son parte de la gestión del Marketing y la definen como acciones motivan la compra por parte de los clientes, estos autores también expresan que la venta es la conclusión de todo un proceso previo que existe antes de realizarla (la venta), este proceso es: investigación de mercado, pruebas piloto, inversión de dinero, etc.

2.2.5. Tipos de Ventas

2.2.5.1. Venta Personal

Es aquella en la cual ambas partes (vendedor y comprador) se encuentran presentes en un mismo espacio y lugar, cabe recalcar que tiene dos formas de realizarse, dentro y fuera del local o establecimiento.

a. Interna

- **Venta de mostrador**

Este tipo de venta se da cuando el cliente accede a un establecimiento en donde la única persona que lo puede ayudar y orientar en la que se encuentra a cargo de la tienda. Por ejemplo: bodegas, farmacias, minimarket, etc.

- **Venta en ferias salones**

Son ventas que se realizan ocasionalmente en grandes eventos o locales, algunos con la finalidad de promocionar un producto nuevo o dar a conocer la marca de su tienda, normalmente a estas ferias asisten grandes inversionistas y empresarios.

- **Venta en propia fábrica**

Este tipo de venta se realiza en la misma planta productora de las empresas, puede ser que existan algunas ofertas de prendas fuera de temporada en el caso de ropa, o accesorios con algunos pequeños defectos.

b. Externa

- **Venta Industrial**

Es aquella que se realiza en grandes cantidades o para empresas que comprar al mayor para posteriormente realizar la venta de las mismas, pero al por menor.

- **Venta Domiciliaria**

Es muy común que se realice la muy conocida “puerta fría”, se le denomina así porque el vendedor se presenta de puerta en puerta sin previo aviso y casi siempre falla, pero se necesita de mucho entrenamiento del personal para poder concretar las ventas. Son técnicas muy antiguas que algunas empresas hoy en día siguen utilizando.

2.2.5.2. Venta a distancia

En este tipo de venta no existe ningún tipo de contacto entre comprador y vendedor, existen tres tipos de ventas a distancia que son más comunes, a continuación, se mencionaran algunos.

a. Venta Telefónica

Este tipo de venta es también denominada como telemarketing es muy usada por las empresas telefónicas, por ejemplo: Claro, Movistar, Entel y Bitel para ofrecer nuevos equipos o planes. (Navarro, 2012).

b. Venta en TV

También conocida como tele venta, este tipo de venta destaca por mostrar el producto servicio de una manera muy detallada resaltando sus beneficios y su bajo precio. (Navarro, 2012).

c. Venta Electrónica

Este tipo de venta en la actualidad es muy común y de momento se podría considerar la más eficaz, dado que tiene un alcance mucho mayor, se pueden realizar ventas a nivel nacional e internacional, ventas a través de redes sociales. (Navarro, 2012).

2.2.5.3. Venta Multinivel

Las ventas multinivel hacen referencia a la creación de una red de vendedores de tipo piramidal, donde los vendedores de cada nivel obtienen ingresos no solo por sus ventas, sino que, también por las ventas realizadas por otros vendedores que se encuentran niveles debajo de ellos. (Navarro, 20129).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Estrategia

Manera en la que la compañía, analizando el entorno desarrolla sus esfuerzos para lograr sus metas, también se define como un derrotero elegido y determinado con antelación, con el fin de lograr los propósitos de la firma. (Fernández, 2012).

2.3.2. Integración vertical

Integración vertical es una forma de tener mayor control sobre la industria en la cual se está desarrollando la empresa y en la cual se está realizando la inserción de nuevos procesos a la cadena productiva, puede ser dos o más eslabones los cuales se estén integrando a una misma unidad. (Gil y Camacho, 1999).

2.3.3. Integración vertical hacia adelante

Es la inclusión de actividades ubicadas en las últimas fases de la gestión de un bien o servicio y son motivadas por firmas que buscan un más cercano vínculo con sus clientes finales. (Tamayo y Piñero, 2007).

2.3.4. Ventas

Aquel proceso personal o interpersonal mediante el cual se satisface, comprueba y activa las necesidades de ambas partes, comprador y vendedor. (La American Marketing Association, 2002).

2.4. Hipótesis

La estrategia de integración vertical hacia adelante ha tenido un impacto positivo en el nivel de ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo en el año 2019.

2.5. Variables, Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de Medición
Integración Vertical hacia adelante. (Variable Independiente)	La integración vertical ocurre cuando la empresa añade en su cadena de valor nuevas actividades que comprende a su distribución de salidas y que permiten controlar de mejor manera sus operaciones. Esto incluye amplitud, etapas, grado y forma (Harrigan, 1985).	Esta variable se medirá identificando las diferentes etapas desarrolladas en el proceso de integración midiendo su amplitud, grado y forma.	Amplitud.	Comunicación	Preg 1 tab 3	Nominal.
				Gestión Ventas	Preg 4 tab 6	
				Supply Chain Managment	Preg 9 tab 14	
			Etapas	Proc. Producción	Preg 2y9 tab 4y14	Nominal.
				Proc. Envasado	Preg 5y9 tab 8y14	
				Proc. Distribución	Preg 3y9 tab 5y14	
				Proc. Ventas	Preg 6y9 tab 9y14	
			Grado.	Transf. Información	Preg 6y8 tab 9y13	Nominal.
				Info. Externa	Preg 7 tab 11	
				Control	Preg 10 tab 15	
Forma.	Inversión	Preg 11 tab 16 Preg 12 tab 17	Nominal.			
Ventas. (Variable Dependiente)	Aquel proceso personal o interpersonal mediante el cual se satisface, comprueba y activa las necesidades de ambas partes, comprador y vendedor. (La American Marketing Asociation, 2022).	Se medirá esta variable verificando el análisis documentario, la evolución tanto de número de unidades como la facturación en unidades monetarias.	Volumen de venta en soles.	Nivel de ventas anuales.		Nominal.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Material

3.1.1. Población

3.1.1.1. Población 1

Constituido por 5 personas de alto nivel jerárquico en la empresa Costa Gas.

3.1.1.2. Población 2

Documentos oficiales de la empresa Costa Gas (reporte de ventas, planillas, correos electrónicos, indicadores de gestión, etc.) para obtener información pertinente para la presente investigación.

3.1.2. Marco muestral

El marco muestral es el listado de directivos de alto nivel jerárquico de la empresa que están identificados en la planilla alcanzada por Costa Gas. Igualmente se consideró al marco muestra la documentación de la empresa necesaria para el desarrollo de esta investigación.

3.1.3. Unidad de análisis

Cada uno de los directivos de la empresa Costa Gas y la documentación oficial de la empresa vinculada con los objetivos de la presente investigación.

3.1.4. Muestra

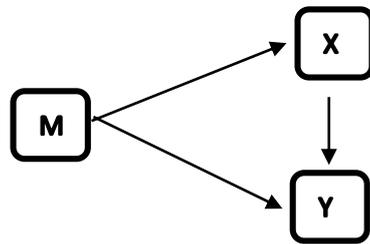
Considerando el tamaño de la población se tomará como muestra al total de personas que son identificadas en el marco muestral, estas la conforman un total de 5 personas. En el caso de los documentos se seleccionarán aquellos que tengan relación directa con los temas abordados en esta tesis.

3.2. Métodos

3.2.1. Diseño de contrastación

Se trata de una investigación de tipo explicativa, se utilizó el método inductivo – deductivo ya que se diagnosticó y analizó el impacto de la estrategia de integración utilizado por la empresa Costa Gas en el nivel de ventas en el mercado de la ciudad de Trujillo - La Libertad

Se utilizó el diseño correlacional cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra.

X = Integración vertical.

Y = Nivel de ventas

3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Considerando la naturaleza de la investigación, se ha tomado en cuenta la utilización de la técnica de la entrevista en profundidad, en efecto, ya que se busca obtener información muy detallada de la experiencia de la empresa con su estrategia de integración vertical hacia adelante, la entrevista a sus principales directivos proveerá de datos muy valiosos para la presente investigación. Se entrevistará a alto directivos y otros funcionarios, utilizando la guía de entrevista fue el instrumento que nos permitió obtener información acerca de las condiciones específicas sobre la forma en que se aplica la referida estrategia.

- Una segunda técnica utilizada es el análisis documental, que sirvió para corroborar la información brindada por los directivos. La información obtenida fue el volumen de ventas y datos de la evolución de la estrategia de integración vertical hacia adelante. Así mismo se utilizó los reportes de ventas de los últimos años, esta información se tabuló en fichas de análisis documentario.

3.2.3. Procesamiento y análisis de datos

La información recogida de la entrevista en profundidad al gerente de la empresa fue procesada y contrastada con el análisis documentario en el que se verificó los logros de la empresa tanto en sus procesos como en su nivel de ventas. La entrevista en profundidad y el análisis documental permitieron obtener información de la situación de la empresa en relación a su grado de integración vertical hacia adelante y su nivel de ventas antes y después de la puesta en marcha de la integración vertical hacia adelante. La hipótesis se contrastó comparando ambas situaciones, determinando de esta manera el impacto de la estrategia adoptada en su volumen de ventas.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

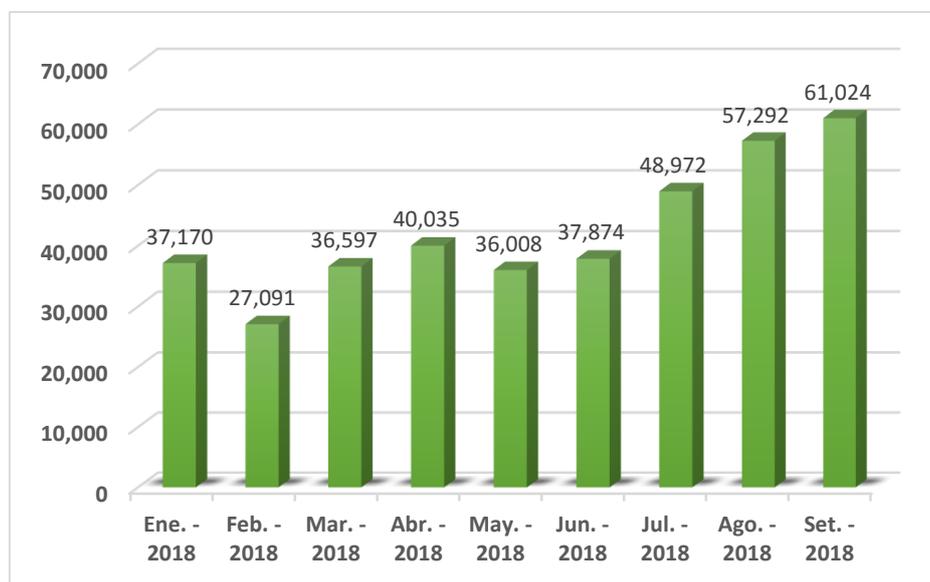
4.1. Presentación de Resultados

Tabla 1 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2018

MESES	BALX10	PREC. PXM	VENTAS S/.
Ene - 2018	37,170	26.99	S/. 1,003,218
Feb - 2018	27,091	27.72	S/. 750,963
Mar - 2018	36,597	27.49	S/. 1,006,052
Abr - 2018	40,035	27.21	S/. 1,089,352
May - 2018	36,008	27.95	S/. 1,006,424
Jun - 2018	37,874	27.92	S/. 1,057,442
Jul - 2018	48,972	27.89	S/. 1,365,829
Ago - 2018	57,292	27.81	S/. 1,593,291
Set - 2018	61,024	28.02	S/. 1,709,892
TOTAL	382,063.00		10,582,462

Fuente: SAP de la empresa Costa Gas SAC. - 2018

Figura 1 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2018 en unidades



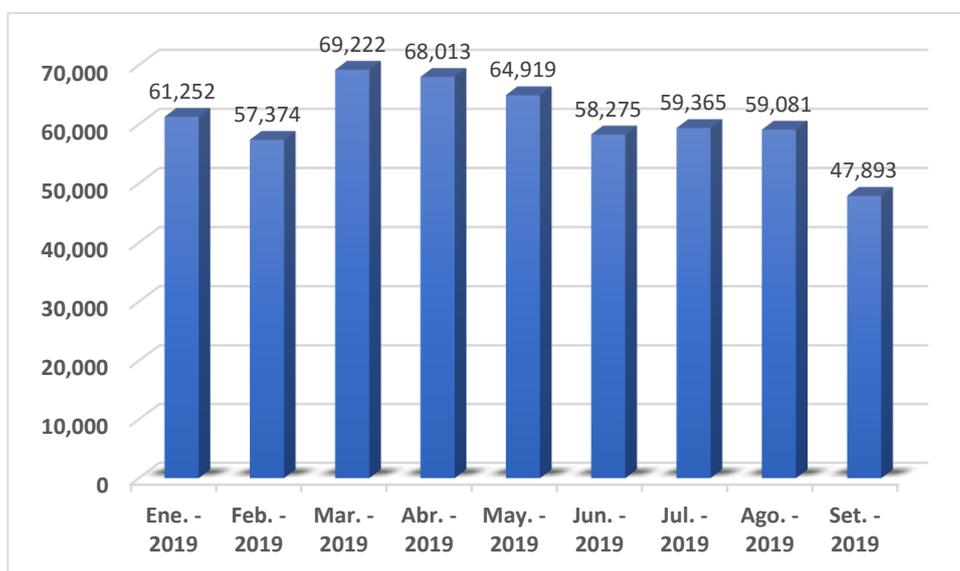
Elaboración: Los autores

Tabla 2 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2019

MESES	BALX10	PREC. PXM	VENTAS S/.
Ene - 2019	61,252	28.21	S/. 1,727,919
Feb - 2019	57,374	27.91	S/. 1,601,308
Mar - 2019	69,222	27.53	S/. 1,905,682
Abr - 2019	68,013	27.39	S/. 1,862,876
May - 2019	64,919	27.48	S/. 1,783,974
Jun - 2019	58,275	27.68	S/. 1,613,052
Jul - 2019	59,365	27.65	S/. 1,641,442
Ago - 2019	59,081	27.62	S/. 1,631,817
Set - 2019	47,893	27.57	S/. 1,320,410
TOTAL	545,394.00		15,088,481

Fuente: SAP de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Figura 2 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2019 en unidades



Elaboración: Los autores

Tabla 3 - Nuevas actividades implementadas

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 1	CONCLUSIÓN	CITAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
AMPLITUD	GERENTE GENERAL	¿Qué actividades nuevas se han integrado a la compañía a partir de la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante?	El desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante y su perspectiva del control de parte de la distribución del producto ha permitido que las ventas se hayan elevado significativamente dado que se maneja mejor comunicación entre la central telefónica y los repartidores ubicados estratégicamente en la ciudad.	"Una de las primeras actividades que puedo resaltar, es la comunicación integral entre áreas; veo que los trabajadores se comunican mejor, lo cual hace que se tengan mejores resultados en los tiempos de reparto. Ha mejorado la armonía y comunicación entre el Call Center y repartidores para poder llevar a tiempo el producto, se ha aumentado los niveles de ventas y es que la aceptación del producto ha mejorado en los clientes dado que tenemos mejor atención, mayor cobertura y más llegada directa al cliente."	Instalación de Call center y repartidores propios de Costa Gas, a raíz de esto comparamos la data de ventas (10 kg. - gas doméstico) en el año 2018 versus el año 2019 podemos observar que las ventas han aumentado significativamente. (Ver Anexo N°02, Tabla 1 y 2).

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 4 - Actividades para mejorar el proceso de producción

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 2	CONCLUSIÓN	CITAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
AMPLITUD	JEFE DE PLANTA	¿Qué actividades se han considerado para mejorar el proceso de producción del envasado?	Uno de los objetivos más importantes del desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante es demostrar el impacto que ha tenido en el nivel de ventas de la compañía COSTA GAS SA. Para lo cual hemos concluido que el desarrollo de la estrategia no solo ha tenido relevancia en el área como tal si no que ha repercutido en otras áreas como en el área de producción dándole un soporte significativo al área de ventas en lo que a su imagen del envasado respecta.	"Puedo resaltar que al instaurarse una nueva forma de trabajo con mayor control básicamente en ventas ha repercutido en un mejor ordenamiento en los procesos de producción del envasado ya que ahora parte de este tiene que ver mucho con la imagen del producto. En la actualidad el envasado pasa por un nuevo proceso llamado granallado para luego pasar a ser pintado y envasado propiamente dicho; la mejora de la presentación del producto tiene mucho que ver con la demanda del usuario final.	Como evidencia principal detallamos el proceso nuevo instaurado dentro de la cadena de producción del envasado llamado "GRANALLADO" (Ver anexo N° 03)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 5 - Distribución del envasado en puntos directos e indirectos

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 3	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
AMPLITUD	JEFE DE VENTAS	¿Cómo mejorado distribución envasado puntos distribución directos e indirectos?	Concluimos que la estrategia desarrollada en la compañía ha permitido en varios ámbitos mejorar la significativamente, ahora hay un manejo más ordenado de pedidos de mediante la central telefónica, hojas de ruta e de atención a distribuidores, un manual de marca el cual permite a la empresa poder llevar de manera correcta el uso de su imagen etc.	"Manejamos un producto de alta rotación y hasta ahora de primera necesidad; a la fecha aún irremplazable en su totalidad por lo que el mercado se ha encargado de que la accesibilidad del GLP doméstico e industrial sea total mediante pequeños, medianos y grandes distribuidores lo que ha originado también el buen y mal manejo del producto en sí. Con el desarrollo de la estrategia ya mencionada anteriormente ahora nos enfocamos en tratar de mejorar la distribución directa día a día ya que nosotros somos quien marcamos las pautas de precio, calidad, imagen y servicio al cliente; reglas dadas a nuestros distribuidores antes, durante y después de su comercialización."	Se evidencia el funcionamiento del Call Center el cual en la actualidad maneja los pedidos directos de los clientes finales mediante las llamadas telefónicas, la base de datos, hojas de ruta y el Brand book de la compañía. (Ver anexo N° 04)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 6 - Etapas previas a la implementación de la estrategia

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 4	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
ETAPAS	GERENTE GENERAL	¿Cuáles son las etapas previas que se han tenido que realizar para poder implementar la estrategia de integración vertical hacia adelante?	Concluimos que todo desarrollo de mejoras para una empresa va de la mano con el análisis de la situación en el tiempo, como maneja sus proyecciones a corto, mediano, largo plazo y de cómo influye la competencia en ello; las determinaciones que se han podido tomar en la compañía tales como el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante, parte de las ventas bajas y de la irrupción de nuevas marcas lo cual originaba un riesgo de mayor competencia en el tiempo.	"Comenzamos con el análisis de la situación de la empresa a mediados del año 2016; luego de poder darnos cuenta que la competencia crecía y no hacíamos nada por solucionarlo y ante la baja de ventas que teníamos determinamos con las jefaturas establecer estrategias que nos permitan elevar el nivel de ventas de la empresa con el fin de poder manejar metas y niveles óptimos de proyección a mediano y largo plazo."	Se evidencia la baja de ventas del primer semestre del año 2017 (196,418 uni.) vs. 2016 (204,801 uni). (Ver Tabla 7)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

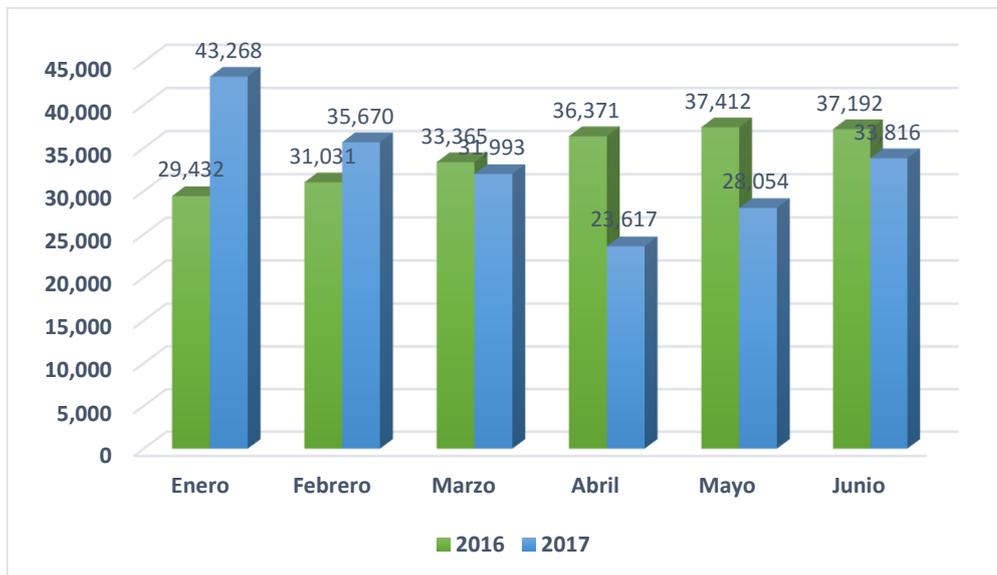
Elaborado: Por los autores

Tabla 7 - Ventas de Balones 10 Kg - Año 2016 vs 2017

MESES	2016	2017
Enero	29,432	43,268
Febrero	31,031	35,670
Marzo	33,365	31,993
Abril	36,371	23,617
Mayo	37,412	28,054
Junio	37,190	33,816
TOTAL	204,801.00	196,418.00

Fuente: SAP de la empresa Costa Gas SAC.

Figura 3 - Ventas de Balones 10 Kg – 2016 vs. 2017



Elaboración: Los autores.

Tabla 8 - Impacto de la implementación de la estrategia en la producción

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 5	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
ETAPAS	JEFE DE PLANTA	¿Qué impacto ha tenido la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante, en la producción de envasado?	Mejorar la presentación del envasado ha significado una mejor presencia del producto ante el usuario final lo cual hace que tenga mejor aceptación y un valor agregado frente a la competencia.	"Puedo asegurar que el impacto ha sido positivo; agregar un paso más al proceso de envasado (granallado) nos ha significado inicialmente un trabajo conjunto en la mejora de tiempos los cuales hemos podido mejorar con el fin de cambiar la imagen del producto de manera significativa.	Se evidencia la mejora de la presentación del producto con una mejor imagen. (Ver anexo N° 07)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 9 - Impacto de la implementación de la estrategia en las ventas

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 6	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
ETAPAS	JEFE DE VENTAS	¿Qué impacto ha tenido la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante en las ventas?	Ante el claro manifiesto de que la estrategia implantada en la compañía viene siendo beneficiosa podemos concluir que esta estrategia permitirá mejorar la calidad de desempeño de la compañía en todos sus procesos, mejorando la comunicación y sinergia entre áreas lo cual culminará con un producto final para el usuario.	"De todas maneras muy bueno, el nivel de ventas ha aumentado a comparación del año pasado, los canales de distribución directos e indirectos ahora están mejores atendidos, pasar de telefonistas a una sub área de central de llamadas ha sido importante dado que podemos controlar mejor los despachos y nos permite alimentar de manera inmediata el sistema (SAP) mediante las liquidaciones diarias lo cual al ejercicio de una semana, quincena, mes podemos ver de manera real como vamos y así poder tomar decisiones inmediatas."	En el reporte de ventas del año 2018 con respecto a este año 2019 se puede apreciar un incremento de las ventas en un 70%. (Ver Tabla 10 y figura 4)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

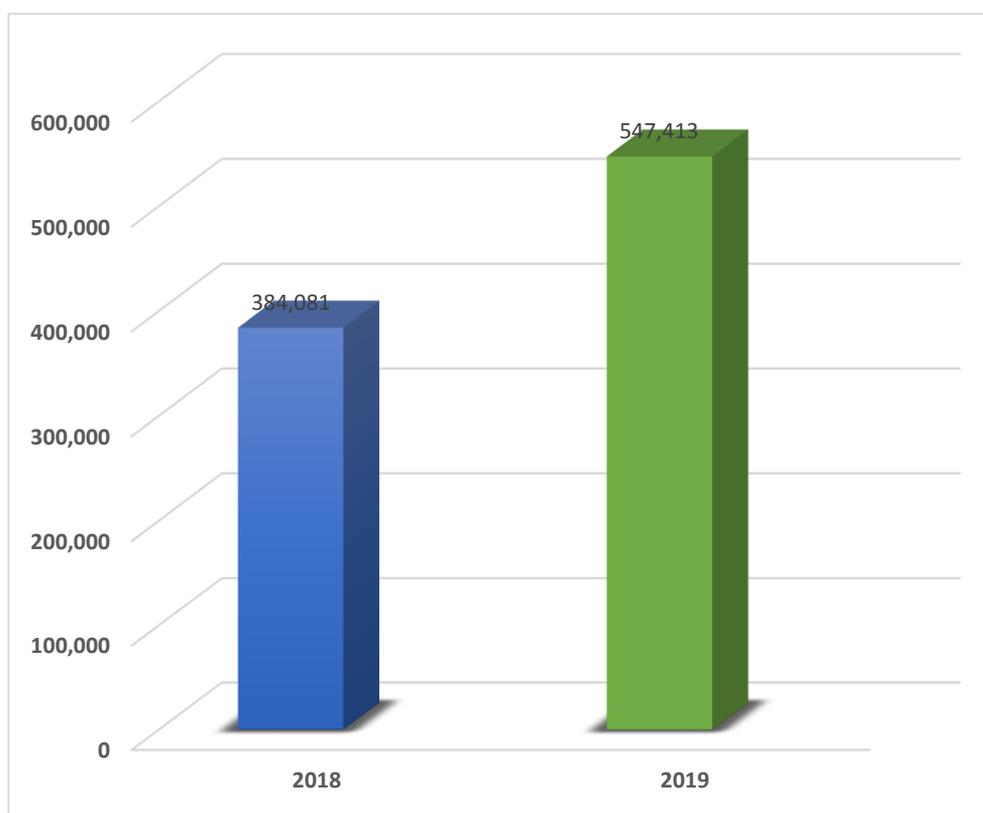
Elaborado: Por los autores

Tabla 10 - Reporte de Ventas año 2018 vs. 2019

Ventas / Año	2018	2019	Dif. Porcentual
Ventas en unidades	384,081	547,413	70%

Fuente: SAP 2018 vs. 2019

Figura 4 - Ventas de Balones 10 Kg – 2018 vs. 2019



Elaboración: Los autores.

Tabla 11 - Factores que influyeron para implementar la estrategia

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 7	CONCLUSIÓN	CITAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
GRADO	GERENTE GENERAL	¿Qué factores influyeron para tomar la decisión de implementar una estrategia de integración vertical hacia adelante en la compañía?	Concluimos que el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante ha contribuido a mejorar el manejo de proyecciones de ventas en diferentes plazos, siendo esta estrategia una herramienta de gran apoyo para generarle valor al producto, tener un mejor trabajo entre áreas integradas y un claro panorama de las decisiones a tomar a futuro	"Principalmente las ventas bajas en el ejercicio del año 2016, las proyecciones no acertadas y la inserción de nuevas marcas en el mercado peruano lo cual originaría en el tiempo una mayor competencia y un dolor de cabeza para poder competir con ellas en adelante."	Según los reportes de ventas del año en curso (2016) se refleja la baja en el volumen de ventas en el primer semestre lo cual determina tomar acciones necesarias en inmediatas por parte de la compañía. (Ver Tabla 12)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

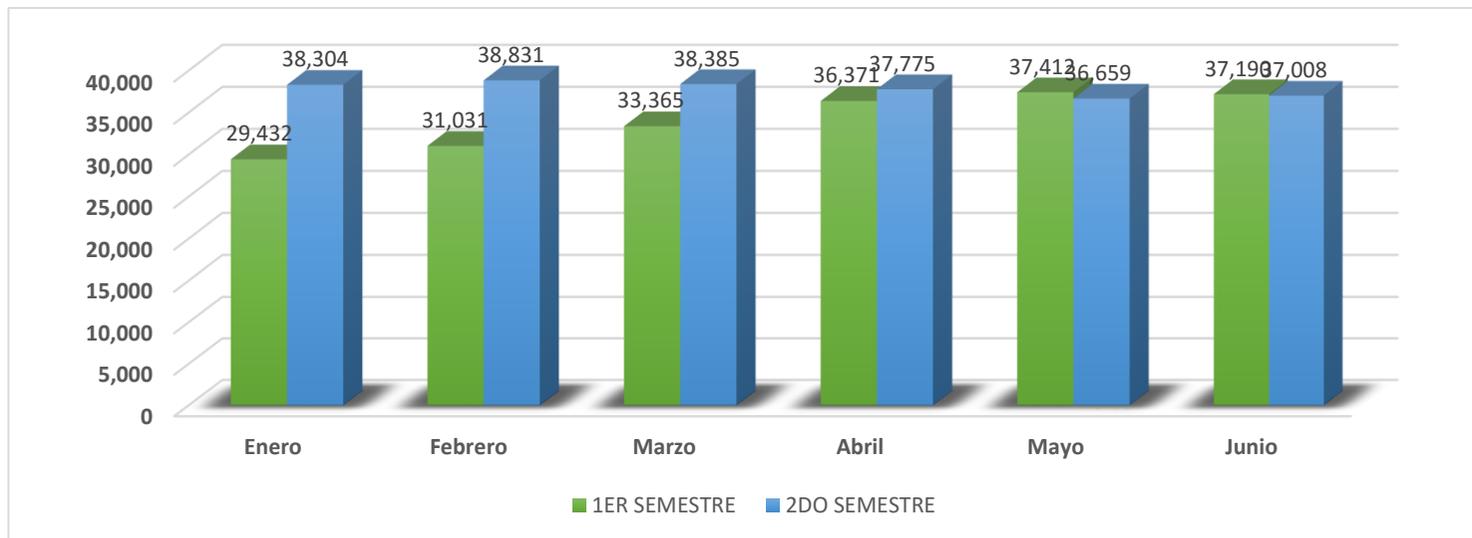
Elaborado: Por los autores

Tabla 12 - Reporte del 1er Sem vs 2do Sem - Venta balones 10kg. Año 2016

1ER SEMESTRE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL	Dif. Bal
BALX10	29,432	31,031	33,365	36,371	37,412	37,190	204,801	
2DO SEMESTRE	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	22,161
BALX10	38,304	38,831	38,385	37,775	36,659	37,008	226,962	

Fuente: SAP COSTA GAS 2016

Figura 5 - 1er sem vs. 2do sem. Balones 10 kg. Año 2016



Elaboración: Los autores

Tabla 13 - Comunicación entre áreas para aplicar la estrategia

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 8	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
GRADO	GERENTE COMERCIAL	¿Cómo ha sido la comunicación entre áreas para lograr que la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante sea positiva y se dé de la mejor manera?	Con el desarrollo de la estrategia se han podido integrar áreas que antes eran muy autónomas, rígidas y de corte burocrático, hoy se maneja un sistema con un solo lenguaje en el cual se tienen establecidas normas y procesos rígidos a fin de tener un buen orden, no obstante, se concluye también que la flexibilidad en este negocio origina retrasos y/o mala información para futuras tomas de decisiones.	"Años atrás la comunicación era lenta entre áreas dado que había muchos procesos no estandarizados los cuales podían ser muy flexibles o muy rígidos lo que hacía que la toma de decisiones sea lenta e inefectiva originando que muchas veces no se tomen las mejores decisiones. Ahora tenemos sistemas de integración de procesos, SAP, correos y teléfonos corporativos etc. Lo que hace que la comunicación para tomar alguna decisión en base a información que se necesite sea inmediata."	Se evidencia la comunicación más fluida a través de un correo institucional, reportes en SAP, etc. (Ver anexo N° 08)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 14 - Áreas integradas post implementación de la estrategia

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 9	CONCLUSIÓN	CITAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
GRADO	GERENTE COMERCIAL	¿Cuáles han sido las áreas que se han integrado en la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante?	Concluimos que no solo el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante ha sido positiva para las ventas netamente si no que ha colaborado para que cada área de la empresa desarrolle un mejor trabajo y comunicación con el fin de integrar procesos, reportes, comunicación, y desarrollo de la misma que va acorde con el giro del negocio.	"Esta estrategia se ha enfocado en desarrollarse básicamente en el área de ventas y prácticamente casi todas las áreas tienen que ver con ella, Logística, producción, cómputo, administración, contabilidad, etc."	Se evidencia el desarrollo de cada área de manera estructural plasmado en diferentes mapas de procesos los cuales mejoran la fluidez de la comunicación entre áreas de acuerdo a las diferentes funciones que realiza cada trabajador. (ver mapa de procesos, MOF) (Ver anexo N° 09)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 15 - Control sobre las actividades de la compañía

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 10	CONCLUSIÓN	CITAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
GRADO	ADMINISTRADOR	A raíz de la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante; ¿hoy en día, la compañía tiene un mayor control sobre sus actividades?	Ante el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante concluimos que ha contribuido en establecer normas de trabajo las cuales sirven de mucha ayuda para tener un orden claro de cómo se debe manejar y trabajar cada área con el fin de mejorar el nivel de ventas, desarrollo de procesos internos y externos para tener un producto final de calidad para el usuario.	"Si, definitivamente. Tanto el control como la realización de diversas actividades ahora son más armónicas y controladas dado a que toda actividad que se realice en la empresa tiene que pasar por algún visto bueno de alguna jefatura que a su vez tiene sobre ellos gerencias que se encargan de la toma de decisiones"	Se evidencia un manual completo de operaciones y funciones MOF para cada trabajador de la empresa. (Ver anexo N° 09)

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 16 - Inversión para implementar la estrategia

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 11	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
FORMA	GERENTE GENERAL	¿Cuál ha sido la inversión que ha realizado la compañía para encaminar la estrategia de integración vertical hacia adelante, y que herramientas se ha utilizado?	Concluimos que el desarrollo de la estrategia conllevaba una gran inversión, la cual según lo estudiado viene teniendo resultados positivos en todas las áreas en las cuales se está desarrollando la estrategia; llámese área de comercialización, ventas y producción.	"Al principio solo pensábamos en tercerizar el equipo que desarrollaría la estrategia como tal pero no contábamos con lo que venía en adelante, y es que desarrollar una teoría así nos iba a costar, pero aún no lo sabíamos. Solo la compra del sistema (SAP) tuvo un costo de casi USD 300,000.00 para nuestras 9 plantas y 12 grifos que tenemos a nivel nacional y es que es nuestro sueño es que esta estrategia como tal sea replicada en nuestras demás sedes a nivel Nacional. Posterior a ello venia la empresa que desarrollaría y capacitaría al personal multinivel que operaria dicho sistema."	Reporte de compras indican la compra del sistema SAP.

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

Tabla 17 - Porcentaje de la inversión destinado en capacitación del personal

DIMENSIÓN	DIRECTIVOS	TEMA / PREGUNTA 12	CONCLUSIÓN	CITAS	ANALISIS DOCUMENTAL
FORMA	ADMINISTRADOR	¿Qué porcentaje de la inversión se ha destinado para capacitar al personal en el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante?	Con el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante podemos concluir que la mejor manera de tener buenos resultados en todo ámbito es básicamente generar valor a lo que se tiene internamente dentro de la compañía, con lo que se cuenta y el esfuerzo que se le pone a cada una de las funciones que desarrolla cada trabajador y como este lo acomoda al su perfil de desempeño en base a resultados.	"La inversión más grande fue la del sistema (SAP) la cual tuvo un costo aproximado de USD 300,000.00 para todas nuestras sedes, en Trujillo se dio el inicio de las capacitaciones integrales para lo cual se contrató una empresa especializada en el manejo del SAP que se encargó de capacitar a todos los colaboradores en el manejo del sistema. Darte un modo exacto de inversión sería inexacto ya que aún la tenemos en desarrollo."	Reporte de compras indican la compra del sistema SAP.

Fuente: Entrevista realizada a los directivos de la empresa Costa Gas SAC. - 2019

Elaborado: Por los autores

4.2. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el impacto de la estrategia de integración vertical hacia adelante en el nivel de ventas de la empresa Costa Gas en la ciudad de Trujillo, año 2019. En relación a ello se obtuvo que en efecto la estrategia mencionada ha tenido un impacto muy positivo en el volumen de unidades comercializadas por la empresa objeto del estudio. Este resultado se alinea con el obtenido por Bandarenka (2016), quien en su tesis que investigada la globalización de las empresas petroleras rusas concluyó que las estrategias de integración vertical de estas empresas petroleras tienen un impacto directo en su internacionalización y expansión de las empresas.

Otra investigación que concuerda con el objetivo principal de esta tesis es la de Díaz, Garay y Sam (2017), quienes estudiando la industria forestal de Ucayali concluyen que la estrategia de integración vertical hacia adelante ha sido poco implementada por las empresas, lo cual servirá en sobremanera para sobresalir en comparación a su competencia, dado que con esta estrategia se podrá obtener una ventaja competitiva, la cual consiste en darle un servicio de calidad y de valor diferenciado a los clientes.

El primer objetivo específico fue estimar el impacto de la amplitud de la integración vertical hacia adelante en las ventas de la compañía objeto del estudio, podemos inferir se han agregado nuevos procesos en diferentes áreas tales como, producción: el previo granallado del producto con la finalidad de

tener una mejor presentación de este; otra actividad integrada que está relacionada directamente con ventas fue la implementación de un área de Call Center como tal, la cual tiene una supervisión directa por la jefatura de ventas. Además de la distribución directa hacia el consumidor final, lo cual permitió que la empresa tenga un mayor control sobre la distribución, posicionamiento y manejo de la imagen corporativa, actividades que van de la mano con la teoría impartida por Harrigan (1985), la cual se refiere a la cantidad de actividades llevadas a cabo en una dependencia de la compañía. En su gestión desarrollan diversas actividades ya sean descendentes o ascendentes en una línea de la empresa, se consideran integradas con amplitud. Las evidencias graficas referidas a esta dimensión de amplitud se muestran en el anexo: N°02; 03; 04, también se aprecia el cambio que la compañía tuvo en su flujograma, en el cual se aprecia un comparativo del año 2018 vs el año 2019, ambos flujogramas se pueden visualizar en los anexos N° 05 y 06.

Podemos observar que la investigación de Pérez (2017), que analizó la integración las empresas 4.0 en Nuevo León, México, concluyó que los cambios tecnológicos han impactado fuertemente en el tipo de estrategia a utilizar para sostener el crecimiento de las empresas, conclusión que concuerda con la obtenida en la presente investigación referida al segundo objetivo específico del presente trabajo, que fue analizar el impacto de la dimensión “etapas” de la estrategia de integración vertical hacia adelante en las ventas de la empresa objeto del estudio. Los resultados al respecto arrojan que las actividades que se han implementado tanto en el proceso productivo, envasado, distribución y ventas han permitido tener una mayor cobertura del

mercado por lo tanto obtener un número mayor de clientes. Esto refuerza lo expresado por Harrigan (1985), que señala que, en efecto, la tecnología le ha dado agilidad al nivel de decisiones y por ello requiere de una adecuada adaptación a los cambios. La integración vertical hacia adelante es analizada y se infiere que para desarrollarla adecuadamente se necesita un personal capacitado y una fuerte integración entre las distintas áreas de la empresa a fin de tener un estándar de calidad el cual repercute en el cliente final. Las evidencias graficas referidas a esta dimensión de etapas se muestran en el anexo: N°07.

El tercer objetivo específico fue determinar el impacto del grado de la integración vertical hacia adelante, en la compañía objeto del estudio se lograron integrar áreas tales como: logística, producción y ventas, lo cual derivó en un aumento considerable en las ventas, en especial con la presentación de balones de 10 kg. Esto concuerda con la investigación llevada a cabo por Medina, Tapia y Valverde (2017), la cual hace mención que la implementación de esta estrategia permite resolver problemas directamente relacionados con el cliente final, de tal manera que con la implementación de la estrategia mencionada anteriormente se le pueda ofrecer al cliente, seguridad, confiabilidad y rapidez en la atención al cliente.

Por último, hacer mención del objetivo específico final, que fue explicar el impacto de la forma de la integración vertical hacia adelante de la empresa Costa Gas, por lo que podemos indicar que la inversión realizada por parte de la compañía se detalla en lo siguiente: Implementación de Call Center,

Integración de un sistema informativo general llamado SAP, incorporación de una maquina granalladora de balones y unidades nuevas de reparto. Esto implicó una importante inversión y solo en el SAP de acuerdo a la información recogida se ha invertido un aproximado de \$ 300.000.00. Este sistema integrado facilito la comunicación entre las distintas áreas internas y externas, lo que le dio un adecuado soporte a la gestión comercial que se tradujo en un significativo incremento de las ventas. Lo cual confirma la teoría expuesta por Muñoz y Valenzuela (2016), que hace referencia al margen de capital invertido en la integración, con lo que se concluye que la empresa puede controlar cada una de sus etapas o fases.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El impacto de la estrategia de integración vertical hacia adelante en el nivel de ventas en la compañía objeto de estudio ha sido positivo. Esto en razón de la información recogida en las entrevistas en profundidad aplicadas a los funcionarios y con los reportes de ventas obtenidos mediante el análisis documental.
- El impacto que tuvo la dimensión amplitud, que incluyen las diferentes actividades integradas en la empresa ha servido para mejorar la comunicación entre ellas, reducir tiempos de respuesta y mejorar la toma de decisiones a corto y mediano plazo.
- La dimensión etapas de la integración vertical hacia adelante referida al uso de la tecnología ha significado tener una mejor presentación del producto para el usuario final, lo cual repercute en una mejor aceptación, por ende, un aumento significativo en el nivel de ventas de la compañía objeto del estudio.
- La dimensión grado de la integración vertical hacia adelante ha generado un impacto favorable en el nivel de ventas ya que al integrar las áreas de: producción, logística y ventas ha mejorado la sinergia y los procesos ahora son más ágiles.
- La dimensión forma de la estrategia de integración vertical hacia adelante ha repercutido positivamente en nivel de ventas, en esta dimensión ha sido fundamental la adquisición del Software SAP que ha significado un importante desembolso de la empresa pero que ha ayudado mucho en términos de información relevante para la mejor toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Es importante continuar con el desarrollo de la estrategia con la finalidad de mejorar aún más los procesos de integración en los procesos propios de producción y ventas como tal.
- Con el aumento del nivel de ventas la compañía crece considerablemente, es por ello que debemos indicar que la estrategia se renueve constantemente, con el fin de integrar la comunicación con el resto de áreas no integradas en su totalidad.
- Mejorar los procesos con tecnología constantemente va a significar en el tiempo mejoras para la compañía, ya que la tecnología es cambiante y se renueva de manera muy rápida.
- Con el fin de generar un valor agregado a la estrategia es importante buscar nuevas teorías y realizar un benchmarking constantemente.
- Es importante determinar en el presupuesto anual proyectado año a año una inversión significativa para capacitación de personal, renovación de equipos y mejoras continuas en el sistema de comunicación entre áreas.

REFERENCIAS

Libros

Arjona T. (1999) *Dirección estratégica, un enfoque práctico: Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid, España: Edit. Diaz de Santo S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw - Hill. Interamericana, S.A.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Distrito Federal, México: Editorial Pearson.

Fernández A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Escuela de Organización Industrial. Madrid, España.

Gil S. y Salvador y Camacho, J. *La Integración Vertical: Costes, Beneficios y Toma de decisiones*. Universidad de Barcelona. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjn5zE4_TYAhUMzFMKHe6hBMMQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistadyo.com%2Findex.php%2Fdyo%2Farticle%2Fdownload%2F176%2F176&usg=AOvVaw0_dZS0L8uRewFHTy9hQbQ

Harrigan, K. (1985). *Vertical integration, Outsourcing and corporate strategy*. *The Academy of Management Journal*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=3JH0LVv0ohoC&printsec=frontcover&dq=Vertical+integration+and+corporate+strategy.&hl=es&sa=X>

&ved=0ahUKEwiO3qLEr4XkAhWQxFkKHdvXDwkQ6AEIKDAA#v=one
page&q&f=false

Hartley Robert F. (1992). *Fundamento de Ventas*, 1ra Edición, Edit. Continental, México.

Navarro M. (2012). *Técnicas de Ventas*. Distrito Federal, México: Edit. Red Tercer Milenio S.A.

Artículos Científicos

Malburg, C. (11 de diciembre de 2000). "Value Creation: Vertical Integration". *Revista Industry Week*. December (11), p.17.

Muñoz, S. & Valenzuela, L. (2016). *Determinación y Análisis de la Integración Vertical hacia atrás de la Industria Salmonera Chilena*. *Trilogía*, 28, 8-25. Recuperado de <http://trilogia.blogutem.cl/files/2014/07/01-trilogia-vol28-n39-Determinacion-y-analisis-de-la-integracion-vertical-hacia-atras-de-la-industria-salmonera-chilena.pdf>

Tamayo & Piñeros (16 de marzo de 2017) Formas de integración de las empresas Marzo (11), p. 29 – 43.

Tesis y trabajos de grado

Bandarenka D. (2016) *Vertical Integration and Internationalization Strategies of Russian Oil Companies* (Tesis de Maestría) St. Petersburg University, San Petesburgo, Rusia.

- Díaz H., Garay S., Sam V. (2017) *Análisis de la decisión de integración vertical hacia adelante como estrategia de crecimiento en el sector forestal: estudio de caso de pyme extractora y aserradora de madera en Ucayali* (Tesis de pregrado) Pontificie Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Medina, Tapia, Valverde (2017) *Propuesta de creación de valor mediante integración vertical hacia atrás en la cadena de suministros en la empresa de ingenieros civiles y contratistas generales S.A. (ICCGSA)*, (Tesis de Maestría) Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Pérez M. (2017) *Vertical and horizontal integration systems by Industry 4.0: Assessment and Development* (Tesis de pregrado) Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México.

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Qué actividades nuevas se han integrado a la compañía a partir de la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante?
2. ¿Qué actividades se han considerado para mejorar el proceso de producción del envasado?
3. ¿Cómo ha mejorado la distribución del envasado en puntos de distribución directos e indirectos?
4. ¿Cuáles son las etapas previas que se han tenido que realizar para poder implementar la estrategia de integración vertical hacia adelante?
5. ¿Qué impacto ha tenido la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante, en la producción del envasado?
6. ¿Qué impacto ha tenido la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante en las ventas?
7. ¿Qué factores influyeron para tomar la decisión de implementar una estrategia de integración vertical hacia adelante en la compañía?
8. ¿Cómo ha sido la comunicación entre áreas para lograr que la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante sea positiva y se dé de la mejor manera?
9. ¿Cuáles han sido las áreas que se han integrado en la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante?
10. A raíz de la implementación de la estrategia de integración vertical hacia adelante; ¿hoy en día, la compañía tiene un mayor control sobre sus actividades?

11. ¿Cuál ha sido la inversión que ha realizado la compañía para encaminar la estrategia de integración vertical hacia adelante, y que herramientas se ha utilizado?
12. ¿Qué porcentaje de la inversión se ha destinado para capacitar al personal en el desarrollo de la estrategia de integración vertical hacia adelante?

ANEXO N° 02

CALL CENTER



Repartidores propios de COSTA GAS



ANEXO N° 03

Maquina Granalladora

La máquina granalladora lo que hace es aplicar una técnica la cual es capaz de eliminar impurezas y asperezas que pueda tener el balón de gas, esto lo hace a través de unas pequeñas partículas metálicas las cuales son expulsadas a gran velocidad direccionadas hacia el balón, dicha acción remueve cualquier tipo impureza, dejando un balón liso en perfecto estado para su posterior pintado.

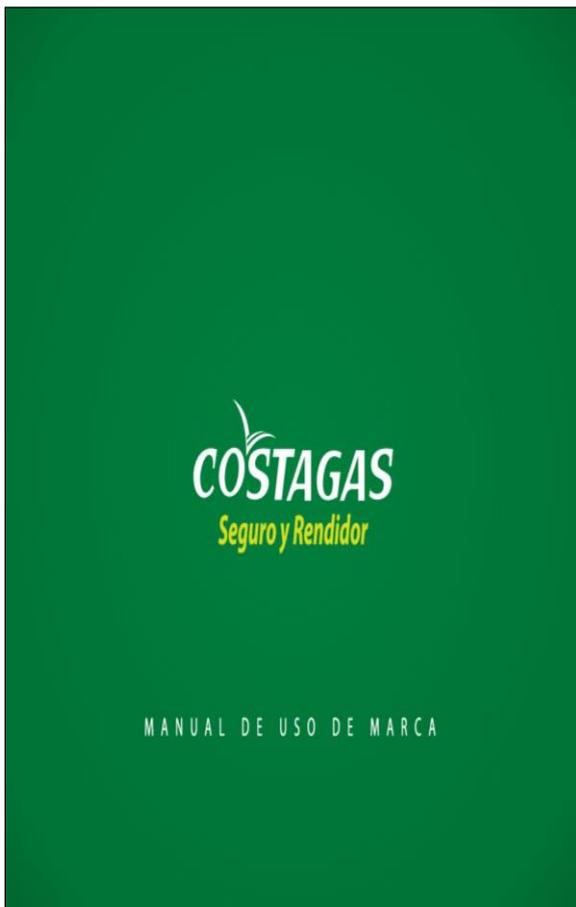


ANEXO N° 04

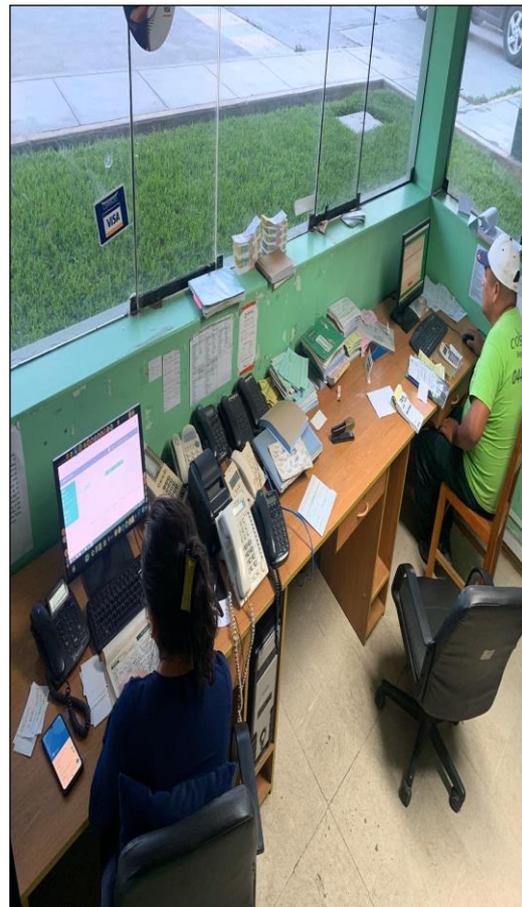
BRAND BOOK

El Brand book es un manual, el cual indica el porqué del nombre de la marca, los colores empleados, la forma del logo, las medidas del logo. A través de Brand book se puede plasmar textualmente lo que quiere expresar la marca o dar a entender su significado.

Portada del Brand book

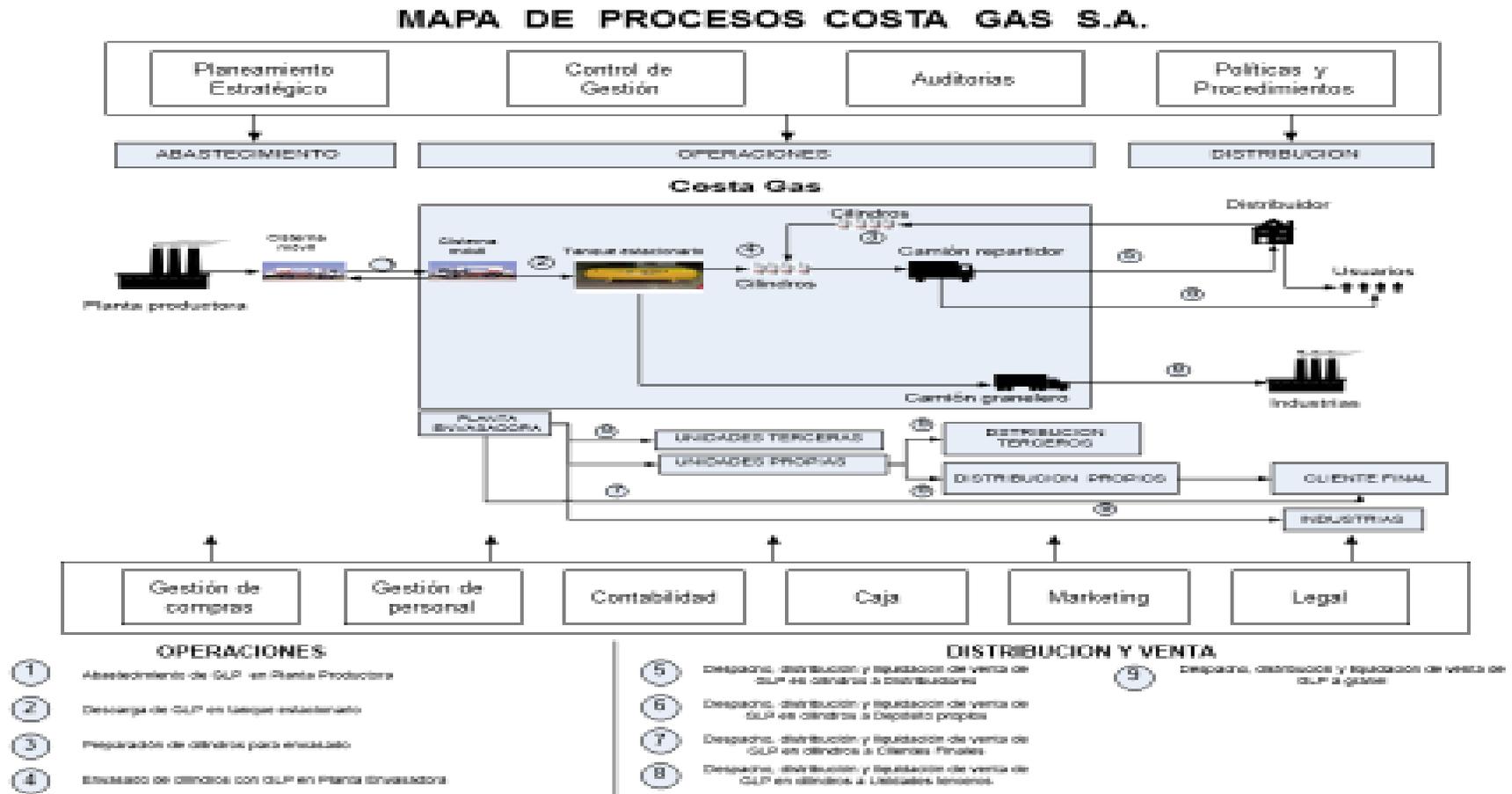


Call center



ANEXO N° 05

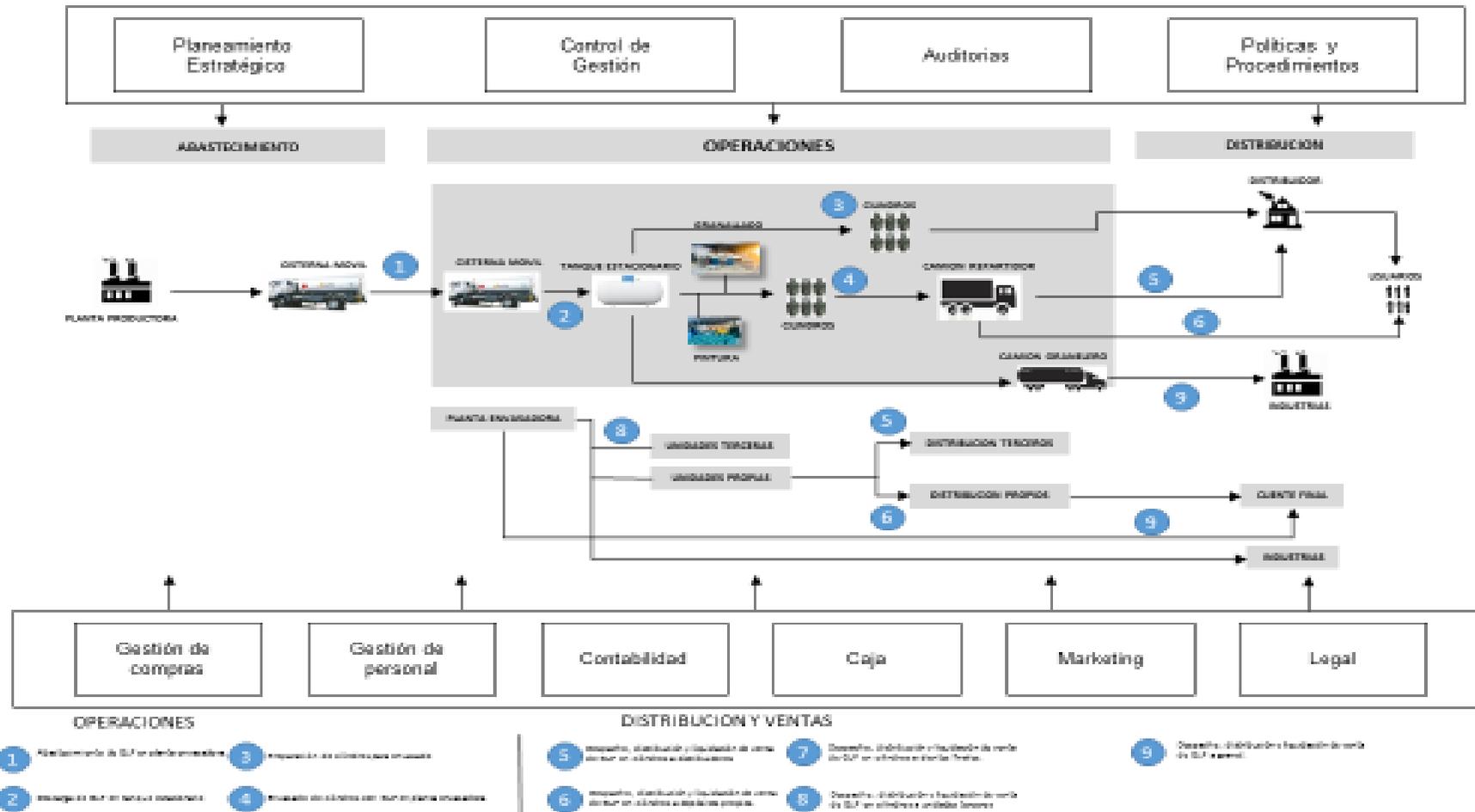
MAPA DE PROCESOS COSTA GAS AÑO 2018



ANEXO N° 06

MAPA DE PROCESOS COSTA GAS AÑO 2019

MAPA DE PROCESOS COSTA GAS S.A.



ANEXO N° 07

Nueva presentación balón COSTA GAS, granallado

En esta presentación se puede observar un balón de gas de 10 kg., el cual posee un acabado de pintura brillante y liso, sin ningún tipo de aspereza; este acabado se logra gracias al nuevo proceso implementado (GRANALLADO), por consiguiente, una mejor presentación. Esto brinda un valor agregado al envasado, es así que el consumidor percibe un producto de calidad superior.

Balón Granallado



Balón Pintado



ANEXO N° 08

Correo de pago por BCP



Correo de Reporte de Ventas



Reporte exportado de SAP a Excel

COSTAGAS - VENTAS [Modo de compatibilidad] - Excel									
RESUMEN DE VENTAS MES A MES : AÑO 2018									
MESES	BALX10	BALX 45	BALX 15	BAL 1 KG	GRANEL	VENTAS TOTAL	COMPRAS TOTAL	P. PROM	
TRUJILLO TOTAL									
ENERO	37.170	374	173	318.331		709.456		26.99	
FEBRERO	27.091	298	135	425.691		712.036		27.72	
MARZO	36.597	353	165	407.984		792.314		27.49	
ABRIL	40.035	366	160	372.130		791.350		27.21	
MAYO	36.008	407	209	318.470		700.000		27.95	
JUNIO	37.874	377	227	238.596		637.706		27.92	
JULIO	48.972	390	252	319.682		830.732		27.89	
AGOSTO	57.292	349	199	550.171		1.141.781		27.81	
SEPTIEMBRE	61.024	409	156	346.895		977.880		28.02	
OCTUBRE	65.734	353	200	285.295		961.520		28.04	
NOVIEMBRE	67.577	380	150	244.790		939.910		28.33	
DICIEMBRE	61.892	454	141	507.259		1.148.724		28.43	
TOTAL									
RESUMEN DE VENTAS MES A MES : AÑO 2019									
MESES	BALX10	BALX 45	BALX 15	BAL 1 KG	GRANEL	VENTAS TOTAL	COMPRAS TOTAL	P. PROM	
TRUJILLO TOTAL									
ENERO	61.252	413	131	378.433		1.011.503		28.21	
FEBRERO	57.374	333	156	460.715		1.051.780		27.91	
MARZO	69.222	356	165	395.338		1.106.053		27.53	
ABRIL	68.013	401	188	403.229		1.104.224		27.39	
MAYO	64.919	397	192	533.876		1.203.811		27.48	
JUNIO	58.275	407	133	304.712		907.772		27.68	

ANEXO N° 09

MOF DE TODAS LAS AREAS Y TRABAJADORES (CAPTURA DE PANTALLA)

 CG-CC-MOF-1 GERENTE GENERAL Adobe Acrobat Document 233 KB	 CG-CC-MOF-2 JEFE DE OPERACIONES Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-5 CONTROLLER Adobe Acrobat Document 220 KB	 CG-CC-MOF-6 JEFE DE PLANTA Adobe Acrobat Document 230 KB
 CG-CC-MOF-9 ANALISTA DE COMPRAS Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-10 ANALISTA DE CONTROL DE INVENTARIOS Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-13 SUPERVISOR DE VENTAS ENVASADO Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-14 SUPERVISOR DE CALL CENTER Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-17 CHOFER-VENDEDOR GRANEL Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-18 CHOFER-VENDEDOR ENVASADO Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-21 ASISTENTE DE TESORERÍA Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-22 ASISTENTE DE FACTURACIÓN Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-25 ASISTENTE DE CAJA Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-26 ASISTENTE DE RRHH Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-29 OPERARIO DE PLANTA Adobe Acrobat Document	 CG-CC-MOF-30 AYUDANTE DE GRANEL Adobe Acrobat Document
 CG-CC-MOF-33 PERSONAL DE LIMPIEZA Adobe Acrobat Document	 CG-CC-PO-1 Procedimiento de Control Documentario Adobe Acrobat Document

ANEXO N° 10



ÁREA DE ENVASADO



TRAILER ABASTECIENDO GLP



TANQUES ABASTECIDOS



ÁREA DE GRANALLADO



ÁREA DE PINTADO



OFICINAS ADMINISTRATIVAS



ADMINISTRADOR

