



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN VERTICAL EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Hugo Reyes-García

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Reyes, H. (2018). *Diversificación e integración vertical en una empresa familiar* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Diversificación e integración vertical en una  
empresa familiar**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Hugo Ricardo Reyes García**

**Revisor: Mg. José Antonio Arámbulo Vega**

**Piura, diciembre 2018**



A Dios, por darme vida, salud y una hermosa familia; a mis padres Hugo y Blanca, por darme lo más importante, educación y valores; a mi esposa Beatriz, por influir en la persona que hoy soy; a mi hijo Santiago por alegrarme y ser mi motivo de cada día; y un agradecimiento especial al Profesor Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega, por guiarme en este Trabajo de Suficiencia Profesional.



## **Resumen**

La diversificación en una empresa es esencial en toda empresa para poder mantenerse y competir en un mercado, permitiendo a la empresa abarcar a más clientes y maximizando los beneficios. Del mismo modo, la integración vertical permite a la empresa abarcar procesos donde se incurriría en gastos si es que se tercerizan dichas actividades. Estas estrategias competitivas, generan sinergias en la organización que el directivo puede aprovechar para diferenciarse de la competencia y seguir creciendo. Los modelos de dirección juegan un papel importante para implementar dichas estrategias, ya que depende del directivo y de las personas que se tenga éxito en la organización.

Palabras clave: Diversificación, Integración, Sinergias, Dirección.



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Datos de la empresa .....	3
1.1.1. Misión y visión de la empresa.....	3
1.1.1.1. Misión.....	3
1.1.1.2. Visión.....	4
1.1.2. Organigrama de la empresa.....	4
1.2. Situación previa de la empresa.....	4
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>7</b>
2.1. Estrategia de diversificación .....	7
2.1.1. Razones para la diversificación.....	7
2.2. Estrategia de integración vertical .....	9
2.2.1. Grado de integración .....	9
2.2.2. Razones para la integración vertical.....	10
2.2.3. Ventajas estratégicas de la integración vertical.....	11
2.3. Dirección de empresas diversificadas .....	12
2.3.1. Estrategia corporativa y creación de valor .....	12
2.3.2. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas .....	13
2.3.2.1. Panificación estratégica .....	13
2.3.2.2. Control financiero .....	14
2.3.2.3. Control estratégico.....	14

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollos de experiencias .....</b>	<b>15</b>
3.1. Cargo profesional y funciones .....	15
3.2. Situación objeto del informe.....	16
3.3. Estrategias implementadas.....	16
3.3.1. Integración vertical en la empresa .....	16
3.3.2. Diversificación en la empresa .....	17
3.4. Resultados obtenidos .....	18
<b>Conclusiones .....</b>	<b>21</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>23</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>25</b>

## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo demostrar la importancia que tiene la diversificación y la integración vertical en las empresas, sobre todo en una empresa familiar, y así poder tener una ventaja competitiva en el mercado minimizando costes y maximizando resultados en la empresa, generando sinergias comerciales y de dirección.

El autor de este trabajo de suficiencia profesional ha tenido la oportunidad de formar parte de una empresa familiar en Tumbes conformada por dos estaciones de servicios (Grifos) que se dedica a la compra y venta de combustibles y gas licuado de petróleo, luego se fue diversificando e integrando verticalmente formando un grupo de empresas permitiendo alcanzar niveles de crecimiento y rentabilidad, aprovechando recursos e interrelaciones estratégicas entre las mismas, optimizando desempeño en conjunto de las unidades de negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado.

Es así que se formó una empresa dedicada al servicio de transporte de combustible y a la venta de gas licuado de petróleo, cuyos principales clientes eran las dos estaciones de servicios, a esta empresa se ha decidido cambiarle el nombre por motivos de discreción, Además, se creó un área que se dedicaba a brindar el servicio de lavado y engrase, creándose una nueva empresa.

Para poder realizar este trabajo de suficiencia profesional se ha tomado en cuenta principalmente los conceptos de los libros de La Dirección Estratégica de la Empresa, ya que, se conoce y analiza las características y ventajas de las estrategias de diversificación y de integración vertical.



# **Capítulo 1**

## **Aspectos generales**

### **1.1. Datos de la empresa**

Estación de Servicios La Alborada SRL es una empresa que se dedica a la compra y venta de combustibles líquidos y gas licuado de petróleo. Está ubicada en la ciudad de Tumbes, en la Carretera Panamericana Norte Km 1270, en una zona estratégica ya que es de alto tránsito vehicular, se encuentra en un punto medio entre dos de los distritos más poblados del departamento, que son Tumbes y Puyango, escenario ideal para los clientes que compran al menudeo.

Estación de servicios Santa María SRL es una empresa que también se dedica a la compra y venta de combustibles. Está ubicada en la ciudad de Tumbes, en la Carretera Panamericana Norte KM 1276, al frente del Aeropuerto. Es una zona de bajo tránsito vehicular ya que se encuentra alejado del centro de la ciudad. Sus principales clientes son empresas como langostineras, fábricas, pesqueras entre otros.

#### **1.1.1. Misión y visión de la empresa**

##### **Estación de Servicios La Alborada SRL**

###### **1.1.1.1. Misión**

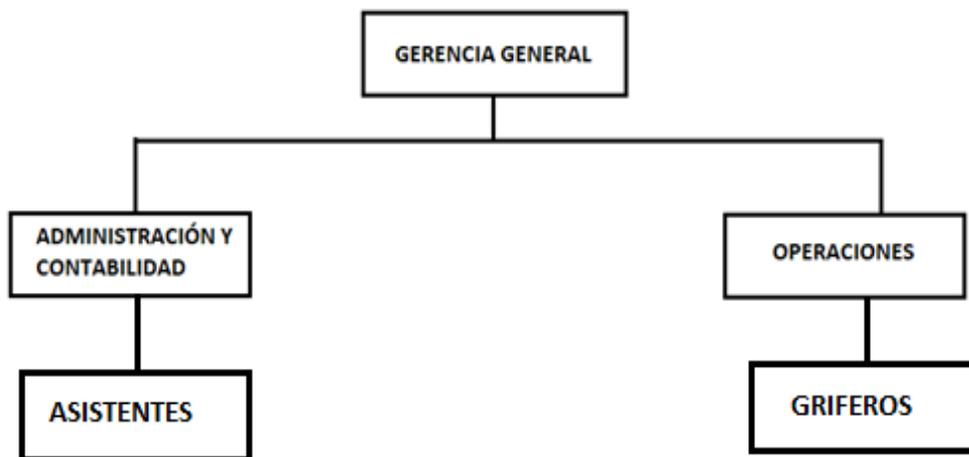
Exceder las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, ofreciéndoles precios justos y el mejor servicio. Prevenir la contaminación ambiental y ser socialmente con nuestro entorno.

### 1.1.1.2. Visión

Sorprender a los clientes día a día, con nuestro crecimiento, brindando nuestros servicios de alta calidad y el expendio de combustibles y afines, para bienestar de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad en general. El objetivo es mantener el liderazgo comercial en el rubro de hidrocarburos a nivel regional.

### 1.1.2. Organigrama de la empresa

Los dos grifos, al ser empresas comerciales que se dedican a la compra y venta de combustibles, tienen el siguiente organigrama.



## 1.2. Situación previa de la empresa

En el año 1995 se creó la empresa Estación de Servicios Santa María, ubicada unos 10 km de la ciudad de Tumbes, en una zona de poco tránsito, se enfocó en captar como clientes a empresas langostineras y fábricas que se ubicaban cerca de la zona. Al estar un poco alejada de la ciudad, era favorable para los clientes, ya que contaban como unidades de abastecimiento como camiones, trailers, cisternas, etc., y a veces para estas unidades les resulta difícil transitar por zonas de alto tránsito.

Poco a poco la empresa empezó a ganar prestigio por su calidad en el combustible, ya que, en Tumbes por ser una zona de frontera, desde hace años hay contrabando de combustible, y ese tipo de combustible daña y malogra los motores tanto de los automóviles y de las máquinas.

La mayoría de las ventas eran al crédito, se facturaban los consumos mensuales, una vez facturados, se daba un plazo de 15 días a 30 días máximo. La empresa podía soportar esos días de cobro, ya que cuando se iniciaron las operaciones, se contó con una fuerte cantidad de capital de trabajo que permitieron trabajar los primeros meses sin problemas con los pagos a los proveedores que trabajan al contado.

Al pasar los años, el parque automotor fue creciendo en, y los dueños querían captar clientes que consumieran al menudeo, en otras palabras, incrementar las ventas al contado, pero la ubicación de la estación de servicios no permitía llegar a esos clientes.

Años después, en el 2005, se decidió abrir otra estación de servicios en una zona más céntrica, de alto tránsito, ubicada en la avenida principal de Tumbes (Carretera Panamericana Norte) entre los distritos de Tumbes y Puyango. Desde el primer día de apertura, la estación de servicios tuvo una gran acogida y ha sido hasta el día de hoy el grifo con más ventas en la ciudad.

Cabe mencionar que las estaciones de servicios no contaban con cisternas propias, obligándolas a tercerizar el servicio de flete tanto del proveedor a al grifo, como del grifo a los clientes. Esta situación a veces generaba demora en la llegada de combustible tanto a la empresa como a los clientes.

El prestigio y la calidad de atención que se fue ganando la empresa, hicieron que se pueda licitar con empresas del estado, y es así que la empresa empezó a captar a clientes como el Gobierno Regional de Tumbes, Dirección Regional de Salud de Tumbes, Ministerio Público, Seguro Social (Essalud), Hospital Regional entre los principales. A algunos de estos clientes se les daba crédito a veces de hasta 2 meses, por la burocracia que a veces la documentación requería para su cancelación. El consumo de estas entidades públicas superaba los 10 000 galones de petróleo mensuales y representaban aproximadamente el 40 por ciento de las ventas totales.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

#### **2.1. Estrategia de diversificación**

Siguiendo a Guerra y Navas (2007), la estrategia de diversificación consiste en que la empresa lance un nuevo producto o servicio, o ingrese a un nuevo mercado.

Para aplicar y tener éxito en esta estrategia es necesario que la empresa adquiera nuevos conocimientos y realice nuevas actividades para poder hacer frente a un entorno competitivo que es nuevo. Por ende, son necesarios también cambios en su estructura, estilos de dirección, sistemas de procesos, gestión y en muchos ámbitos de la empresa.

En otras palabras, la empresa tiene que dejar hábitos pasados, para enfocarse en nuevas políticas a cara del nuevo escenario. Es por eso que, según Guerras y Navas (2007) esta estrategia es más drástica y arriesgada que la expansión.

##### **2.1.1. Razones para la diversificación**

Para Guerras y Navas (2007) las razones principales por las que las empresas deciden diversificarse son:

- **Reducción del riesgo global:** Se disminuye el riesgo a largo de la empresa en su conjunto. Al diversificar, la empresa corre menos riesgo ya que, aunque alguna de las actividades fracase, es difícil pensar que a todas ellas les valla mal.
- **Saturación del mercado tradicional:** A veces no se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento debido a la saturación del mercado, el declive de la demanda, la obsolescencia de productos o el ingreso de nuevas tecnologías.

- **Recursos** y capacidades excedentes
  - Recursos físicos: instalaciones, locales, etc., infrautilizados o susceptibles de aplicación a nuevas actividades.
  - Recursos financieros sobrantes respecto de los necesarios para la diversificación.
  - Recursos intangibles: Capacidades, marca, tecnología, reputación, fidelidad de clientes, habilidades humanas, etc., que son de uso ilimitado y se pueden usar en otros ámbitos.
  
- **Oportunidades de inversión:** Se puede invertir en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad. Incluso si se alcanzan los objetivos de crecimiento con la expansión una empresa puede diversificar si las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las oportunidades de expansión.
  
- **Generación de sinergias:** La diversificación puede permitir la generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de tal forma que el desempeño del conjunto de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado. Según Ansoff (1976), se pueden distinguir cuatro tipos de sinergias:
  - Comerciales: Marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, conocimientos de los clientes, etc.
  - Productivas: Tecnología de producto y de proceso compartida entre negocios, mejor utilización de equipos, reparto de costes indirectos, compartir efecto experiencia, compras concentradas, etc.
  - Financieras: Utilización conjunta de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los mercados, transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros, etc.
  - De dirección: aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.

## **2.2. Estrategia de integración vertical**

Para Guerras y Navas (2007) la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente.

La estrategia de integración vertical se diferencia de la estrategia de diversificación en que, la empresa entra a nuevas actividades diferentes a las anteriores y situadas en distintas fases del producto o servicio.

### **2.2.1. Grado de integración**

Es importante resaltar que es muy difícil encontrar una empresa sin ningún grado de integración vertical, ya que en algún momento la empresa elabora ella misma su producto o servicio. Del mismo modo es difícil también una empresa que esté integrada verticalmente en su totalidad. Es por eso que, desde el punto de vista estratégico, Guerras y Navas (2007) plantean un nivel adecuado de integración.

Para Guerras y Navas (2007) el grado de integración vertical adoptado por una empresa es el resultado de un conjunto de decisiones que afectan a las distintas dimensiones de este fenómeno tales como el grado de autoabastecimiento, donde los factores requeridos en una fase del ciclo productivo son facilitados por la propia empresa, el número de etapas integradas, el volumen de actividades de cada etapa asumidas por la propia empresa, la mayor o menor relación tecnológica de las actividades integradas con las tradicionales e, incluso, la forma en la que se materializa la integración, según el diferente grado de propiedad y control sobre los activos utilizados en el proceso productivo.

Asimismo, se puede decir que el grado de integración es una variable que se puede medir a través de diferentes criterios, entre los cuales, según Hax y Majluf (1997) son:

- Según el valor añadido que genera la empresa en relación con su volumen de ventas. Una empresa estará más integrada que otra si añade más valor al producto que otra.

- Según la denominada ratio vertical o proporción de los beneficios atribuibles a las actividades relacionadas con el ciclo productivo del producto principal. Esta ratio sirve para discriminar si una empresa está o no integrada verticalmente y, en la práctica, se suele confirmar positivamente cuando su valor supera el 70 por ciento.
- Según el número de fases del ciclo productivo completo que realice la empresa.
- Según el volumen de transferencias internas que se produzcan entre las distintas fases del ciclo productivo. En el caso de la integración hacia atrás, este indicador mide el nivel de autoabastecimiento de cada fase.
- El grado y la forma de dominio de los activos asignados a las actividades productivas vinculadas con la integración vertical.

### **2.2.2. Razones para la integración vertical**

Unas de las principales ventajas de la integración vertical es la obtención de una mayor rentabilidad mediante la reducción de costes, posicionándose y compitiendo en el mercado que opera la empresa.

Siguiendo a Guerras y Navas (2007) los principales mecanismos por los que una empresa integrada verticalmente puede obtener mejoras en su rentabilidad, mediante la reducción de costes, pueden ser:

- Economías de alcance: Se derivan de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos, tales como instalaciones productivas, almacenes, sistemas de transporte, etc. De esta forma, se podrán repartir los costos fijos con activos infrautilizados o sin un límite físico en su capacidad de utilización, como son la información y los conocimientos.
- Eliminación de procesos intermedios: Por ejemplo, en el caso de transporte de materiales o componentes desde el proveedor a la empresa o la simplificación de la logística interna reduciendo los trabajos de manipulación de materiales en el almacén.

- Eliminación de costes de transacción: Son aquellos que se derivan de contratar con proveedores o clientes externos. Estos costes pueden ser de reducción de los procesos administrativos.
- Asumir el margen que lleva asociado la actividad de los proveedores o clientes: De esta forma, la empresa reduce sus costes de aprovisionamiento e, indirectamente, los de distribución. Se pretende aumentar el margen propio apropiándose del que antes tenían los proveedores y/o los clientes mejorando así la rentabilidad económica de la empresa.

### **2.2.3. Ventajas estratégicas de la integración vertical**

Además de las anteriores ventajas en la reducción de costos, la empresa también puede obtener mejoras en su posición competitiva mediante la integración vertical. Siguiendo a Guerras y Navas (2007) las ventajas estratégicas pueden derivarse de los siguientes factores:

- La integración vertical puede ser adoptada por la empresa con el propósito de facilitar su acceso al suministro de factores o garantizar una salida para sus productos. Esto puede ser importante cuando el poder de negociación de clientes o proveedores impone condiciones duras para la empresa o genera incertidumbre en el aprovisionamiento o comercialización.
- La integración vertical puede permitir a la empresa reforzar una estrategia de diferenciación de producto, pudiendo cuidar más la imagen de marca frente a los consumidores finales.
- Otra razón es la protección de una tecnología avanzada, de esta forma la empresa fabrica sus propios componentes sin tener que ceder la tecnología a los proveedores.

- La integración vertical puede aumentar el poder de la empresa en el mercado en medida en que ellos suponga un cierto poder de control sobre los mercados de factores o productos finales.
- La integración vertical permite la posibilidad de manipular los precios mediante lo que se conoce como “squeeze de precios” o estrategia que exprime los precios, consiste en reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa competidora no integrada. La empresa integrada acumula los distintos márgenes de las etapas del proceso en las que actúa. Aunque esta reducción implica una disminución del margen total de la empresa integrada, se fortalece la posición competitiva en el mercado.
- En resumen, estos factores mencionados pueden crear barreras de entradas al mercado para empresa no integradas.

### **2.3. Dirección de empresas diversificadas**

Una vez que se adopta la estrategia de diversificación o integración vertical, es necesario tener en cuenta analizar las decisiones que se tomen en cuenta para la creación de valor y los estilos de dirección más adecuados para ello.

#### **2.3.1. Estrategia corporativa y creación de valor**

Hay veces que la estrategia de diversificación no siempre conduce a la creación de valor para la empresa, y esto se da por malas decisiones en los distintos negocios y es por eso que hay que tener en cuenta algunas premisas para aprovechar la estrategia y así poder llegar a los objetivos de rentabilidad y creación de valor en las empresas del grupo.

Primero hay que tener en cuenta que la competencia no se da en conjunto, se da en cada una de las unidades de negocio, es por eso que hay que cuidar las ventajas competitivas de cada una de ellas. También hay que cuidar los costos de la diversificación que se pueden disparar y convertirse en un riesgo para la estrategia.

Para Goold y otros (1994) existen cuatro formas o estrategias a través de las cuales se puede crear valor en una empresa diversificada.

Influencia Individualizada en cada negocio: Se crea valor mejorando los resultados individuales de cada negocio. En cada unidad de negocio se toman y ejercen las propias decisiones estratégicas.

Influencia en las interrelaciones entre negocios: Se crea valor fomentando la cooperación y las interrelaciones entre los distintos negocios mediante la generación y explotación de sinergias, transferencia de conocimientos y habilidades de unos negocios a otros.

Prestación de servicios y funciones centrales: Estos servicios tales como finanzas, asesoramiento jurídico, compras, investigación y desarrollo, etc., dan apoyo a los responsables de los distintos negocios en aspectos que requieren unos conocimientos o experiencia especial.

Actividades de desarrollo corporativo: se crea valor decidiendo acerca de la composición de la cartera actual mediante la definición de las direcciones de desarrollo estratégico, redefiniendo las unidades de negocio, optando entre inversiones internas o adquisiciones, eligiendo posibles alianzas.

### **2.3.2. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas**

En una empresa diversificada, hay que tener muy en cuenta 2 factores importantes, la programación estratégica y la programación financiera. En base a estas dos variantes es que Guerras y Navas (2007) plantean tres modelos básicos para la dirección de empresas diversificadas.

#### **2.3.2.1. Panificación estratégica**

Para Guerras y Navas (2007) en este modelo se da prioridad a los objetivos estratégicos, los objetivos a perseguir son los de la empresa en su conjunto y no los de las unidades de negocios por separado.

Además, en este modelo el o los directivos aportan su experiencia y conocimientos especializados a los distintos negocios, de esta forma se promueve la coordinación e interrelación entre negocios creando compromiso compartido por toda la empresa y se puede apuntar a la consecución de objetivos a largo plazo.

Este modelo de dirección es adecuado para estrategias de diversificación relacionada.

### **2.3.2.2. Control financiero**

Las mismas unidades de negocio que definen y eligen sus estrategias y planes con total autonomía y responsabilidad. Siguiendo a Guerras y Navas (2007), en este modelo, se fijan objetivos financieros a corto plazo, y éstas tienen libertad de actuación.

Los criterios por los cuales se mide el éxito, son más claros y definidos para los responsables de cada unidad de negocio, eliminado la complacencia con malos resultados y exigiendo al máximo a cada responsable.

Este modelo es adecuado para las empresas con mayor diversidad interna, ya que se prioriza a los resultados financieros respecto a la generación de sinergias y ventajas competitivas para las empresas del grupo

### **2.3.2.3. Control estratégico**

Los objetivos se fijan pensando en metas estratégicas como en resultados financieros. En este modelo se busca un equilibrio entre resultados financieros a corto plazo y resultados estratégicos a largo plazo.

Se permite también mejorar las decisiones estratégicas para orientar a la empresa en el largo plazo, sin descuidar los resultados financieros.

Este es un modelo flexible que es adecuado para los grupos con empresas diversas, pero con entornos y factores clave de éxito similares y que tratan de equilibrar los aspectos competitivos con los financieros.

## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollos de experiencias**

#### **3.1. Cargo profesional y funciones**

El autor de este trabajo de suficiencia profesional, en el año 2016, entró a formar parte de esta empresa familiar, desempeñando el puesto de administrador en Estación de Servicios La Alborada SRL.

Al ser un puesto de confianza, las funciones que abarcaban todas las áreas de la empresa eran las siguientes:

- Supervisar y revisar las liquidaciones diarias de los griferos.
- Resolver y corregir cualquier inconveniente con respecto al sistema de facturación electrónica en las islas.
- Controlar y archivar los vales de crédito de las entidades públicas y privadas para su posterior facturación.
- Gestionar los cobros de facturas emitidas y vencidas.
- Gestionar los pagos a los proveedores.
- Apoyar al área de contabilidad en cualquier requerimiento para la correcta declaración y pago de impuestos.
- Apoyar y supervisar a las asistentes contables en la alimentación del software contable con el que cuenta la empresa.
- Cualquier otro apoyo que el gerente general o dueño de la empresa requiera.
- Implementar estrategias para el crecimiento de la empresa.

### **3.2. Situación objeto del informe**

Para el año 2008 las dos estaciones de servicios tenían gran parte del mercado, estaban en su etapa de madurez. Las dos empresas ya tenían ganado su prestigio y al ser del mismo grupo, se tenía la capacidad para atender a todos los clientes de las 2 empresas. En algunos casos, cuando un grifo se quedaba sin combustible para abastecer, al cliente se le enviaba al otro grifo y así nunca se dejaba a un cliente insatisfecho.

Por el año 2012, la oferta aumentó, empezaron a abrir más estaciones de servicios, había nuevas necesidades y nuevos clientes potenciales a quienes poder atender.

Por otro lado, las empresas dedicadas al cultivo y exportación de langostinos, plantas de congelados, y otras industrias empezaron a abrir sus puertas en los alrededores de la ciudad, y las que ya estaban establecidas, optaron por expandirse, adquirieron mas terrenos para sus operaciones. Algunas de estas empresas requerían que el combustible para sus generadores o máquinas sean llevados a sus campos de operaciones.

Es aquí donde surgió la problemática de los dueños de implementar una estrategia que permita a las dos estaciones de servicios crecer y diferenciarse de las demás, llegando a más clientes corporativos.

El combustible es un producto difícilmente diferenciable, el mismo producto que se compra es el que se vende, y todas las demás estaciones de servicios ofrecen el mismo producto. Era necesario adoptar una estrategia para fortalecer a las empresas y, sobre todo, diferenciarse de las demás estaciones de servicios frente a los clientes corporativos y poder satisfacer esos clientes sin inconveniente alguno.

### **3.3. Estrategias implementadas**

#### **3.3.1. Integración vertical en la empresa**

En la búsqueda de diferenciación y captación de nuevos clientes, se decidió crear una empresa dedicada al transporte de combustible y venta de gas licuado de petróleo que llamaremos Inversiones y Servicios Tumbes SRL.

Esta empresa se convirtió en proveedor de las dos estaciones de servicios, brindándoles el servicio de flete de combustible y vendiéndoles gas licuado de petróleo. De esta forma la empresa se integró verticalmente.

Encontrar fuentes de financiamiento para crear la empresa no fue tarea difícil, ya que se aprovechó el buen historial crediticio que contaban las dos empresas ya establecidas para que las entidades financieras puedan brindar préstamos y así adquirir dos cisternas para poder iniciar operaciones. Así mismo los dueños retiraron utilidades de las otras empresas para reinvertirlas como capital en la nueva empresa.

Aprovechando las instalaciones de Estación de Servicios La Alborada SRL, se acondicionó un área de oficinas administrativas para la empresa de transportes, y en Estación de Servicios Santa María, donde el terreno es mucho más grande, se aprovechó parte del mismo para que las cisternas puedan pernoctar.

Con las cisternas a libre disposición, se pudo atender a todos los clientes sin ningún inconveniente, y sobre todo se tenía control total de los pedidos a los proveedores y la llegada de combustible a las respectivas estaciones de servicios.

Se empezó a vender gas licuado de petróleo a otras empresas. Según la normativa, un grifo o estación de servicio no puede llevar gas licuado de petróleo a las instalaciones de otra empresa cualquiera sea su rubro, caso contrario sucede con los combustibles líquidos. Inversipones y Servicios Tumbes SRL sí estaba autorizado para distribuir gas licuado de petróleo. Algunos de estos clientes abastecían en alguna de las dos estaciones de servicios del grupo y se aprovechó el contacto comercial que ya se tenía.

Otra ventaja era que se podía manipular los precios y los márgenes tanto del servicio de flete como del gas licuado de petróleo. Transportes y Servicios Tumbes SRL asumía el costo del flete de combustible, entonces se podían ofrecer precios más bajos a los clientes.

### **3.3.2. Diversificación en la empresa**

Aprovechando el excedente de infraestructura en Estación de Servicios La Alborada SRL, se acondicionó un área de lavado, engrase y venta de lubricantes, formándose así otra empresa, Lubricentro Alborada EIRL.

Al igual que Inversiones y Servicios Tumbes SRL, se tuvieron las ventajas de financiación y de espacio de oficinas administrativas para dar inicio a las actividades de esta empresa.

Los vínculos comerciales ya establecidos con los clientes de las dos estaciones de servicios, hicieron que Lubricentro Alborada EIRL trabaje el mayor tiempo a máxima capacidad. Se atendía principalmente a las unidades de las empresas que eran clientes del grupo, inclusive a las cisternas de Inversiones y Servicios Tumbes SRL, llegando a ser el lubricentro que más factura en la ciudad.

### **3.4. Resultados obtenidos**

A partir de la integración y la diversificación, las empresas del grupo llegaron a más clientes, aprovechando sinergias no solo comerciales y financieras, sino también de dirección.

Las dos estaciones de servicios se hicieron conocidas en la ciudad por la disponibilidad que se tenía de las cisternas para poder llevar combustible a los clientes sin ningún inconveniente, se captaron más empresas langostineras, y pertenecientes a otros rubros. Incrementando así las ventas de todas las empresas del grupo, ya que cuando una empresa del grupo llegaba a un nuevo cliente, también lo hacían las otras. La sinergia generada, permitió la diferenciación de las demás empresas del rubro en la ciudad, en un mercado donde el producto que se vende (combustibles) es el mismo en todas las estaciones de servicios.

Otra sinergia que se logró fue la de dirección, los dueños al tener la experiencia y las capacidades adquiridas en el desarrollo de las primeras empresas, y aplicarlas en las puestas en marcha de la empresa de transportes y del lubricentro, minimizando el riesgo y ayudando a superar los obstáculos que siempre se presentan cuando se empieza una empresa.

Una ventaja que se aprovechó es el “squeeze” de precios. El precio del flete y de gas liquidado de petróleo que Inversiones y Servicios Tumbes SRL era más bajo que el del mercado, asumiendo el costo y generando rentabilidad tanto a Estación de Servicios La Alborada SRL y Estación de Servicios Santa María SRL, pudiendo así ofrecer precios más bajos a los clientes que requieren el combustible en sus instalaciones.

El modelo de dirección utilizado en la estrategia utilizada por las empresas objeto de estudio, fue la de planificación financiera, ya que los objetivos perseguidos son los de la empresa en su conjunto y no los de las unidades de negocio por separado. Además, como ya se mencionó anteriormente, los directivos aportaron su experiencia

y conocimientos a las diferentes empresas, promoviendo la coordinación e interrelación entre las unidades de negocios creando compromiso compartido por todas las empresas del grupo, apuntando a la consecución de objetivos a largo plazo.



## **Conclusiones**

- La diversificación en las empresas reduce el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto, ya que, aunque alguna actividad fracase, es difícil que las demás también lo haga.
- La diversificación permite a las empresas alcanzar objetivos de crecimiento cuando el mercado ya está saturado por la oferta del mismo producto o servicio.
- La diversificación genera sinergias, por el aprovechamiento de recursos y capacidades que se pueden utilizar para desarrollar las diferentes unidades de negocio.
- La integración vertical elimina los procesos intermedios, evitando la tercerización de algunos servicios, haciendo que el dinero se quede en la misma empresa. Además, la empresa asume el margen que lleva asociado la actividad de los proveedores.
- La integración vertical refuerza la estrategia de diferenciación en un mercado donde el producto ofrecido es el mismo en todas las empresas del sector.
- El “squeeze” de precios permite jugar con los precios y márgenes, aumentando la rentabilidad de las unidades de negocio principales, y haciendo asumir los márgenes a las otras empresas del grupo.
- El modelo de dirección basado en la planificación estratégica, es ideal para la consecución de objetivos a largo plazo en las empresas diversificadas, aprovechando la experiencia y capacidades de los directivos para aplicarlas en todas las empresas del grupo.



## **Recomendaciones**

- Los costes de coordinación se derivan del mayor esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos, entonces se necesitará mayor capacidad de procesamiento de información para dirigir la empresa.
- El simple hecho de tener empresas diversificadas e integradas, no significa que las ventajas competitivas y las sinergias se generarán por sí solas, hay que saberlas llevar y depende mucho de la experiencia de los directivos para ponerlas en práctica y aprovecharlas.
- Para que la estrategia de diversificación tenga éxito, se deben aprovechar adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias. Además, los nuevos negocios requieren desarrollar nuevas competencias y esto supone un reto para la empresa.
- La complejidad organizativa de la empresa diversificada o integrada, requerirá sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados.



## **Bibliografía**

Arnoldo Hax y Nicolas Majluf (1997) Gestión Estratégica: una perspectiva integradora.

Igor Ansof (1976) La estrategia de la empresa.

Luis Angel Guerra Martín y José Emilio Navas Lopez (2007). La dirección estratégica de la empresa Teoría y Aplicaciones.

Michael Goold, Andrew Campell y Marcus Alexander (1994). Estrategia a nivel corporativo: Creación de valor en una empresa multinegocios.