

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

**PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA DIVERSIFICACIÓN VERTICAL
ENFOCADO EN PYMES DEL CENTRO-NORTE DEL ECUADOR**

David Ricardo Proaño Jiménez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

José Roberto Gallegos Mosquera

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Finanzas

Pablo Carrera, MBA., Director de Tesis

Quito, Mayo de 2013

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del

Centro-Norte Del Ecuador

David Ricardo Proaño Jiménez

José Roberto Gallegos Mosquera

Pablo Carrera, MBA.

Director de Tesis

Magdalena Barreiro, PhD

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

Quito, Mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: David Ricardo Proaño Jiménez

C. I.: 171316350-7

Firma: _____

Nombre: José Roberto Gallegos Mosquera

C. I.: 171689104-7

Fecha: Quito, Mayo de 2013

DEDICATORIA

A los emprendedores de las pequeñas y grandes empresas del Ecuador.

AGRADECIMIENTO

A las diferentes organizaciones y personas que muy amablemente nos brindaron su experiencia.

RESUMEN

Cuando nos ponemos a analizar las diferentes corporaciones en las cuales interactuamos día a día, encontramos una aplicación de diversificación en las diferentes estrategias. Estas prácticas han aportado a que las corporaciones lleguen al éxito empresarial el cual divisamos. La misma suerte no la conocen las pequeñas y medianas empresas, en la cual se pronostica que menos del cincuenta por ciento de las nuevas compañías sobreviven a los cinco años. Estos pequeño emprendedores pueden tener una estabilidad en las ventas, pero son atacados por factores de riesgo que generan una crisis. La falta de planeación y visión a largo plazo provoca que las pequeñas empresas no logren superar los impases y los obligan a terminar sus operaciones. El objetivo de la investigación es brindar a estas pequeñas y medianas empresa del Ecuador las herramientas estratégicas que usan las grandes corporaciones para el incremento de la rentabilidad y facturación. Colocando casos de análisis tanto a nivel nacional como internacional, el usuario generara la confianza de aplicar una estrategia de diversificación que logre potenciar sus operaciones y crear ventajas competitivas con un carácter diferenciador.

ABSTRACT

When we analyze the different corporations in which we interact every day, we found an application of different diversification strategies. These practices have contributed to reach the business success of the corporations. The same fate did not live the small and medium enterprises, which are forecast that less than the fifty percent of new companies survive after the five years of operation. These entrepreneurs can have stability in income, but are attacked by factors that destabilized that generate crisis. The lack of planning and long-term vision causes small businesses fail to overcome the impasse and force them to end their operations. The research objective is to provide small and medium enterprise of Ecuador, strategic tools that large corporations use to increase profitability and sales. By placing cases from the country and abroad, the user will generate the confidence to implement a diversification strategy that achieves growth in their operations and create competitive advantages than give adifferentiating character.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
TABLA DE CONTENIDO	9
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA.....	12
Antecedentes.....	12
Problema.....	14
Hipótesis.....	15
Preguntas de investigación	15
Contexto y marco teórico	15
Definición de términos	18
Presunciones del autor del estudio.....	19
Supuestos del estudio	20
REVISION DE LA LITERATURA.....	21
Géneros de la literatura incluidos en la revisión	21
Pasos en el proceso de revisión de la literatura	22
Formato de la revisión de la literatura	22

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
Justificación de la metodología	37
Objetivo general	37
Objetivos específicos	38
Viabilidad	38
Deficiencias	38
Enfoque.....	39
Metodología.....	40
Descripción de participantes.....	40
ANÁLISIS DE DATOS	41
Detalle del análisis.....	41
Análisis de resultados	41
Importancia del estudio	42
CONCLUSIONES.....	43
Respuesta a la pregunta de investigación	43
Limitaciones del estudio.....	44
Recomendaciones para futuros estudios.....	45

Resumen general.....	45
REFERENCIAS	48
ANEXO A: DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO DE EXPALSA	50
ANEXO B: ENCUESTA	51
ANEXO C: PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	56
ANEXO D: EMPRESAS INNOVADORAS EN EL MUNDO.....	57

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes:

Según la información recolectada a través de encuestas y entrevistas de gerentes de pymes, podemos decir que la falta de liquidez es el mayor riesgo que una empresa puede tener en el Ecuador. Un comentario general ha sido: sin dinero, no vendo. Sin duda este riesgo general en las empresas puede ser generado por diversos factores ligados: al producto, trabajo en equipo, liderazgo, etc. Con lo cual la falta de liquidez es una debilidad que siempre está presente, y hay que tomar diversas medidas para reducir el riesgo. Estos planes de acción deben estar ligados a una planificación a mediano y largo plazo para su éxito, y que prevea etapas críticas en el tiempo.

Un segundo factor de quiebre, que comparten pymes, son los productos estacionales. Un ejemplo: la comercialización de bicicletas depende del clima. Cuando se encuentran en verano las ventas están en su máximo, pero cuando aparece el invierno las ventas caen. Por ende la facturación está ligada a una estación o ciclo de tiempo. Estos productos incomodan a las empresas por no generar ingresos constantes, que cubran los costos fijos. Las empresas que fracasan en esta división, son las que no han creado una planificación, que les ayude a buscar ingresos repetitivos en el tiempo.

Un tercer factor de riesgo encontrado en la investigación es el estancamiento de la facturación por poca oferta, o dependencia en una sola línea de venta. En ocasiones las empresas se imposibilitan de seguir creciendo por el tamaño del mercado o su producción. Esto genera un riesgo por la alta dependencia en una operación o en un solo mercado. En

tiempos de crisis la empresa no tendría la capacidad de dar soluciones a un bajo costo y peor aún apalancarse en otra operación.

Para brindar oportunidades de crecimiento la empresa requiere de planificación, para conocer sus diferentes movimientos y adelantarse a posibles percances que siempre aparecen.

Planear en una empresa implica definir los objetivos que se quieren cumplir y establecer estrategias para lograr dichos objetivos, para luego desarrollar lo planificado y poder integrar, coordinar, establecer las actividades de trabajo. Siendo la planeación el camino a seguir, que ayudaran a los gerentes a salir adelante. Dando dirección, reduciendo incertidumbre, minimizando desperdicio y estableciendo estándares de control. Al dar dirección, todos trabajan por un mismo objetivo, tanto gerentes como empleado se enfocan en los requerimiento de la empresa y trabajan en conjunto para cumplir las expectativas de crecimiento. Reduce la incertidumbre porque facilita la forma de ver los cambios que se pueden presentar, analizar el proceso y brindar soluciones oportunas. Al conocer la ruta a seguir, se crean estándares que ayudan al proceso de medición y control, mejorando la eficiencia a través de la correcta identificación y corrección de las debilidades y amenazas.

La planeación estratégica brinda una gran fortaleza a cualquier organización, facilitando el cumplimiento de las aspiraciones empresariales. Todo el proceso desde la creación de la misión y valores, son de gran importancia. El gran aporte de la planeación es la facilidad de proyectar nuevas inversiones, con la finalidad del aumento de la facturación. También genera soluciones oportunas a diversos riesgo: falta de liquides, productos estacionales, estancamiento. Una empresa con visión sin duda llegara a ser una gran corporación. Permite que la operación esté preparada para cambios en momentos estratégicos, con las correctas estrategias logrando potenciar sus ventas. El factor de diferencia son las

opciones que toma cada gerente para aportar al crecimiento. Es ese momento aparece la diversificación. Una propuesta que brinda a empresas que requieren disminuir su riesgo, expandir sus operaciones o mejorar su rentabilidad. Para que esta sea efectiva debe la empresa tener organizado su planificación estratégica.

Problema:

Hoy en día, las empresas ecuatorianas tienen un gran reto, su crecimiento. A pesar de que una empresa logre facturar y tener un interesante flujo de dinero, no significa que este encaminado hacia el éxito a mediano plazo. Sin duda el éxito sin control y educación puede ser más desastroso que el fracaso, a largo plazo. En el mercado hay una infinidad de oportunidades listas para desarrollar, pero ¿Están las empresas preparadas para interactuar con el progreso? Y las que estén adecuadas, ¿Tienen la experiencia suficiente para lograr crear una oportunidad de los tiempos denominados de vacas flacas? Por ello se conoce que una de las razones de la banca rota, es por la falta de planeación.

La planeación brinda el camino a seguir, pero sobre todo que acciones elegir en caso de las eventualidades que nunca faltan. La revista Lideres (2012, octubre 8. p.12). Nos comenta sobre cuatro sectores en el mercado ecuatoriano afectados por las restricciones. Un cambio en el panorama del mercado es un riesgo que toda empresa es afectada a lo largo de su carrera. Algunas empresas teniendo la planificación adecuada, logran tomar la crisis a su favor y la convierten en oportunidades. Otras simplemente se dejan hundir por la tendencia. Al tener un riesgo acumulado en una sola línea de venta, le quita destreza a la empresa para adecuarse a los problemas y continuar con el crecimiento. Para superar estos retos la diversificación toma importancia en la planificación de empresas.

La investigación se va a realizar alrededor de la diversificación de las empresas, tema clave en la estrategia de las empresas. El cual ha logrado potenciar operaciones de empresas a grandes corporaciones, en los momentos adecuados de crecimiento. También ha logrado crear nuevas unidades de negocios en empresas con amenazas, facilitando la continuidad de las operaciones.

Hipótesis

La diversificación vertical en una PYMES potencia el valor de la empresa, creando una ventaja competitiva.

Preguntas

¿Cuáles son los principales factores de fracaso en una empresa Ecuatoriana?

¿Es la diversificación una herramienta clave para el éxito empresarial?

¿En qué etapa de la empresa es correcto tomar la decisión de diversificar?

¿Es una estrategia adecuada seguir la diversificación vertical para crear una ventaja competitiva?

¿Qué diversificación vertical es la más eficiente: hacia atrás o hacia adelante?

Marco Teórico

El tema central de la investigación es la diversificación de las empresas. Los principales ejemplos de esta se encuentran identificados como: diversificación o integración vertical hacia adelante o atrás y diversificación horizontal relacionada o no relacionada. Donde la diversificación vertical es relacionada con la cadena de valor actual de la empresa, hacia adelante refiriéndose a los canales de distribución y al contrario incursionando a los proveedores. La horizontal es creando una nueva cadena de valor, donde se clasifica

relacionada por estar en el mismo mercado y compartiendo la cadena de valor; no relacionada por incursionar en una nueva industria. Tenemos a la planificación estratégica como la rama de la administración que contiene la base de la investigación.

El idioma en el cual se va a expresar todos los resultados, va a ser netamente administrativo. Términos como PYMES, corporación, cadena de valor, y demás, los vamos a poder encontrar a lo largo de la investigación. En el Anexo 2 podrán encontrar un vocabulario básico.

La revista Vistazo comenta como la empresa La Fabril: la gran comerciante de aceites; consiguió llegar en el 2006, a ser la empresa número 27 entre las más grandes del país superando al gigante Unilever. Gracias a una correcta aplicación de la diversificación horizontal no relacionada, produciendo biodiesel, mercado totalmente distinto al alimenticio. (2007, Septiembre 6. p.55). Inspeccionando las páginas web de Grupo Pronaca y Corporación Favorita, se identifica una clara ventaja competitiva gracias a esta estrategia. La primera con una diversificación vertical hacia atrás convirtiéndose en sus propios proveedores y en el segundo con una diversificación vertical delantera aumentando los canales de distribución. El éxito es rotundo: Grupo Pronaca es el principal proveedor de alimentos del país y Corporación Favorita es la segunda empresa más grande del país atrás de Petroecuador.

El grupo Agripac, proveedor de químicos para la industria, también está en la nómina de crecimiento gracias a la diversificación de empresas. La revista líderes en su edición N°744 (2012, p12) nos comenta sobre sus proyecciones de crecimiento que están basadas en el crecimiento de los productos ofrecidos a través de diferentes empresas: Proman, Rodeo Grande, Celtec entre otras; también ofreciendo nuevos servicios como cuidado animal o

productos para el sector acuícola. Esto es denominado una diversificación horizontal no relacionada, ya que pasa de vender químicos al cuidado animal. Se evidencia un crecimiento en la facturación de Agripac: de 173 millones en el 2010 a 195 millones de dólares en el siguiente año, desarrollo que lo colocó como una empresa ejemplo de crecimiento y estrategia.

Un caso más tangible del poder de la diversificación, podemos inspeccionar en la página 130 de la edición N°1084 de la revista Vistazo (octubre 25, 2012), que nos comenta el exitoso caso de Expalsa, un exportador de camarón. El cual sufrió pérdidas del 14% en el año 2009 por la crisis mundial; para el 2010 logro recuperar un 10% de sus ventas, pero para el 2012 la empresa se disparó con un crecimiento del 31% aproximadamente. Esto se debe a que la empresa diversifico sus productos ofreciendo alimentación para peces. Esta diversificación es horizontal relacionada, porque crea una nueva cadena de valor y en algunos componentes de ambas cadenas se comparten, en este caso la materia prima del mar. Por lo que concluimos que la diversificación es una herramienta de éxito a nivel de grandes corporaciones ecuatorianas. Para conocer las cifras exactas por favor dirigirse al Anexo 1.

Un extra a favor de la diversificación son las razones de fracaso de las empresas, se identificaron dos que se relacionan directamente con la diversificación. La primera se sustenta en la falta de orden, donde existe una incorrecta manejo de los recursos. Al no saber dónde se encuentra parada la empresa, es lógico que la diversificación no se pueda aplicar. Esto le quita una herramienta de competitividad a la empresa, aumentando el riesgo y dejándole sin opciones para sobrevivir. La segunda es la falta de planeación, donde se identifica la inexistencia de un hábito en la planificación. Si la empresa no conoce sus objetivos, su camino a seguir en los próximos años o en otras palabras solo vende por vender. La excesiva

concentración de actividades enfocadas a resolver problemas del corto plazo, reduce las posibilidades de expansión a mediano y largo plazo.

Como se aclara arriba la diversificación de empresas son herramientas que lograr potenciar a las empresas no solo reduciendo su riesgo, también ayudando en etapas de crisis y elevando su nivel de ingresos. En el país grandes corporaciones la han usado con éxito. De aquí parte la carrera donde se estudiara a detalle esta estrategia y se identificara su nivel de eficiencia.

Definición de términos

Planificación: es el proceso en el cual, una empresa crea las diferentes reglas organizando sus recursos escasos con el fin de lograr objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo.

Diversificación o integración vertical: es la creación de sinergia que se realiza dentro de la cadena de valor, hacia adelante o hacia atrás.

Diversificación Horizontal: es la diversificación que se realiza en el exterior de la cadena de valor de la empresa. Puede ser relacionada cuando comparte elementos de la cadena de valor, o no relacionada cuando son operaciones distintas con diferentes cadenas de valor

Eficiencia: es lograr un determinado objetivo, utilizando la menor cantidad de recursos.

Corporación o Empresa: equipo de personas que controlan recursos escasos con la finalidad de brindar un bien o servicio y lograr un lucro de ella.

FODA: siglas que identifican respectivamente: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortaleza: es la ventaja que la empresa posee internamente.

Oportunidad: es una ventaja que la empresa puede utilizar, se encuentra externamente

Debilidad: es una desventaja que posee la organización internamente.

Amenaza: es un factor externo que perjudique la operación.

Cadena de valor: es el proceso por el cual una empresa lograr brindar su servicio. Comenzando desde los proveedores hasta la entrega del producto al cliente.

Productos estacionales: es un producto o servicio que se consume según un ciclo de tiempo. Este ciclo puede variar y están ligados a diferentes factores como lo son: política, tiempo, tecnología, etc. Usualmente la empresa no tiene el control sobre los factores.

PYME: pequeña y mediana empresa.

Logística: proceso que controla el movimiento de recursos supervisando la cantidad, tiempo y lugar adecuados

Utilidad: se conoce como el interés o ganancia que se produce por una operación.

Rentabilidad: es la capacidad de crear altas utilidades.

Presunciones del autor del estudio

Se presume que los datos recopilados a través de las encuestas y entrevistas generadas para la investigación, serán contestadas de manera objetiva y honesta.

Supuestos del estudio

La investigación se va a desarrollar según las estrategias que las empresas pueden desconocer, pero lo pueden aplicar y desarrollar. Lo importan es lograr recopilar las diferentes experiencias que han vivido los gerentes y en las cuales se ha desarrollado la diversificación.

REVISION DE LA LITERATURA

Géneros de la literatura incluidos en la revisión

Fuentes.

La recolección de información inicia con los conceptos ya definidos en la administración estratégica. Con lo cual se usa definiciones de autores reconocido internacionalmente: Michael Porter. También se utiliza definiciones que proporcionas diferentes institutos y empresas que viven la administración: instituto de empresas, asociación de scouts del Ecuador, Universidad San Ignacio de Loyola, Vidifferent, etc. Los diferentes conceptos recopilados presentan una base teórica en la cual se puede desarrollar la investigación.

Se identificó varios artículos que brindaban un aporte a la aceptación de la hipótesis, los diferentes entes que proporcionaron esta información son: Harvard, Vidifferent, revista Ekos, revista vistazo, el universo, etc. La información obtenida en base a la diversificación da un gran aporte para el apoyo de la información presentada en campo.

Se determinó reglas para las encuestas a gerentes:

1. Ser identificada como mediana o pequeña empresa.
2. La encuesta tiene que ser llenada personalmente.
3. La encuesta tiene que ser llenada por un gerente o un tomador de decisiones.
4. La empresa tiene que tener una experiencia relacionada a la diversificación o falta de ella.

Se determinó dos reglas esenciales para las entrevistas a expertos

1. Tener experiencia en la diversificación
2. Ocupar un cargo en donde promueva la diversificación.

Pasos en el proceso de revisión de la literatura

Se inició la investigación con la búsqueda de información en: conceptos administrativos que interactúen con la diversificación, tomando en cuenta libros de administración, encaminándonos a estrategias de planeación como las de Porter. Usando videos y la web para recopilar datos generales sobre las estrategias de diversificación. Posteriormente se tomó en cuenta publicaciones sobre pymes y casos de éxito en la diversificación del Ecuador para luego enfocarnos en el trabajo de campo.

Formato de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura tendrá un formato de tres temas. Empezamos con la identificación de la diversificación y sus ramas, seguido por el análisis de casos de éxito con diversificación y terminando con el análisis de expertos.

Diversificación

La diversificación es una estrategia que nace por la necesidad de superación o supervivencia de las empresas. Esta inicia cuando la empresa decide incrementar los productos o servicios que ofrece en su mercado, cuando desea participar en industrias ajenas y también está presente cuando se invierte en sinergias en las diferentes secciones de la cadena de valor. Sin duda, la mayoría de empresas exitosas la han utilizado.

Dependiendo de la etapa en la que viva la empresa, la diversificación aparece. No existe una regla o pasos para aplicarla exitosamente, ya que esta depende tanto del mercado como de la empresa en sí. La retroalimentación que nos brindan los gerentes de las empresas encuestadas, nos comentan que varias empresas la aplican cuando su organización se encuentra en condiciones normales. Ya que tienen un flujo de liquidez normal y les permite reinvertir en nuevas líneas de negocios. Otras empresas comentan que tiene que ser aplicada cuando la empresa está en miras de crecimiento. Al ampliar la gama ofrecida la facturación se incrementa. Pero existen empresas que consideran adecuado aplicarla en tiempos de crisis, ya que una diversificación puede brindar el flujo de dinero necesario para que la empresa supere los problemas.

El concepto no es nuevo en las empresas, se detectó en las diferentes entrevistas a gerentes, que sin saberlo estos la utilizaban para sus planes de aumento de facturación. La clave radica en cómo aplican una diversificación que maximice los ingresos, y esto depende del mercado, la etapa y la situación que vive la empresa. Por lo cual se clasifican las diferentes opciones de diversificación para el análisis de los usuarios.

Clasificación de la Diversificación

Horizontal

Es la diversificación más común que existe, se da cuando la compañía decide ofrecer nuevos productos o servicios tanto en el mercado que participa o en nuevas industrias. Estas ofertas pueden estar relacionadas a bienes sustitutos o complementarios. Los gerentes la

utilizan cuando tienen la capacidad operativa y financiera de incrementar su oferta al detectar una oportunidad.

Se denomina relacionada, cuando la nueva línea comparte elementos de la cadena de valor con la operación actual.

Podemos ver el caso de éxito de Bioresearch, proveedor de agroquímicos a floricultores. Visualizo una oportunidad de distribuir una versión similar de sus productos a productores de diferentes alimentos. La estrategia es clasificada como diversificación horizontal relacionada, por tener similitudes en la cadena de valor. La materia prima y proveedores son los mismos. El equipo de ventas necesitaría un programa de capacitación no intensivo para estar preparados para la nueva operación, ya que los productos comparten características. El usuario final tiene similitudes en las necesidades y el servicio requerido.

La ventaja es que la empresa no requiere de grandes cambios o entrenamientos para ofrecer la nueva línea. Si Bioresearch es eficiente en su línea actual de negocios, sin problemas puede ser eficiente en su diversificación horizontal relacionada. Aumentando la utilidad por diversos factores: compartir sus costos fijos en las dos líneas operativas, mejora en el costo de materia prima y precios ofrecidos por sus proveedores. Esto se traduce en una ventaja y un factor de diferenciador dentro de la industria.

La desventaja radica en la alta dependencia de una industria. En la cual si esta crece la empresa también, pero si la industria entra en recesión de igual forma pasara con el ofertante.

Se denomina diversificación horizontal no relacionada, cuando la empresa tiene una fortaleza que le permite participar en una nueva industria, previa visualización de una oportunidad. En la cual las diferentes operaciones crean distintas cadenas de valor.

Una empresa que ha logrado aplicarla con éxito es Telecuidador, empresa que provee por más de 60 años cámaras profesionales a canales de televisión. Al tener el apoyo de una fuerte marca como lo es Sony, logro ingresar a la industria del audio visión para empresas ofertando retroproyectors. Las dos operaciones son en diferentes industrias, requieren dos equipos de ventas especializados, y los usuarios finales tienen notables diferencias y necesidades.

Esta diversificación brinda una fortaleza financiera, al no depender la empresa de una sola industria. Esta puede ir combinando sus operaciones para llegar a equilibrar los ingresos promedios, consiguiendo una estabilidad. Por ejemplo, en el mismo caso de Telecuidador, su operación inicial de cámaras profesionales le brinda altas rentabilidades, pero es un producto estacional. Las ventas dependen de cambios políticos o tecnológicos que la empresa no puede controlar, potenciando un riesgo de liquidez. La diversificación horizontal no relaciona la le proporciono ingresos equilibrados cada mes, con una rentabilidad aceptable. La venta de retroproyectors genera una estabilidad de ingresos promedios cada mes, mientras tanto, la venta de cámaras profesionales le da la rentabilidad necesaria para seguir creciendo.

En contra, la diversificación horizontal no relaciona crea fortaleza como grupo empresarial, pero no necesariamente crea ventajas competitivas diferenciadoras en cada cadena de valor. Cada nueva línea de operación requiere una estrategia y logística diferente. Con lo cual la empresa requiere de una mayor inversión, tener una fuerte asertividad y tener una mayor aceptación a cambios y adaptaciones. Parte clave del éxito de esta estrategia es la

planeación, si la empresa inicia, comienza y trabaja ordenadamente la diversificación horizontal le ayudara a cumplir sus diferentes metas financieras.

En particular la estrategia de diversificación horizontal en sus dos ramas, es la más usual de identificar en los grandes grupos empresariales de cada país. Grupo la Favorita aplica esta estrategia en sus dos modalidades. Diversificación horizontal relacionada: al crear dos cadenas de supermercados Premium y Económico. Diversificación horizontal no relacionada: al crear nuevas operaciones en industrias totalmente distintas como la generación de electricidad a través de hidroeléctricas.

Vertical

La diversificación vertical o integración vertical ayuda a las empresas a mejorar su nivel de competitividad a través de sinergias en su cadena de valor. Estas inversiones pueden ser propias de la compañía o también alianzas estratégicas que comparten la inversión. Si la empresa crea una sinergia con sus proveedores, la diversificación se la denomina hacia atrás. En cambio, si existen mejoras en los canales de distribución, se la nombrara hacia adelante.

En diversos casos la integración vertical brinda grandes beneficios rentables hacia la compañía. Comenzando con la mejora de costos, hasta la ampliación de los servicios ofrecidos en el mismo mercado.

La empresa Tecnotex, proveedora de letreros en el mercado de señalización. Después de algunos años de experiencia, logro visualizar que los clientes para obtener el producto final: letrero. Requerían de una asesoría técnica previa para la creación del diseño. En muchos

casos la empresa lo brindaba, pero contratando a terceros este servicio que encarecía la propuesta y quitándole atractivo. La diversificación vertical inicio cuando el gerente invirtió en la creación de una empresa especializada en la asesoría de diseño gráfico. Al ser el mismo su proveedor en esta línea específica, su diversificación fue hacia atrás. La sinergia le brindo la posibilidad de abaratar sus costos y controlar la calidad del servicio. Esto mejoro sus propuestas en el producto inicial y abrió una nueva línea de facturación.

Otro caso de éxito fue la integración vertical hacia delante que logro un distribuidor, TPC en Tumbaco. Con un año de trabajo, lleno de aprendizajes, la pequeña empresa se encontraba en un reto de seguir creciendo. Ellos proveen productos especializado para la construcción de techos. Su oferta era la comercialización de la materia prima para que un constructor lo instale. La oportunidad aprecio al instante, se tomó la decisión de invertir en brindar el servicio de instalación. La sinergia se realizó con sus canales de distribución, comercializando el producto y el servicio, pero también le da la oportunidad de ofrecer las instalaciones y promocionar el producto. La sinergia dio un incremento en las ventas por mes de un 10%.

La gran ventaja de la integración vertical es el aumento de ingresos en un mismo mercado. Las empresas la utilizan porque ya tienen conocimiento y experiencia en su industria. Esto aporta a mejorar la eficiencia y su nivel de ventas con inversiones relativamente económicas, por el ahorro en el costo de educación y entrenamiento. Esto genera un beneficio: los gerentes y trabajadores no requieren de una curva de aprendizaje extensa para lograr el punto de equilibrio y mucho menos generando utilidad. En muchos casos

crea una ventaja competitiva que no posee su competencia, brindando un factor de diferencia que el cliente puede apreciar y valorar.

La contraparte, sigue siendo la alta dependencia en una industria. A pesar de mejorar sus ingresos dependen del movimiento del mercado. En el caso del TPC sus ventas son estacionales, y tanto el producto como el servicio están estrictamente ligados a la estación.

Otras definiciones:

Los diferentes nombres de las ramas de la diversificación varían dependiendo de los autores. Las diversas calificaciones depende del punto de vista del autor, pero los conceptos son sinónimos. La definición que se escogió para la investigación es vertical y horizontal, la cual engloba las estrategias más significativas para los ingresos. Las cuales se escogen según la cadena de valor y la industria participante. También existen clasificaciones de diversificación concéntrica y conglomerada, las cuales se incluirán en las clasificaciones de diversificación ya establecidas.

Beneficios potenciales de la diversificación

Caso De Éxito De Pyme Del Ecuador: TELECUADOR C. LTDA.

Pionero en el equipamiento de audio y video profesional, con una facturación anual de 7 millones de dólares y cobertura a nivel nacional, Telecuador es líder por sus estrategias de crecimiento. Humberto Yépez, gerente de ventas y mercadeo, ha vivido el camino del crecimiento por más de 15 años con una estrategia basada en la diversificación.

Las operaciones iniciales estaban enfocadas a satisfacer las necesidades de canales y productoras de televisión, nicho de mercado que ocupaba un 75% de las ventas. El restante de ventas lo ocupaban los cines y varios. La rentabilidad que le brindaba sus productos era satisfactoria, pero tenían el inconveniente de que sus ventas eran estacionales. Si se acercaba cambios políticos las ventas subían, o si una nueva tecnología se lanzaba impactaba directamente en las ventas. El tener el 75% de sus ingresos dependiendo en dos factores externos, el riesgo a problemas de liquidez era alto. Impidiendo un fácil camino hacia el crecimiento.

Tener productos estacionales es una dificultad que varias empresas lo tienen. Para Telecuador al tener el 75% de ventas no constantes, se convertía en un alto riesgo de problemas financieros. A partir de ese momento se decidió por la aplicación de una diversificación. La empresa contaba con la fortaleza de tener el apoyo de SONY, principal proveedor de la empresa. La marca les brindó la oportunidad de distribuir sus diferentes líneas. Se abrió una nueva línea de operación destinada a proporcionar tecnología de audio y video a favor de los negocios, la medicina y una segunda línea en la comercialización de cámaras de alta calidad a aficionados al video.

La diversificación fue horizontal no relacionada por las pocas similitudes en la cadena de valor. La marca de los equipos era la misma, SONY. La diferencia radica en el canal de distribución, las dos operaciones requirieron de diferentes estrategias y participan en industrias distintas. Sin contar que las necesidades de los usuarios finales tenían grandes brechas. El equipo de ventas requirió de un entrenamiento adicional, por el grado de técnico requerido, lo cual aumento el costo de la inversión. En la actualidad las ventas anuales de la compañía se

dividen: 50% en audio y video profesional, 25% en audio y video para negocios y medicina, 20% en la distribución de cámaras de video profesional a aficionados y un 5% en ventas varias.

A pesar del gran reto de desarrollar una nueva línea de comercialización, Telecuador fue exitoso. Con su visión de ser los mejores en cada operación, en diez años la empresa logro triplicar su facturación. Pero sobre todo logro disminuir sus ventas estacionales del 75 % al 50%, sin reducir sus ventas o participación de mercado. Logrando un 45% de la cartera con ventas promedio cada mes. Esto brindo un aporte de estabilidad en los ingresos de la empresa mes a mes, reduciendo su riesgo de falta de liquides derivado por las estaciones en el mercado de cámaras profesionales.

Caso De Éxito Mundial: APPLE Inc.

En el caso de éxito mundial con una clara estrategia de innovación y diversificación, citamos a la empresa Apple por sus constantes reconocimientos de éxito en el mercado mundial. Apple es considerada un gran competidor debido a su intuición, captando oportunidades únicas de negocios. Siendo acreedora a 6 premios consecutivos como la empresa más innovadora, tomando en cuenta dos indicadores que son: la cantidad de productos nuevos que lanzaron al mercado y el impacto que tuvieron en los consumidores. Estando siempre en el puesto número 1 del ranking, (tabla 2).

Apple empezó en el negocio de las computadoras presentando el modelo “APPLE I”, y en la actualidad ha logrado grandes éxitos en este mercado en sus diferentes marcas: Macintosh, Mac y Macbook. Estas computadoras no tendrían el mismo éxito sin el sistema operativo que brinda el carácter diferenciador. La empresa inicio en el garaje con una

integración vertical. Al ser la empresa su propia proveedora del sistema, Apple controlaba dos elementos importantes de la cadena de valor: su materia prima (sistema) y el proceso (ensamblaje). Esta estrategia ha brindado a la corporación la característica de excelencia en sus productos.

Según Fabricio Noboa, profesor de la Universidad San Francisco de Quito: Apple fue eficiente haciendo una integración vertical hacia adelante, poniendo sus propias tiendas de venta de computadoras en un mercado en el que nadie creía que iba a funcionar. Una innovación que para los participantes no tenía sentido ya que las computadoras se comercializaban en canales ya establecidos. La integración vertical apareció presentando una fuerte cadena de tiendas, con una misión establecida. La inversión le permitió a la corporación crear una fuerte identidad de marca, sin duda es toda una experiencia ingresar a una tienda Apple en cualquier parte del mundo. La ventaja es tener un canal de distribución exclusivo, en el cual puede controlar su marketing e ideología. La ventaja competitiva que posee Apple es la capacidad de competir en los mismos canales de distribución que sus rivales, pero su competencia no tiene la opción de vender en tiendas propias.

En cuanto a la diversificación horizontal relacionada, Apple lanzo al mercado: reproductores de música, tablets y celulares, denominados: Ipod, Ipad y Iphone, respectivamente. La oportunidad apareció al poder promocionar estos equipos tecnológicos en los mismos canales de distribución ya creados como lo son: sus propias tiendas, plataformas en líneas y distribuidores. Logrando prorratar sus costos fijos para las diferentes líneas de venta, creando aun mayor rentabilidad y aumentando su facturación. Sin duda los clientes de los diferentes productos comparten necesidades y expectativas, brindando y facilitando otra oportunidad de crecimiento.

Apple en los años 90, se dio cuenta del intercambio masivo de archivos de música por medio del internet y aprovecho esta tendencia decisiva con una clara trayectoria. Lanzo al mercado la tienda de música por internet iTunes, siendo la más famosa del mundo hasta el momento. Con lo cual Apple utilizo una diversificación horizontal no relacionada, al participar en una industria totalmente diferente a la que estaba acostumbrada. La tienda electrónica es una plataforma que permite una fácil búsqueda de las diferentes tendencias musicales, brindando una biblioteca de 200 mil canciones. En esta diversificación los canales de distribución son diferentes porque a diferencia de lo acostumbrado por Apple con computadoras y dispositivos tecnológicos que se distribuyen a través de tiendas, tiendas electrónicas y distribuidores; en iTunes las ventas de canciones se basan en una sola plataforma ajena a los otros canales de distribución. El gran problema con la tecnología, aparece cuando un usuario adquiere un bien electrónico y se conoce que el periodo de recompra es largo. Ya que el bien cumple sus necesidades actuales, por ejemplo: si ya compre un Ipod, en el corto plazo no tengo la necesidad de comprarme otro. La segunda cauda es que el usuario está preparado para una para la recompra cuando aparezca un avance tecnológico. Por lo cual los productos son estacionales, dependiendo directamente de los avances en tecnología. La plataforma itunes incorpora un producto de ventas constantes en la compañía, dándole un ingreso promedio mensual. Generando un aporte financiero para la corporación. En este caso la compañía ofrece un producto complementario que brinda un gran aporte en la facturación. El mismo caso lo tenemos en la comercialización de aplicaciones para dispositivos inteligentes.

Entrevistas Con Expertos En El Tema

***Profesores De Administración: Entrevista Fabricio Noboa S, Ph. D,
Director Del Programa MBA. USFQ, Comenta:***

En general las empresas ecuatorianas quiebran por falta de liquidez, no porque el modelo del negocio sea malo, la estrategia sea mala o este mal implementada, normalmente fracasan por falta de liquidez y este es un tema de planificación financiera que no se toma en cuenta. También puede haber otros factores por los cuales las empresas quiebran que pueden ser: el emprendedor se cansa de luchar contra todos los obstáculos que puedan haber en un sector específico para hacer negocios, el estilo de liderazgo, falta de talento humano, competencia agresiva, no cumplir con las regulaciones estatales que cada vez son más fuertes en el Ecuador. En general las causas son varias siendo la principal la falta de liquidez.

En cuanto a la diversificación no es conveniente que cualquier empresa se diversifique en cualquier momento del tiempo, la diversificación conviene cuando existen empresas que ya no pueden seguir creciendo en su mercado y normalmente optan por 3 alternativas:
(estrategias diferentes)

1. Expandirse internacionalmente.- compiten en diversos países.
2. Integrarse y competir en otras etapas de la cadena de valor.- compiten en las etapas de la cadena de valor del mismo bien o servicio.
3. Diversificarse.- compiten en productos o servicios relacionados con su producto principal.

La eficiencia depende de las circunstancias, para Apple tuvo mucho sentido hacer una integración vertical hacia adelante y poner sus propias tiendas en un mercado en donde todos

decían que era una locura, porque no tenía ningún sentido ya que las computadoras se vendían en otro tipo de comercio no especializado, Apple fue el primero en integrarse verticalmente hacia adelante y le fue bien.

Apple también se ha integrado verticalmente hacia atrás ya que el software de Apple siempre ha sido propio, creando una integración vertical en una cadena de valor previa a la gran mayoría de sus equipos tecnológicos, en el caso de Apple ha funcionado bien.

A diferencia de una empresa cervecera de USA llamada Adolphus, que están integrados verticalmente hacia atrás con sus propios campos de cebada, sus propias fuentes de agua en manantiales específicos de las montañas rocosas de USA y no les ha ido tan bien.

Integrarse verticalmente hacia atrás tiene sentido cuando hay mercados imperfectos y por lo tanto hay como tener control sobre estos mercados y los precios de esos bienes o servicios no son de competencia perfecta. Si se integra verticalmente hacia atrás se va hacer más eficiente que el mercado imperfecto, en general cuando los mercados sean más perfectos, no se va a tener muchas posibilidades de sacar provecho de eso, pero de todas maneras el ejemplo de Apple en el caso del software es un mercado prácticamente perfecto, pero lo que interesa en este caso es tener el control sobre ese bien o servicio que es el caso del software por eso conviene integrarse verticalmente hacia atrás.

Diversificarse Verticalmente hacia adelante es casi lo mismo si no hay opciones de mercado suficientemente sofisticadas y desarrolladas para poder vender los bienes de servicio también conviene integrarse verticalmente hacia adelante.

Existen evidencias de empresas que nacen diversificadas, pero en general la diversificación es más común cuando la empresa está en estado de madurez y dispone de suficiente capital financiero, normalmente las empresas y pasa mucho en el Ecuador, mientras

más capital financiero y más liquidez tienen, como es muy riesgoso dejarlo en los bancos y es imposible sacarlo del país, lo que se hace es invertir en una línea de negocios diferente, es decir, se diversifica. En conclusión el mejor momento en el que una empresa debe diversificarse es cuando su negocio principal este en un estado de madurez.

Gerente de Empresa. Entrevista Ing. Ricardo Flor, Presidente CAPEIPI y exitoso empresario, comenta:

Ricardo como presidente de la Capeipi, comparte un agrado por la estrategia de la diversificación, siempre y cuando esta sea planificada y consiente. Nos comenta que ya ha existido empresa que se diversifican horizontalmente, simplemente por diversificar. Esto solo trae problemas a la empresa y debilita la estructura de la empresa. Esto puede causar problemas de rentabilidad a mediano plazo, perjudicando la operación global. Sin embargo, cuando una empresa desea aplicar la diversificación y lo realiza planificada mente, teniendo todos los recursos necesarios, sin duda generara un beneficio para la compañía.

Manejando la Capeipi como una empresa, divisamos una diversificación horizontal relacionada. La organización gremial genera servicios empresariales brindando un apoyo al crecimiento de PYMES. Con el afán de tener más afiliados la cámara se ha diversificado en especialidades de gremio, como nos comenta Ricardo existe siete sectores estratégicos que acogen a la demanda. Cada sector trabajo independientemente según las necesidades de sus afiliados. Esto genero un servicio especializado al cual los diferentes usuarios respondieron.

Quimicolor S.A. es una empresa asesora en las productoras de textil. Ricardo lidera la empresa y la maneja en base a la diversificación planeada. Su visión se enfoca en la

vanguardia e innovación de la tecnología en su industria. Por lo cual la tecnología siempre sufre cambios, la empresa tiene que trabajar en base a planificaciones para siempre ser un pionero en su mercado. La empresa nunca buscara una diversificación horizontal no relacionada porque el mismo hecho de su visión. Ellos requieren de ser el mejor participante en el mercado.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología

Se conoce que la actual investigación no solo va a ser beneficiosa en las empresas con las que se va a trabajar. La diversificación como parte integral de la planificación estratégica, puede ser una potente herramienta para jóvenes emprendedores o PYMES con nuevos retos de desarrollo. Por lo que se busca que los ejemplos presentados, puedan ser usados para aumentar el nivel académico y la importancia de la adecuada estrategia en la planificación de las organizaciones.

Grandes corporaciones han lucrado gracias a esta estrategia tanto: Grupo Pronaca, Corporación Favorita, La fabril, entre otros. Han logrado un éxito rotundo al momento de planificar sus estrategias de crecimiento. La diversificación no es un tema nuevo en el país, y ampliamente ha tenido gran acogida en grandes corporaciones, y sin duda se la aplica día a día en pequeñas y medianas empresas. La diferencia se encuentra en hacerla conscientemente o por puro instinto. Con estos ejemplos se iniciara una investigación a participantes más pequeños “PYMES”, identificando puntales de crecimiento. Con lo cual la indagación en el tema tendrá mayor valor, logrando que profesionales logren compartir sus experiencias ya vivías en el tema.

Objetivo General

Validar la diversificación vertical de una PYME Ecuatoriana como un modelo de crecimiento.

Objetivos Específicos

- Determinar el momento adecuado en el que una empresa ecuatoriana pueda aplicar la diversificación vertical.
- Identificar la diversificación como una herramienta que reduce el riesgo de perder la liquidez.

Viabilidad

Consiente o no, la diversificación es participe en la vida diaria en las empresas del país. La podemos identificar desde las grandes corporaciones nacionales como Pronaca o Corporacion La Favorita, pasando por franquicias internacionales como McDonalds o Pharmacs, y terminando en medianas empresas como lo son La Suiza o El Arbolito Delicatessen. La diversificación está presente en el desarrollo de empresas en sus diferentes etapas. Los diferentes gerentes pueden dar testimonios de sus experiencias, ayudando a la recolección

El desarrollo de la investigación se enfocara en empresas que participen en el centro norte del país. Pichincha ser uno de los puntales económicos del Ecuador, permitirá la recolección de información por su amplia gama de empresas. Dando una facilidad financiera y de tiempo en la recopilación de información.

Deficiencias

La falta de investigación de PYMES ecuatorianas en cuanto al modelo de la diversificación vertical en la estrategia y la correcta utilización de las mismas como herramientas de éxito. Ha provocado un retraso en el aprendizaje y desarrollo del tema a investigar. Dando un espacio para la investigación, pero también la falta de casos de éxito que refuten los resultados.

Enfoque

Para lograr una veracidad en la investigación administrativa, es preciso presentar tanto las proyecciones numéricas y también las expectativas de expertos. El enfoque de la investigación será mixto. Basado en un enfoque cualitativo al momento de identificar las percepciones por parte de la experiencia y un enfoque cuantitativo al momento de detectar los crecimientos numéricos.

Las empresas se construyen gracias a la experiencia de sus miembros, y de su capacidad de reacción ante los problemas. La cual se la conoce como vivencias de una persona en determinado tiempo y determinados elementos, y sus acciones en el futuro en base a estas vivencias. No se lo puede medir, solo tener una referencia; pero sobre todo no se la puede comprobar. Parte de la investigación es presentar propuestas de diversificación vertical que van a estar de la mano de profesores y empresarios. Que a través de sus historias, lograr identificar modelos de crecimiento exitoso. Este proceso es netamente cualitativo. Los resultados estarán estrechamente relacionados con el investigador, el tiempo, la persona a ser entrevistada y las empresas analizadas.

Todo inversionista realiza su trabajo en base a números. Por ello es importante presentar proyecciones de crecimiento que demuestren los beneficios del modelo presentado. Sin importar la buena fe de las compañías, la utilidad resultante es la que manda al momento de tomar una decisión. Con la presentación de estadísticas y gráficos, podemos acreditar la asertividad de los planteamientos presentados por expertos. El enfoque cuantitativo impulsa o decrece las diferentes hipótesis de crecimiento con base en la diversificación.

Metodología

El estudio se iniciara desde un punto de vista explicativo, para encontrar las razones porque las empresas fracasan al acumular todo el riesgo en una sola apuesta. Se inicia con la presentación de empresas ecuatorianas, nuevas en la planificación estratégica en base a la diversificación vertical. Paso siguiente, es el análisis de su FODA. Con el cual se procede a determinar ventajas y desventajas del proceso en el cual laboran. Lo que se busca es graficar sus procesos según la investigación en temas administrativos.

Pero conforme avanza y donde vamos a invertirmás recursos; es con el estudio exploratorio. Ya que vamos a explorar en la diversificación de las empresas ecuatorianas. Con la ayuda de expertos en la administración y emprendedores. Se analizara las posibles propuestas en el tema estratégico. Donde vamos a identificar diversas soluciones para el éxito. Conforme se explore, se identificara la factibilidad de la diversificación vertical en PYMES participantes en el mercado ecuatoriano.

Descripción de participantes

La descripción de las diferentes empresas que colaboraron con la encuesta se encuentra en la tabla 1.

Adicional se realizó dos entrevistas a expertos:

- Fabricio Noboa S, Ph. D, Director Del Programa MBA. USFQ.
- Ing. Ricardo Flor, Presidente CAPEIPI y exitoso empresario.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalle del análisis

El análisis de las encuestas hechas a empresas pymes del Ecuador centro-norte, se realizó de forma personalizada, es decir, se fueron sacando conclusiones de cada empresa y relacionando con el tipo de diversificación que tenían. Sacando conclusiones propias después de haber conversado sobre las experiencias con cada uno de los gerentes, enfocándonos siempre en la diversificación, rentabilidad, ingresos, expansión y liquides. A través de estas razones pudimos determinar la eficacia que tiene la diversificación en algunas empresas, para cubrirse de riesgos, expandirse, aumentar su flujo de capital y hasta superar etapas de posible quiebra. Con las publicaciones de revistas de negocios pudimos recolectar datos fundamentales sobre las pymes del Ecuador, utilizando las tablas ya construidas en las publicaciones para así concluir personalmente con ayuda de Pablo Carrera, tutor de nuestra tesis. En cuanto a las entrevistas de expertos nos dieron sus conclusiones de sus propias experiencias lo que ayudo a clarificar nuestro análisis para así poder tener más veracidad en las conclusiones que llegamos a sacar.

Análisis de resultados

Encontramos varias similitudes en los dos casos, es la preocupación por comercializar bienes estacionales. Ambas empresas distribuyen equipos electrónicos, que están sujetos a una estacionalidad por los progresos en la tecnología. En los dos casos las estrategias de crecimiento estuvieron basadas en la diversificación. En la empresa ecuatoriana se lo puede divisar con facilidad por su visión basado en su diversificación horizontal no relacionada,

logrando reducir el riesgo e incrementando el valor de la empresa. En el caso de Apple: sin duda la diversificación ha sido crucial para ubicarse como una de las empresas más reconocidas a nivel mundial, esto se da por la aplicación de la estrategia en todas sus ramas. Logrando una agresiva estrategia de crecimiento. El punto de encuentro se da, ya que en los dos casos la diversificación apoya a las organizaciones a cumplir sus aspiraciones empresariales.

En la entrevista a experto que cada uno tiene su perspectiva de la diversificación según su experiencia. Las dos entrevistas nos brindan una sólida conclusión: cada empresa que desee diversificar debería realizarlo planificada y ordenadamente. Ya se conoce que la diversificación es una estrategia que brinda éxitos a las empresas, pero realizarla sin intuición o proyección puede brindar tropiezos en toda la organización.

Importancia del estudio

Como nos comentó Fabricio en la entrevista, no existen estudios detallados sobre los riesgos a fracaso que una empresa está expuesta. La investigación intenta generar conciencia en las pequeñas y medianas empresas de la importancia de la planificación estratégica enfocados en la diversificación. También mostrar casos en los cuales empresas han logrado superar estos impases. Lo cual ayuda a la empresa a tener una retroalimentación sobre los posibles riesgos y no requiera la empresa de cometer el error para aprender.

CONCLUSIONES

Respuesta a la pregunta de investigación

Se confirma que existen dos factores generadores de crisis que preocupan a los gerentes de pymes. Puesto que la mayoría de encuestados le preocupa tener problemas de liquidez y la venta de productos estacionarios. Existen diversos problemas que también preocupan a los empresarios, pero no se convierten en un factor común, como por ejemplo la calidad en los productos. Una falla en las estrategias financieras puede generar grandes problemas en la operación, sin contar con la incapacidad de dar vida a la operación diaria. Los productos estacionarios, como se analizó, genera también un problema de liquidez ya que la empresa no logra tener ingresos consecutivos mes a mes. Los productos estacionarios pueden considerarse como un factor de iliquidez.

Las diferentes empresas que enfrentan riesgo financiero, como los presentados anteriormente, han generado diferentes estrategias con base en la diversificación para disminuir el riesgo y buscar el crecimiento. Como vimos en los casos de análisis tanto TPC y Telecuador han logrado continuar con crecimiento sus operaciones. No son casos aislados, la misma situación la experimentan Grupo Casa Blanca y Highland Profarm que para incrementar ventas acudieron a la diversificación vertical hacia adelante y horizontal no relacionada, respectivamente, superando problemas de liquidez generado por sus productos estacionarios. La diversificación en las diferentes ramas ha logrado que las empresas continúen sus operaciones con estabilidad, pero sobre todo le dan la oportunidad de crecimiento y diferenciación.

La investigación no mostró un tiempo prudente en el cual la diversificación tenga que interactuar para lograr éxito. Según los expertos y gerentes de empresas, todo depende de la etapa en la cual atraviesa la compañía. Por ejemplo para la florícola Highland Profarm la diversificación debe usarse en tiempo de crisis, para la mitad de los encuestados esta estrategia debe incorporarse cuando existe normalidad y estabilidad en la empresa, pero para el restante solo debe aplicarse cuando la empresa se encuentre en crecimiento. La recomendación según los expertos es el manejo de la planeación antes de una diversificación, en la cual permita identificar la etapa correcta para una diversificación e impacte positivamente en las ventas.

La diversificación vertical si genera una ventaja competitiva. Su principal aporte es de impactar en el mercado en el cual la empresa este participando. Con una integración hacia adelante o atrás, la empresa genera ventajas competitivas que su competencia no puede tener. Brindando un mejor servicio y valor agregado que incorpora una característica de diferenciación y hasta de innovación como lo vimos en Apple.

La eficiencia de la diversificación vertical depende de cada participante, sucede exactamente lo mismo al momento correcto en el cual se deba aplicar la diversificación. Tanto los expertos como los encuestados nos comentan que la diversificación tiene que ser planificada con anterioridad para su éxito, lo mismo aplica en la dirección que se desea integrar. Todo depende de la etapa en la cadena de valor que uno considere valioso realizar la sinergia, y sobre todo la diversificación que genere mayor importancia al cliente.

Limitaciones del estudio

Algunas limitaciones de este estudio comenzaron por la falta de colaboración de las empresas, al negarse a brindar información sobre sus balances generales actuales o de años pasados. Generando complicaciones en el análisis cuantitativo. También puede existir

sobredimensiones en el impacto de la diversificación en las ventas, o al contrario. En general se percibió un recelo proveniente del pensamiento: brindar la información puede causar un riesgo de ser utilizada en su contra. Por último la falta de conocimiento técnico en el lenguaje administrativo, ya que los gerentes no saben el concepto de diversificación y sus tipos, generando respuestas incorrectas en las encuestas.

Recomendaciones para futuros estudios

En los próximos estudios se recomienda tener accesibilidad a gerentes que brinden datos de sus empresas para así poder complementar la investigación con datos cuantitativos que ayuden a entender de mejor manera los beneficios de la diversificación y corroboren los datos cualitativos. Además se podría extender la investigación a medianas empresas que se encuentren maduras y a través de la diversificación quieran llegar a ser grandes expandiendo su negocio.

Resumen general

Se afirma que la diversificación de empresas es una técnica ya usada por diferentes empresas en las diferentes industrias. Las encuesta a pequeñas y medianas empresas del país nos confirma la misma información, sin utilizar los conceptos la diversificación ha vivido para incrementar las ventas de las compañías. Lo cual nos brinda el primer índice a favor de la diversificación. A pesar de ser una técnica de intuición en los empresarios, ha logrado crear operaciones rentables.

La diversificación se concentra en dos principales direcciones la vertical y horizontal. En las diferentes encuestas, ambas diversificaciones tuvieron buena acogido en sus

promotores, dejando poco espacio para comparar en qué dirección puede ser más beneficioso la estrategia. Sin embargo la comparación de las dos ramas no es posible, ya que se enfocan en dos diferentes estrategias. Mientras la vertical tiene como meta mejorar la rentabilidad en el mismo mercado, la horizontal busca la ampliación a nuevos mercado o industrias. La empresa tiene que estar consciente de su propia estrategia y visión para generar la correcta diversificación.

La diversificación vertical, centro del estudio ha generado importantes beneficios para los empresarios que apostaron en ella. Como lo comentamos, el enfoque es en mejorar la participación de una empresa en determinada mercado ya participante. Los costos de aplicación son reducidos por la abundancia experiencia y conocimientos que tiene una compañía sobre su mercado. Generando una mayor asertividad en la inversión a realizar. Pero no hay que olvidar que esta integración genera una gran dependencia en la industria, que si esta pasa a ser una industria en decadencia, todos sus participantes entraran en crisis en conjunto.

La ventaja competitiva se genera cuando el cliente o consumidor visualiza un factor de diferenciación, que en ocasiones se transmite en una baja de precios o en otros se presenta con productos de alta calidad. En la integración vertical hacia atrás la empresa según su visión y valor puede mejorar sus proveedores y materia prima para presentar el beneficio que su cliente valora. Por el contrario, cuando se crea la sinergia hacia adelante la gran ventaja se centra en una mejora en el canal de distribución. Que puede facilitar el proceso logístico de entrega, aumentando el número de ventas. Nuevamente la diversificación se convierte subjetiva para un análisis de aplicación especializado en la empresa. Ya que para aplicarla se requiere

identificar las necesidades del consumidor, y que diferenciador el considerara oportuno o está dispuesto a pagar.

La investigación nos brinda varios casos de éxito empresarial en pequeñas y medianas industrias. Reduciendo el nivel de riesgo a problemas financieros que atacan a toda empresa. Sin embargo la información recopilada también nos comenta que cada diversificación debe ser tratada como un caso particular. La diversificación que utiliza una empresa no necesariamente puede ser positiva para otra. Pero si se puede dar una referencia. Hay que tomar en cuenta que la clave para la diversificación en la planificación y de ahí se deriva el éxito que puede generar esta interesante estrategia.

REFERENCIAS

- Allen, D. Gorgeon, A. (2006). *Diversificación de empresas*. Instituto de empresas. Obtenido el 29 de septiembre del 2012 de :<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/diversificacion/diversificacion/Curso.pdf>
- Asociación scouts del ecuador. (2008). *planificación estratégica ase 2009-2014*. Obtenido el 01 de octubre del 2012 de <http://www.scoutsecuador.org/files/DocumentosAdicionales/INSTITUCIONALES/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA%20ASE%20.pdf>
- Contreras, L. (20, noviembre, 2011). *CPEL USIL EL DIAMANTE DE PORTER LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS*. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido el 03 de octubre del 2012 de: <http://www.youtube.com/watch?v=b3kQPJ6-dHQ>
- Dueñas, R. & Morillo, M. (2012, Noviembre). *La eficiencia de la pequeña y mediana empresa*. Ekos, 223.
- Duró, V. (17, Junio, 2011). "*Estrategias de DIFERENCIACIÓN*" - Victor Duró. Vidifferent. Obtenido el 15 de marzo del 2013 de: <http://www.youtube.com/watch?v=Ws9wT7ic7R0>
- Duró, V. (12, Noviembre, 2012). *EL LINEAL NECESITA MÁS DIFERENCIACIÓN*. Vidifferent. Obtenido el 15 de marzo del 2013 de: http://victorduro.vidifferent.com/wp-content/uploads/2012/11/Victor_Duro_AECOC.pdf
- Corporación Favorita. (n/d). *Mapa de Locales*. Obtenido el 15 de octubre del 2012 de <http://corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/locales>
- Porter, Michael. (22, diciembre, 2010). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Publishing. Obtenido el 15 de marzo del 2013 de: <http://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ>
- Ecuador Inmediato. (2011). *Empresas Ecuatorianas sufren falta de financiación y diversificación, según censo económico*. (Ed. 2982). Obtenido el 01 de octubre del 2012 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=155047&umt=empresas_ecuatorianas_sufren_falta_financiacion_y_diversificacion_segun_censo_economico
- Ekos. (2011, julio). *RANKING / 400 Empresas por ingresos*, p.40. Obtenido el 15 de octubre del 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/71.pdf>

- El Universo. (2011). *Empresas sufren falta de financiación y diversificación en Ecuador*. Obtenido el 26 de septiembre del 2012 de <http://www.eluniverso.com/2011/08/03/1/1356/empresa-sufren-falta-financiacion-diversificacion-ecuador-segun-inec.html>
- Hernández, C . (N.D.). *Glosario administrativo*. Universidad de Costa Rica. Obtenido el 26 de setiembre del 2012 de <http://faculty.ksu.edu.sa/belaichi/glosario/Glosario%20de%20terminos%20%20administrativos.pdf>
- Jacob, R. (2008). Bunge & Born: Crecimiento y Diversificación de un grupo económico. *Business History Review*, 82(3), 611-613.
- Mauborgne, R. (2013, Mayo). *Apple hizo de la música un negocio rentable*. Ekos, 229, 96-97.
- Monty, L. Reinsch Jr., N. L. (1990). *DIVERSIFICATION PATTERNS AMONG SMALL BUSINESSES*. Obtenido el 11 de octubre de 2012, de EBSCO HOST. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=7e4fdf4c-bd4d-4fd6-9ac0-d61551681e31%40sessionmgr112&vid=9&hid=113&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=9604164311>
- La fabril. (n/d). *Quienes somos*. Obtenido el 15 de octubre del 2012 de <http://www.lafabril.com.ec/lafabril/somos.php>
- Líderes. (2012, octubre 8). *Las restricciones al importador ya impactan al comercio*. Líderes. 778, 12.
- Pertierra, F. (N/D). *Algunos porque del fracaso en las empresas, 10 factores clave de fracaso*. Obtenido el 01 de octubre del 2012 de <http://www.ucema.edu.ar/u/fpeca/textos/con10razonae.pdf>
- Pronaca. (2005). *La empresa sabe leer a los consumidores*. Obtenido el 14 de octubre del 2012 de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=168>
- Revista Líderes. (2012, Febrero 13). Grupo Agripac. *Seminario de economía y negocios LÍDERES*, 744, 12.
- Revista Vistazo. (2007, Septiembre 6). *500 mayores empresas del Ecuador*. Obtenido el 15 de octubre del 2012 de <http://www.vistazo.com/especiales/500empresas.pdf>
- Revista Vistazo. (2012, Octubre 25). *Contra viento y marea. 500 MAYORES EMPRESAS DEL ECUADOR*, 1084, 130.
- Rodríguez-Pomeda, J. (2002). *Las estrategias de diversificación de las empresas eléctricas (Book)*. *Energy Journal*, 23(4), 121.

ANEXO A: DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO DE EXPALSA

Fotografía de la Pagina 130 de la edición N°1084 de la revista Vistazo (octubre 25,2012)

500 Mayores empresas del Ecuador

EXPALSA

Contra viento y marea

Sorteando tempestades como el mal de la mancha blanca y crisis internacionales que debilitaron a sus principales mercados de consumo, se ubica entre las líderes de la década.

CIFRAS DE LA DÉCADA

Ya para el 2004 lideraba la industria camaronera, pese al descenso de un millón de libras en las ventas de ese año que registraba la Conpes (Comisión para la Promoción de Exportaciones e Inversiones). Debido a la certificación orgánica holandesa de Alemania por cumplir con diversas especificaciones en sus instalaciones como la utilización de productos químicos en sus piscinas.

Año	Ventas (Millones de dólares)	Volumen (Miles de toneladas)
2002	57	0,1
2003	54,7	0,6
2004	81,6	2
2005	133,5	1
2006	161,5	1,7
2007	180,2	2,1
2008	217,9	1,5
2009	187,2	1,6
2010	207,7	*ND
2011	272,3	*ND

IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO

Año	Impuesto a la Renta Causado
2002	0,06
2003	0,1
2004	0,33
2005	0,37
2006	0,4
2007	0,5
2008	0,8
2009	1
2010	0,8
2011	1

* No disponible. Cifras en millones de dólares.

EN CRECIMIENTO

Expalsa se constituyó en Eloy Alfaro Duzán en 1983. En 2007 sus exportaciones equisitaron al 16 por ciento de las ventas de camarón en el Ecuador. Un año más tarde realizó una emisión de obligaciones por 10 millones de dólares para expandirse. La crisis financiera internacional golpeó al sector debido a la drástica reducción de la demanda de Europa y Estados Unidos y las ventas caen 14 por ciento, pero luego retoma su crecimiento.

EMPLEADOS

2002: 600
2009: 2.702
350%

POSICIÓN EN EL RANKING

Año	Posición en el Ranking
2002	59
2003	54
2004	41
2005	35
2006	34
2007	32
2008	32
2009	32
2010	32
2011	32

EN IMÁGENES

DIVERSIFICACIÓN. A través de Galis, apuesta por la fabricación de alimentos balanceados para truchas y tilapias.

EN 2006 registró ventas por 161,5 millones de dólares y ocupó el primer lugar en el ranking del sector de Pesca y Acuicultura. Negocios Industriales Real, NISCA.

130 | OCTUBRE 25 • 2012 | VISTAZO

ANEXO B: ENCUESTA

 UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	
Datos Empresa	
Nombre Empresa:	
Nombre:	
Cargo:	
Tiempo de la Empresa:	
Facturación Anual:	
Calificación Empresa:	
Producto o Servicios:	
Tipo De Venta:	
Industria:	
Provincia De Venta:	
Número De Empleados:	
Tipo De Diversificación:	
Firma:	
Sello:	
COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN	
Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del Ecuador	
David Ricardo Proaño Jiménez & José Roberto Gallegos Mosquera	



Encuesta

- 01 Enumere de mayor(1) a menor (5), cuál de estos factores cree usted que puede crear un fracaso en una empresa:
- Pocos ítems a la venta
 - Excesiva cantidad de producto
 - Falta de liquidez
 - Objeciones relacionadas al producto
 - Falta de trabajo en equipo
 - _____
- 02 ¿Comente el principal factor de éxito de su empresa?
- 03 ¿Según usted cuál es la principal amenaza para su empresa?
- 04 ¿Según usted cuál es la principal debilidad para su empresa?
- 05 ¿Según usted cuál es la principal oportunidad para su empresa?
- 06 ¿Según usted cuál es la principal fortaleza para su empresa?
- 07 ¿Qué tipo de estrategias son claves para su crecimiento?
- 08 Mencione el departamento de la empresa en la cual destinan sus recursos al momento de crecer:
- Financiero
 - Recursos humanos
 - Marketing
 - Servicio cliente (ventas)
 - Gerencia
 - Logística
 - _____
- 09 ¿Cómo la empresa genera una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia?

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN

Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del Ecuador

David Ricardo Proaño Jiménez & José Roberto Gallegos Mosquera



- 10 Para conseguir nuevos clientes, la estrategia está ligada a una mejora en el:
- Precio
 - Producto
 - Nuevos productos
 - La logística
 - Crédito
 - _____
- 11 Usted aplica una diversificación para reducir el riesgo de fracaso en su empresa.
- Sí
 - No
 - Porque: _____
- 12 Para diversificar usted lo planea mediante el:
- Producto y mercado
 - Industria
 - Porque: _____
- 13 Para usted cuando es oportuno aplicar la diversificación
- Crisis
 - Expansión
 - Condiciones normales
 - Inicio de una empresa
 - _____
- 14 Se ha encontrado en una situación de crisis en la cual la diversificación ha sido la respuesta:
- Sí
 - No
- 15 Si su respuesta es positiva, ¿qué tipo de diversificación usó?
- Vertical
 - Horizontal
 - Concéntrica
 - Conglomerada

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN

Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del Ecuador

David Ricardo Proaño Jiménez & José Roberto Gallegos Mosquera



- 16 Para participar en nuevos mercados o industrias que estrategia aplica
- Alianzas estratégicas
 - Adquisición de empresa participante en ese mercado
 - _____
- 17 Cree que su empresa puede ser eficiente compitiendo en otra industria al mismo tiempo
- Sí
 - No
 - Porque: _____
- 18 Su objetivo de rentabilidad está enfocado en:
- Participación nuevas industrias
 - Aumento de rentabilidad en la industria actual
- 19 El tamaño actual de su mercado satisface sus expectativas de rentabilidad a corto plazo.
- Sí
 - No
 - Porque: _____
- 20 Para lograr mejorar la rentabilidad, en que categoría usted buscaría la principal sinergia:
- Proveedor
 - Logística
 - Distribuidores
 - _____
- 21 Cree usted que una ventaja competitiva valiosa es:
- Diversificación productos
 - Calidad en sus proveedores
 - Un fuerte canal de distribución

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN

Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del Ecuador

David Ricardo Proaño Jiménez & José Roberto Gallegos Mosquera



22. Que categoría de diversificación usted considera que utiliza:

- Horizontal relacionada
- Horizontal no relacionada
- Vertical hacia adelante
- Vertical hacia atrás
- Concéntrica
- Conglomerada

23. Comentarios extras:

Gracias Por Su Tiempo

COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN

Principales Beneficios De La Diversificación Vertical Enfocado En Pymes Del Ecuador

David Ricardo Proaño Jiménez & José Roberto Gallegos Mosquera

ANEXO C: PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

Nombre de la Empresa	Nombre Encuestado	Cargo en la Empresa	Tiempo de la Empresa	Facturación Anual	Calificación Empresa	Industria	Productos o Servicios	Provincia de Venta	Tipo de Venta	Numero de Empleados
TELECUADOR C. LTDA.	Humbert Yépez	Gerente de ventas y mercadeo	60 años	\$ 7.000.000	Mediana	Audiovisual	Equipamiento de audio y video profesional	Nivel nacional	Nicho de mercado	22 personas
HIGHLAND PROFARM CIA. LTDA.	Esteban Proaño	Gerente	6 años	\$ 350.000	Pequeña	Floricultura	Flores rojas	Cotopaxi	Masivo	22 personas
MONAROSSA	Esteban Proaño	Gerente	6 años	\$ 400.000	Pequeña	Floricultura	Diseño y calidad de vida	Pichincha	Especializado	15 personas
GRUPO CASABLANCA	Mercedes Zumárraga Asanza	Gerente	27 años	\$ 1.500.000	Mediana	onstrucción	Inmobiliaria/Constructora/Servicios	Pichincha/Esmeraldas	General	130 personas directas
TECNOTEX PUBLICIDAD	Hugo Aguirre	Propietario	6 años	\$ 135.000	Pequeña	Publicidad	Señalización/Publicidad exterior	Pichincha/Guayas/Santo Domingo	Puerta a puerta	6 personas
GA-AN-KOKO RIKO	Gastón Jaramillo	Gerente general	6 meses	\$ 100.000	Pequeña	Alimenticia	Comida rápida	Pichincha	Consumo masivo	3 personas
CAPEIPI	Christian Cisneros	Director ejecutivo	42 años	\$ 500.000	Mediana	Asesoría empresarial	Generales	Pichincha	-	35 personas
CENTRO EDUCATIVO MODELO	Gladys Ortega	Gerente	30 años (2002)	\$ 150.000	Mediana	Educativa	Educación	Pichincha	Consumo masivo	30 personas
T.P.C. TUMBACO	Sebastián Oquendo	Gerente general	1 año, 4 meses	\$ 500.000	Pequeña	Construcción	Venta e instalacion de productos especializados para la construcción	Pichincha	Consumo masivo	4 personas
BIO RESEARCH	Javier Avilés	Gerente general	13 años	\$ 1.000.000	Pequeña	Agroquímica	Linea nutricional de uso agrícola	Centro-Norte del Ecuador	Puerta a puerta	12 empleados

ANEXO D: EMPRESAS INNOVADORAS EN EL MUNDO

RANK	EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	PAÍS
1	Apple		Estados Unidos
2	Google		Estados Unidos
3	Microsoft		Estados Unidos
4	IBM		Estados Unidos
5	Toyota Motor		Japón
6	Amazon		Estados Unidos
7	LG Electronics		Corea del Sur
8	STU		China
9	General Electric		Estados Unidos
10	Sony		Japón