



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA
(DE CARÁCTER COMPLEXIVO)
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

TEMA:

**LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA
EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS PYMES
MANUFACTURERAS ECUATORIANAS.**

Autores:

Rodríguez Sandoya Diana Carolina

Angulo Bone Dixon David

Acompañante:

Ing. Zúñiga Santillán Xiomara Leticia, PhD.

Milagro, Noviembre 2018

ECUADOR

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **RODRIGUEZ SANDOYA DIANA CAROLINA** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta practica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **Gestión de Empresas, Mercadotecnia** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta practica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 22 días del mes de Noviembre de 2018



RODRIGUEZ SANDOYA DIANA CAROLINA
CI: 092731128-2

DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabrício Guevara Viejo, PhD.
RECTOR
Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **ANGULO BONE DIXON DAVID** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la propuesta práctica de la alternativa de Titulación – Examen Complexivo: Investigación Documental, modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor de la propuesta práctica realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **Gestión de Empresas, Mercadotecnia** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de esta propuesta práctica en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, a los 22 días del mes de Noviembre de 2018



ANGULO BONE DIXON DAVID
CÍ: 094115689-5

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD. en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por los estudiantes RODRIGUEZ SANDOYA DIANA CAROLINA, cuyo tema de trabajo de Titulación es, que aporta a la Línea de Investigación Gestión de Empresas, Mercadotecnia previo a la obtención del Grado INGENIERIA COMERCIAL; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 22 días del mes de Noviembre de 2018.



Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PH. D.
C.I.: 0914675566

APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Yo, Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD. en mi calidad de tutor de la Investigación Documental como Propuesta práctica del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo), elaborado por los estudiantes ANGULO BONE DIXON DAVID, cuyo tema de trabajo de Titulación es, que aporta a la Línea de Investigación Gestión de Empresas, Mercadotecnia previo a la obtención del Grado INGENIERIA COMERCIAL; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de del Examen de grado o de fin de carrera (de carácter complejo) de la Universidad Estatal de Milagro.

En la ciudad de Milagro, a los 22 días del mes de Noviembre de 2018.



Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PH. D.
C.I.: 0914675566

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD.

Ec. Rosa Aurora Espinoza Toalombo, PhD.

Ec. Erika Jadira Romero Cárdenas, PhD.

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de Ingeniero Comercial presentado por el /la señor (a/ita) Rodríguez Sandoya Diana Carolina.

Con el tema de trabajo de Titulación: La estrategia de diversificación y su incidencia en la explotación de capacidades empresariales de las PYMES manufactureras ecuatorianas.

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 22 de Noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD.	
Secretario /a	Ec. Rosa Aurora Espinoza Toalombo, PhD.	
Integrante	Ec. Erika Jadira Romero Cárdenas, PhD.	

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD.

Ec. Rosa Aurora Espinoza Toalombo, PhD.

Ec. Erika Jadira Romero Cárdenas, PhD.

Luego de realizar la revisión de la Investigación Documental como propuesta práctica, previo a la obtención del título (o grado académico) de Ingeniero Comercial presentado por el /la señor (a/ta) Angulo Bone Dixon David.

Con el tema de trabajo de Titulación: La estrategia de diversificación y su incidencia en la explotación de capacidades empresariales de las PYMES manufactureras ecuatorianas.

Otorga a la presente Investigación Documental como propuesta práctica, las siguientes calificaciones:

Investigación documental	[80]
Defensa oral	[20]
Total	[100]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADA

Fecha: 22 de Noviembre de 2018.

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD.	
Secretario /a	Ec. Rosa Aurora Espinoza Toalombo, PhD.	
Integrante	Ec. Erika Jadira Romero Cárdenas, PhD.	

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a DIOS, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposo Felipe Basurto Corella, quién ha sido un pilar importante dentro de todo este proceso de preparación.

A mis hijos Jairo y Santiago Basurto Rodríguez, quienes son los motores de mi vida y por ellos se encamino este gran esfuerzo.

Rodriguez Sandoya Diana Carolina

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser min guía espiritual y brindarme sabiduría en cada una de las etapas de mi vida.

Con infinito amor a mi madre Yenny Banesa Bone Cuadrado y a mi padre David Leonardo Angulo Andrade, por haberme apoyado en todo momento en el tiempo que estuve preparándome profesionalmente.

A mis hermanas Cinthya, Vanessa Angulo Bone, quienes forman parte de mi vida y son parte importante en cada paso que doy.

Angulo Bone Dixon David

AGRADECIMIENTO

De manera muy gentil, nuestro sincero agradecimiento a la Ing. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, PhD., por compartir sus conocimientos, aportaciones académicas y paciencia durante el asesoramiento de nuestro proyecto de investigación también a todos nuestros amigos que siempre nos brindaron un apoyo incondicional y a nuestros compañeros de estudio.

Rodriguez Sandoya Diana Carolina

Angulo Bone Dixon David

ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR	II
APROBACIÓN DEL TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	VI
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	4
1.1.1. Formulación del Problema:	6
1.1.2. Sistematización o preguntas de investigación:	6
1.1.3 Delimitación de la investigación	6
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO 2	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2.1. Antecedentes Históricos	8
2.2.2. Antecedentes Referenciales	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1. LAS PYMES	12
2.2.1.1. Definición	12
2.2.1.2. Importancia	12
2.2.1.3. Limitaciones o problemas que deben enfrentar las PYMES.	13
2.2.1.4. Fortalezas de las PYMES	14
2.2.2. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	20

2.2.2.1. Definiciones	20
2.2.2.2. Clasificación o tipos	20
2.2.2.3. Beneficios que generan las estrategias de diversificación	21
2.2.2.5. Las PYMES y las Estrategias de Diversificación	22
2.2.2.6. Problemas que enfrentan las PYMES cuando desean aplicar estas estrategias	22
2.2.2.7. Las PYMES ecuatorianas, su realidad en cuanto a la diversificación	23
2.2.3. EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES	23
2.2.3.1. ¿En qué consiste?	23
2.2.3.2. ¿Por qué es importante explotar las habilidades de negocios?.....	24
2.2.3.3. Beneficios obtenidos por las empresas que explotan sus capacidades.	24
2.2.3.4. La Estrategia de Diversificación como herramienta que lleva a la Explotación de Capacidades Empresariales.	25
CAPÍTULO 3	27
METODOLOGÍA	27
CAPÍTULO 4	30
DESARROLLO DEL TEMA	30
4.1. Análisis de PYMES Manufactureras ecuatorianas que se caracterizan por la explotación de sus capacidades empresariales.	30
4.2. Actividades que suelen desarrollarse a través de las Estrategias de Diversificación. ...	32
4.3. Empresas ecuatorianas destacadas por el uso de la Estrategia de Diversificación	33
4.4. Estrategia de Diversificación Propuesta para una PYME Manufacturera milagreña.	35
CAPÍTULO 5	37
CONCLUSIONES	37
Referencias Bibliográficas	38
ANEXOS	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Empresas nacional por tamaño.....	14
Gráfico 2 Aporte en la generación de empleos.....	15
Gráfico 3 Aporte a la generación de ingresos por ventas	16
Gráfico 4 Pequeñas y medianas empresas a nivel nacional.....	16
Gráfico 5 Margen Bruto.....	17
Gráfico 6 Composición de las pymes por sectores del 2012.....	18
Gráfico 7 Ingreso por sector económico 2012.....	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Incremento de grupos económicos en Ecuador en el período 2007-2015.....	30
Tabla 2 Estrategias de crecimiento por los grupos económicos del Ecuador.....	31
Tabla 3 Sectores presentes en los grupos económicos que implementar estrategias de diversificación	31
Tabla 4 Actividades de estrategias de Diversificación	32
Tabla 5 Empresas que han hecho uso de estrategias de diversificación.....	33
Tabla 6 Propuesta	35

Tema de la Investigación Documental

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS.

RESUMEN

Las PYMES ecuatorianas especialmente las manufactureras poseen capacidades empresariales, es decir, recursos pero estos lamentablemente no son aprovechados al máximo, esto tiene relación con el desconocimiento que existe en cuanto al desarrollo e implementación de estrategias como son las de diversificación, que les permiten a las empresas, en este caso hacer uso de cada uno de esos recursos para mejorar su sistema de trabajo, bajo esta perspectiva la investigación se planteó como objetivo establecer de qué manera la Estrategia de Diversificación incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas, en base a esto se estableció una metodología de trabajo que llevo a una investigación o estudio documental cualitativo, basado en la recopilación de información bibliográfica, con un alcance y diseño exploratorio, descriptivo y explicativo, bajo esta perspectiva la unidad de análisis correspondió a las PYMES ecuatorianas, particularmente las manufactureras, los resultados del estudio llevaron a establecer que existen empresas que han hecho uso de la estrategia de diversificación y que esto les ha permitido tener un mejor accionar en el mercado, logrando mayores niveles de competitividad y por ende de sostenibilidad como resultado de explotar cada uno de los recursos, a su vez se planteó una estrategia de diversificación basada en dos aristas, la estrategia de diversificación relacionada y estrategia de diversificación no relacionada, lo que se busca con este planteamiento, es que las empresas aprovechen los recursos, las capacidades existentes, los combinen y en base a eso se embarquen en nuevas actividades que les permita desarrollarse o ampliar su actuar en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Estrategia de diversificación, Capacidades empresariales, PYMES manufactureras.

Subject of Documentary Research

THE DIVERSIFICATION STRATEGY AND ITS INCIDENCE IN THE EXPLOITATION OF BUSINESS CAPABILITIES OF THE ECUADORIAN MANUFACTURING SMES.

ABSTRACT

Ecuadorian SMEs, especially manufacturing companies, have entrepreneurial capital, that is, resources that, unfortunately, are not used to the maximum. This is related to the lack of knowledge regarding the development and implementation of strategies such as diversification, which allow companies, in this case make use of each of these resources to improve their work system, under this perspective the research was aimed at establishing how the Diversification Strategy affects the exploitation of business skills of Ecuadorian manufacturing SMEs, based on this a work methodology was established that led to a qualitative research or documentary study, based on the collection of bibliographic information, with a scope and exploratory design, descriptive and explanatory, under this perspective the unit of analysis corresponded to SMEs Ecuadorian, particular In the case of manufacturers, the results of the study led to establish that there are companies that have made use of the diversification strategy and that this has allowed them to have a better performance in the market, achieving higher levels of competitiveness and therefore sustainability as a result of exploiting each of the resources, in turn a diversification strategy based on two edges, the strategy of related diversification and unrelated diversification strategy was proposed. What is sought with this approach is that companies take advantage of resources, existing capacities, combine them and based on that they embark on new activities that allow them to develop or expand their actions in the market.

KEYWORDS: Diversification strategy, business skills, manufacturing PYMES.

INTRODUCCIÓN

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes y supone una modificación del campo de actividad ampliando el ámbito de productos, es decir, introducir nuevas actividades empresariales con las que se impulsa el crecimiento de la corporación, ya sea mediante la comercialización de nuevos bienes, realizando un nuevo enfoque a los existentes o atrayendo a públicos a los que no se dirigía hasta ese momento.

Poner en marcha una estrategia de diversificación conlleva muchos beneficios entre los cuales están mayores ventas, al introducirse en nuevos mercados, las ventas del producto o servicio se elevan. La reducción del riesgo, extensión de la imagen y el aprovechamiento de recursos parte de los beneficios de esta clase de estrategias, todo esto representa para la empresa una sostenibilidad financiera.

Dentro de este contexto se realizó un estudio documental sobre las estrategias de diversificación y su incidencia en la explotación de capacidades empresariales de las PYMES manufactureras ecuatorianas, lo cual conlleva en primera instancia a desarrollar el planteamiento del problema desde un aspecto macro, meso y micro, este último se describieron los subproblemas de la investigación basándose en la diversificación relacionada y no relacionada, y su incidencias en la explotación de las capacidades empresariales de las PYMES manufacturas ecuatorianas. También se establecieron los respectivos objetivos, los mismos que se cumplieron dentro del desarrollo del trabajo.

La fundamentación de este trabajo se la efectuó a través del marco teórico conceptual, recolectando información de fuentes primarias y secundarias referente al tema planteado, esta investigación es de naturaleza documental, por lo tanto se basó en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónico y finalmente se efectuó un análisis de las manufactureras que han aplicado estrategias de diversificación.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

A nivel mundial el desarrollo económico se ha generado especialmente por el aporte que tienen las PYMES, este es el caso de países como Colombia, México, Francia, Italia, Alemania, China, que han potenciado su economía, a través del empleo y los ingresos que generan las pequeñas y medianas empresas.

A nivel de Latinoamérica las PYMES ocupan un lugar importante para el desarrollo económico, así lo expone la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) quien establece en sus documentos que las PYMES representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de la región. Estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento. Por un lado, constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Por otro lado, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas (Comisión Económica Para América Latina, 2018).

Los Países de América Latina, uno de ellos Ecuador, vive una problemática en relación a las PYMES, relacionado con el hecho de que estos negocios se mantienen en un Status Quo a través del tiempo; es decir, no han podido lograr un desarrollo empresarial y esto se lo puede evidenciar cuando se analizan las capacidades empresariales de las mismas, caracterizándose estas por el hecho de no explotar al máximo sus recursos, lo que genera un desperdicio.

La problemática básicamente se debe a que las PYMES y quienes las gestionan, desconocen del manejo de estrategias, en este caso las de diversificación como un elemento que incide en la explotación de las capacidades empresariales.

Esta problemática de las PYMES ecuatorianas está frenando la sostenibilidad de las mismas o su desarrollo, sobre todo frente al ingreso de competidores de mayor tamaño que fácilmente ingresan al mercado y terminan obteniendo el mayor porcentaje de cuota y participación.

Tal problemática se va profundizando a través del tiempo y pone en riesgo la permanencia de estas pequeñas y medianas empresas dentro de nuestro país, especialmente cuando la economía ecuatoriana se ve afectada, según la CEPAL el análisis de la distribución del volumen de crédito en las provincias del Ecuador permite observar que se concentra principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas, con el 39% y el 32%, respectivamente, lo que representa una concentración total de 71%. Este sesgo obedece fundamentalmente al comportamiento de la banca privada. En contraste, la banca pública distribuye mejor el crédito territorialmente, pero el monto colocado es ínfimo respecto al de la banca privada, la Corporación Financiera Nacional (CFN) no cuenta con presupuesto específico para PYMES, al igual que las instituciones financieras privadas, El 85% del volumen de crédito comercial corporativo, el 80% del crédito comercial empresarial y el 70% del crédito comercial PYMES del sistema financiero privado se concentra en las provincias de Pichincha y Guayas. La banca pública realiza una colocación más equitativa al momento de otorgar crédito en las provincias. El 45,4% del crédito comercial corporativo, el 55,3% del crédito comercial empresarial y el 72,4% del crédito comercial PYMES del sistema financiero público se concentra fuera de las provincias de Pichincha y Guayas (Calderón, Dini, & Stumpo, 2018).

Otra forma de manejar la diversificación se da a través de las estrategias de diversificación relacionada y la estrategia de diversificación no relacionada, el problema es que las empresas olvidan efectuar un correcto uso y explotación de sus recursos, especialmente diversificando de forma relacionada; es decir, con productos similares a los existentes, esto se debe a que tendrían que ingresar a una nueva industria pero esta estará relacionada al sector industrial que actualmente se abastece, formando así la ventaja de autoabastecerse, sin necesidad de invertir en nuevas tecnologías; otra opción sería la de diversificar de forma no relacionada, lo que les exigirá formar parte de un modelo multinegocios, a manera de conglomerados, de esta forma se estará entrando a campos o sectores industriales totalmente nuevos. Independientemente de lo que se seleccione, en la actualidad, esto no se provecha y se dejan de explotar las potencialidades que ofrecen los mercados.

No existe un plan o estrategia integral específica de inclusión financiera de las PYMES con objetivos bien formulados, metas claras, marcos temporales y planes de acción.

1.1.1. Formulación del Problema:

¿De qué manera la Estrategia de Diversificación incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas?

1.1.2. Sistematización o preguntas de investigación:

- ¿Cómo la diversificación relacionada incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas?
- ¿De qué forma la diversificación no relacionada incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas?

1.1.3 Delimitación de la investigación

Espacial: República del Ecuador.

Temporal: Investigación que durará 5 años pasados este período se debe renovar la información como respuesta a los cambios de mercado.

Línea de investigación: Gestión de empresas en mercadotecnia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Establecer de qué manera la Estrategia de Diversificación incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar cómo la diversificación relacionada incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas.
- Estudiar de qué forma la diversificación no relacionada incide en la Explotación de Capacidades Empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Con la problemática que se acaba de describir es importante el estudio se profundice, a fin de efectuar un análisis profundo de la situación estratégica, en cuanto a los productos que producen y ofertan las PYMES Ecuatorianas Manufactureras en relación al uso de estrategias que tiene la diversificación.

La investigación es altamente factible de efectuar debido a que tomará como base los aspectos y conocimiento que existen a través de estudios bibliográficos que se han realizado sobre las PYMES en Ecuador además es de gran relevancia debido aquel tema es de interés para el área de desarrollo empresarial y especialmente a lo que se refiere con la aplicación de estrategias de marketing estratégico que van a permitir potenciar a la empresa de manera sostenible y sustentable dentro de los mercados nacionales y extranjeros. Sin embargo, sigue siendo altamente competitivo debido a que se presentará información que al ser analizada por quienes dirigen las PYMES en nuestro país va a ser tomada en consideración y adaptada como una medida de mejora para su accionar dentro del mercado.

En base a todo lo expresado lo importante es establecer también los aspectos que justifican la investigación desde el punto de vista de su importancia, como es el hecho de que este estudio tiene como finalidad analizar la estrategia de diversificación y su incidencia en la explotación de capacidades empresariales de las PYMES Manufactureras ecuatorianas. La diversificación es una estrategia que las PYMES tienen a su favor para evitar desaparecer debido a que son desplazadas del mercado por empresas de mayor tamaño, poder económico y estabilidad.

Toda persona que tiene una formación dentro del área de negocio o que se dedica a la actividad de negocio conoce de la importancia que es mejorar las capacidades empresariales que tienen las empresas; por lo tanto, sabemos que los recursos empresariales representan la inversión del capital para obtener una rentabilidad a través del tiempo. Desde este punto de vista la empresa tiene que ser explotada al máximo y no puede desperdiciar recursos, sino se van a incrementarse los costos, siendo más competitivas para pelear una posición en el mercado. El estudio está justificado bajo la perspectiva, de que las empresas deben conocer cómo se debe desarrollar una estrategia de diversificación y cómo estas van a permitir a las PYMES, en este caso las de manufactura, explotar sus capacidades empresariales las que a futuro podrán ser observables en el crecimiento, desarrollo y en la rentabilidad de estos negocios.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Antecedentes Históricos

Las PYMES se originaron como resultado de la gran crisis económica y política que se ha experimentado en la economía mundial en las últimas décadas, que surgió de dos maneras:

- Empresas adecuadas: en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura donde existe gestión empresarial y trabajo remunerado.
- Empresas de origen familiar: caracterizadas por una administración que solo se preocupa por su supervivencia sin prestar atención a cuestiones como el costo de oportunidad del capital o la inversión que permite el crecimiento. Presentaron limitaciones relacionadas con equipos, organización, escala, capacitación, información, entre otros.

Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la producción de PYME en América Latina está principalmente vinculada al sector doméstico, por lo que una gran parte de la población y la economía dependen de esta actividad. Además, la participación de las PYMES en las exportaciones es bastante pequeña, como resultado del bajo rendimiento en términos de competitividad, lo que también se expresa en la marcada brecha de productividad con respecto a las grandes empresas (CEPAL, 2018).

El caso ecuatoriano no reporta una gran diferencia con sus contrapartes latinoamericanas, con respecto a la dinámica funcional de las PYMES, teniendo en cuenta que las pequeñas empresas son empresas que despegan de la economía familiar, emplean a más de 10 personas, tienen alguna tecnología moderna, especializada. Trabajadores, operan legalmente y tienen ganancias que pueden ser reinvertidas (Ordóñez, 2014).

Las PYMES en su evolución han pasado por tres etapas:

Primera Etapa

En esta etapa transcurrida entre los años 50's y 60's las PYMES comenzaron a adquirir importancia en el mercado mundial durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, esto permitió una economía cerrada y mercado interno realizar un proceso con importantes logros aunque con limitaciones.

Segunda Etapa

Las limitaciones presentadas en la primera etapa afectarán tanto la productividad como la calidad de las PYMES, provocando que durante los 70's se preocuparan únicamente por su supervivencia lo que las llevó a una profunda crisis que continuó en los 80's.

Tercera Etapa

A partir de 1999 comienza una nueva etapa para las PYMES provocada por los cambios en la disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna. Estas empresas todavía enfrentan algunos obstáculos que deben superar (Guamán & Vera, 2018).

2.2.2. Antecedentes Referenciales

Un trabajo realizado por (López Zapata, 2014) sobre relaciones entre aprendizaje organizativo, estrategias de diversificación tecnológica y rendimiento empresarial: un estudio empírico en empresas manufactureras en España. El objetivo del estudio es analizar cómo se relacionan los tipos de aprendizaje organizativo y las estrategias de diversificación tecnológica con el desempeño empresarial. La metodología sigue un diseño longitudinal para la investigación, que implica recurrir al uso de un panel de datos que tiene información adecuada sobre las variables de interés, la técnica utilizada fue la encuesta. Concluyo que uno de los principales resultados originales que surgen del estudio empírico o realizado en esta tesis, es el diseño de dos escalas de medición para evaluar las capacidades de aprendizaje organizativo de la exploración y la explotación aprovechando las variables utilizadas en la Encuesta sobre estrategias empresariales.

La referencia mencionada es de gran contribución, especialmente el marco teórico relacionado con estos conceptos se ha desarrollado de manera fragmentada y existen vacíos evidentes en la investigación conjunta de las relaciones entre los tipos de aprendizaje organizacional y las estrategias de diversificación tecnológica con respecto al desempeño.

Un estudio realizado por (Molina Mamani, 2012) sobre el diseño de estrategias de diversificación para la industria gráfica moderna de la ciudad de Oruro. El objetivo principal Determinar los elementos de marketing más relevantes que se analizarán para el diseño de estrategias de diversificación para la empresa Industria Gráfica "La Moderna. La Metodología consistió en hacer la descripción del enfoque metodológico, que en este caso es el interpretativo, el nivel de la investigación es descriptiva y el tipo de investigación se relaciona en el área funcional de marketing. Concluido la población requiere diferentes

productos gráficos necesarios para diferentes actividades a precios asequibles y la empresa no tiene una promoción de sus productos y la entrega de los productos. Los productos se retrasan generando una mala presencia en los clientes.

La referencia mencionada permite enriquecer el marco teórico, conocer el esfuerzo de los países en el enfoque de estrategias de diversificación y cómo esto ha impulsado el desarrollo de las empresas.

Un trabajo realizado por (Medina Giacomozzi, Constanzo, & Sandoval Soto, 2013) sobre las estrategias de diversificación y concentración utilizadas por las corporaciones en Chile. Se propuso como objetivo general presentar los resultados obtenidos en la investigación de las estrategias de crecimiento del mercado corporativo diversificado o concentrado más utilizado por las empresas chilenas en la actualidad. La metodología el análisis de las estrategias de crecimiento corporativo utilizadas por las empresas chilenas implicó, en primer lugar, identificar el número total de empresas registradas en la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile. Este universo de corporaciones registradas en los registros de la Superintendencia está conformado por 584 compañías a diciembre de 2008, que incluyen corporaciones abiertas, corporaciones cerradas y entidades estatales que son entidades legales de derecho público, aunque están presentes en los registros de la Superintendencia no son corporaciones; estos últimos fueron eliminados de la lista, de modo que había un universo final de 566 corporaciones y que al aplicar una muestra aleatoria simple con reemplazo, con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 10%, el tamaño de la muestra , que suman 82 empresas. En conclusión El análisis conjunto de las corporaciones incluidas en la investigación permitió establecer que la estrategia de crecimiento corporativo más utilizada en Chile por estas empresas es la estrategia de concentración, ya que de las 82 corporaciones analizadas, 64.63% de ellas desarrollan una estrategia de concentración y solo el 35,37% desarrolla una estrategia de diversificación.

La referencia citada como antecedentes permite alimentar la investigación llevada a cabo al saber qué tipo de estrategias aplican las empresas de esta manera para tener un buen sustento del tema en estudio, ya que las estrategias de diversificación permiten un crecimiento organizacional constante que asegure su permanencia en el mercado.

Un trabajo realizado por (Baracaldo Santos, 2017) sobre la Propuesta para gestionar la innovación en las pymes manufactureras en la provincia de Soacha - Cundinamarca. Caso de estudio. Establecido como objetivo general, generar una propuesta para la gestión de la innovación en una pyme manufacturera ubicada en la provincia de Soacha - Cundinamarca. La metodología aplicada tiene un enfoque cualitativo, fundamentalmente es un tipo de investigación proactiva-descriptiva de un solo estudio de caso donde los datos se recopilan sobre la base de una teoría, exponiendo y resumiendo la información cuidadosamente. En conclusión la gestión de la innovación es cada vez más importante en el campo de la gestión empresarial, sin embargo, a pesar de los avances y contribuciones en la materia, todavía no se ha consolidado una base teórica con amplia aceptación en esta disciplina. La razón está en un proceso de continua evolución y desarrollo. La referencia citada sirve como una gran contribución para comprender las capacidades comerciales de las PYMES manufactureras ecuatorianas y, por lo tanto, buscar las mejores estrategias de diversificación.

Un estudio realizado por (Ortiz Ramírez, 2015) sobre Evaluación de PYMES en el sector de producción de muebles para edificios en el Distrito Metropolitano de Quito y estrategias de diseño para mejorar su productividad. Período 2010-2012. Establecido como un objetivo general Evaluar las PYMES del sector de producción de muebles para edificios y construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito y diseñar estrategias para mejorar su productividad. Período 2010-2012. La metodología consistió en una investigación descriptiva, que permitió analizar las variables inmersas en la productividad del sector de fabricación de muebles para edificios y para la construcción; a partir de esta descripción, evaluar el componente estructural del sector y definir posibles mejoras. En conclusión, la productividad de las PYMES en este sector en su mayoría, no tiene una buena gestión productiva y, por lo tanto, su nivel de ganancia es menor porque sus costos son más altos para ofrecer un producto de calidad y deben ser acoplados a precios más bajos para obtener clientes, en resumen, necesitan muchos recursos para mejorar su competitividad en el mercado. La referencia mencionada muestra que las PYMES manufactureras necesitan impulsos gubernamentales, así como estrategias para mejorar su permanencia en el mercado, por lo tanto, la información de este trabajo es de gran importancia para respaldar este estudio.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. LAS PYMES

2.2.1.1. Definición

Las pequeñas empresas se consideran aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y las medianas empresas que tienen entre 20 y 500 empleados. Es probable que esta definición varíe según los diferentes contextos económicos e históricos, no existe una definición única que clasifique a las pequeñas y medianas empresas, dado que se utilizan diferentes criterios (Iavarone, 2012).

Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), las pequeñas y medianas empresas conocidas como PYMES se consideran aquellas con menos de 500 trabajadores y con una participación máxima de un tercio del capital en manos de una gran empresa o multinacional.

Las PYMES son empresas de menor tamaño, con menos personal y manejo de capital limitado, pero también poseen fortalezas y debilidades tanto interna como externamente. Lo importante es que quienes las dirijan aprendan a usar correctamente esos factores positivos y a eliminar sus aspectos negativos a través de un trabajo planificado, especialmente en lo que respecta a su sistema de producción, que es donde más fallan (Zúñiga Santillán, 2015).

Según el Instituto de Estadísticas y Censos, las PYMES son empresas caracterizadas por el uso intensivo de mano de obra, poca aplicación de tecnología, baja división de trabajo, reducción de capital, baja productividad, capacidad de ahorro mínimo y uso limitado de servicios financieros y no financieros (Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar, & Hermida, 2017).

2.2.1.2. Importancia

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía de todos los países. Los países que conforman la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tienen entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está formado por pequeñas y medianas empresas (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Sot, 2012).

Las PYMES son un factor fundamental en el desarrollo de un sistema socioeconómico competitivo. Dan cambio y competencia al entorno económico, son los que cambian la estructura del mercado. Desde un punto de vista dinámico, la entrada y salida constantes de estas compañías del mercado es lo que contribuye a mantener un entorno competitivo, con

precios y niveles de rentabilidad que tienden a los de un mercado competitivo. Además, la renovación constante de las empresas desempeña un papel crucial en los procesos de innovación y avances tecnológicos, al proporcionar una fuente esencial de nuevas ideas y experimentos que, de lo contrario, permanecerían sin explotar en la economía (Iavarone, Paula , 2012).

2.2.1.3. Limitaciones o problemas que deben enfrentar las PYMES.

Actualmente, la mayoría de los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas provienen de trabajos asalariados anteriores y de la población económicamente inactiva. Por lo tanto, se puede inferir que en la mayoría de los casos los fundadores de estas compañías las crearon por razones de naturaleza económica, ya que por los bajos ingresos recibidos como trabajadores asalariados o simplemente por no encontrar trabajo como empleados, sin una intuición como empresario lo que hace que estas empresas no se gestionen adecuadamente (Salinas, 2013).

Debemos tener en cuenta que las PYMES se limitan a las grandes empresas, lo que se puede ver es una inequidad que limita su desarrollo. Lo siguiente es lo que Salinas ha declarado sobre cuáles son los factores limitantes de la PYMES:

- Conseguir clientes,
- Contratar trabajadores calificados,
- Financiamiento,
- Conseguir proveedores,
- Obtener equipo,
- Adaptar sus productos al cliente,
- Información de mercado,
- Calidad del producto,
- Productividad,
- Administración de la empresa (Salinas, 2013)

Cabe mencionar que las limitaciones que tienen las PYMES se deben a fallas importantes en el conocimiento del empresario, la mayoría de las cuales no cuentan con el conocimiento administrativo necesario como un apoyo que les permita garantizar la obtención de créditos, lo que a su vez limita la adquisición de tecnología. Otro factor limitante es la falta de conocimiento del mercado y sus cambios, lo que complica la obtención de un buen posicionamiento.

2.2.1.4. Fortalezas de las PYMES

La PYMES tienen las siguientes fortalezas:

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales (Ekos, 2012)

2.2.1.5. Situación de las PYMES ecuatorianas

Las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen una contribución significativa; Según el último Censo Económico Nacional de 2010, aproximadamente 99 de cada 100 establecimientos están en la categoría de MIPYME. Esta tendencia se convierte en un hecho difícil sobre la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas cuando contribuyen al proceso de consolidación del sistema productivo nacional (Araque J., 2012).

Gráfico 1 Empresas nacional por tamaño

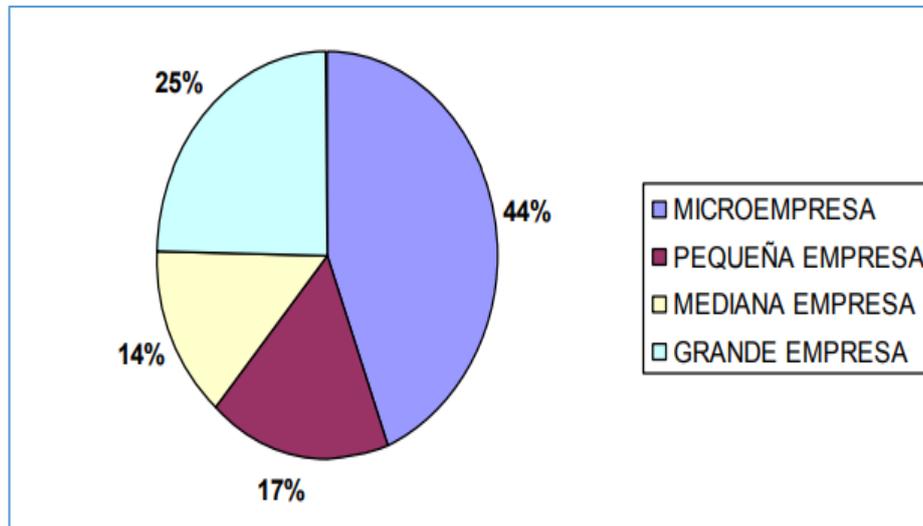


Fuente: Censo Nacional Económico CENEC 2010 INEC

Las MIPYME son de gran relevancia desde el momento en que intentan explicar el funcionamiento de la cadena de producción y comercialización de un sector o actividad económica; Debido a las estrategias diseñadas desde la perspectiva del negocio y/o las políticas públicas, creadas en el ámbito de los gobiernos centrales y/o locales, deben partir de esta realidad que está presente dentro de la estructura productiva nacional.

Otro aspecto que también debe destacarse, al analizar la estructura del tejido empresarial de Ecuador, es la importante contribución del sector de las MIPYME a la generación de empleo nacional; Por cada 4 empleos que existen en el país, 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeña o mediana (Araque J., 2012).

Gráfico 2 Aporte en la generación de empleos

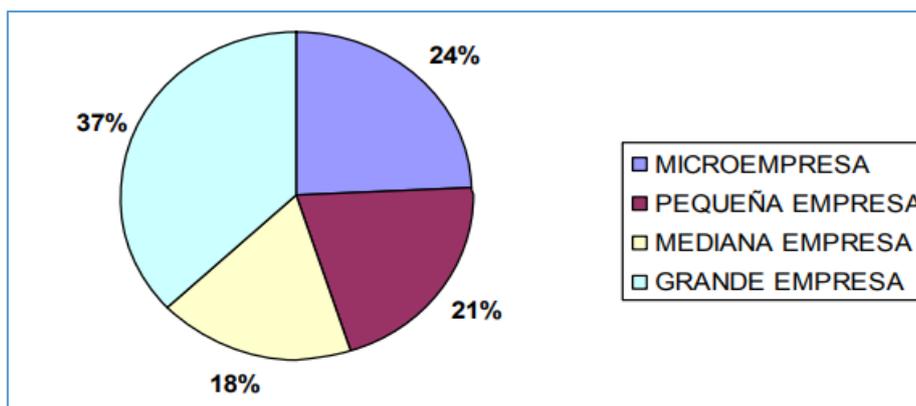


Fuente: Censo Nacional Económico CENEC 2010 INEC

En esta distribución del empleo nacional, es importante destacar el potencial de generación de empleo que recae en el sector de la microempresa; alrededor de 44 de cada 100 empleos son generados por el sector de la microempresa; De ahí la importancia de continuar apoyando a esta categoría de empresas, desde las acciones del sector privado y del sector público nacional e internacional, a través de la oferta de servicios financieros, por ejemplo, y el microcrédito no financiero, y también, a través de creación y promulgación de leyes como la ya vigente, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario (Araque J., 2012).

Ahora, cuando observamos la contribución de las empresas, según su tamaño, a la generación de ingresos a través de la venta de los bienes y/o servicios que producen, podemos ver que son las pequeñas y medianas empresas las que más contribuyen. A cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, para ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas en la categoría de PYMES (Araque J., 2012).

Gráfico 3 Aporte a la generación de ingresos por ventas

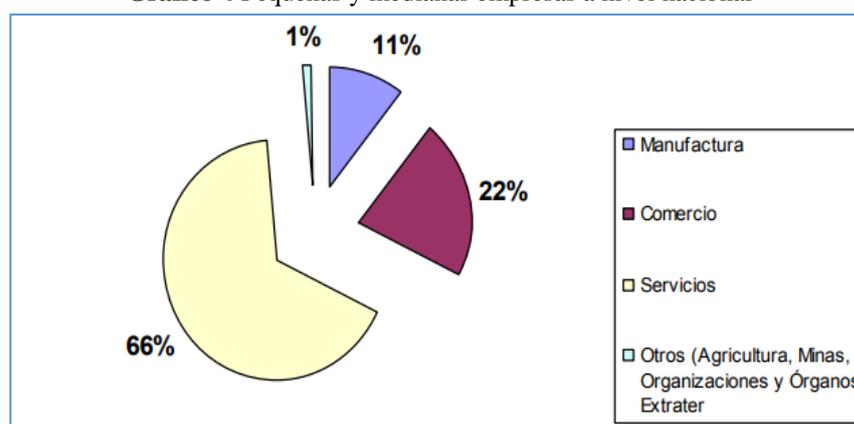


Fuente: Censo Nacional Económico CENEC 2010 INEC

En segundo lugar, y de manera muy cercana a las PYMES, con respecto a la contribución a la generación de ingresos por ventas, se ubican las empresas clasificadas como grandes; aproximadamente el 37% del valor total de las ventas, del sector empresarial ecuatoriano, se genera a través de la operación del sector de unidades productivas consideradas grandes. Si se combina con las variables ingreso por resultado de ventas obtenido y número de empleados, estamos en la capacidad de calcular la productividad laboral que prevalece en las compañías según su tamaño (Araque J., 2012).

Con respecto a la distribución de la actividad productiva de las pequeñas y medianas empresas, podemos observar que el sector predominante es el de servicios, con aproximadamente 7 de cada 10 pequeñas y medianas empresas dedicadas a negocios relacionados con la prestación de servicios. PYMES vinculadas a la actividad comercial El 22% del total de pequeñas y medianas empresas, y en tercer lugar, en términos de participación productiva, son PYMES relacionadas con actividades manufactureras. Lo anterior se expresa en la gráfica que se presenta a continuación:

Gráfico 4 Pequeñas y medianas empresas a nivel nacional

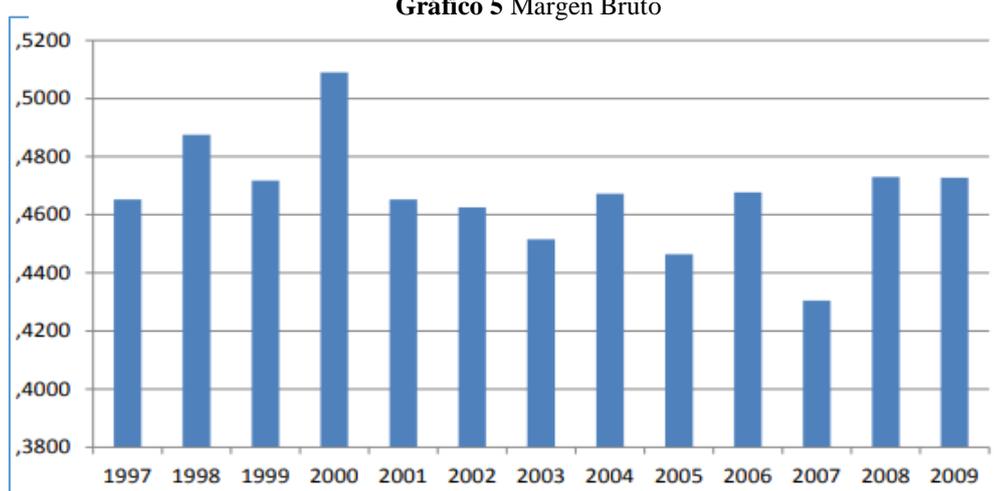


Fuente: Censo Nacional Económico CENEC 2010 INEC

La orientación productiva de las PYMES puede verse que este grupo de unidades de negocios se dedica principalmente a actividades y servicios comerciales; que según el mismo CENEC tienen que ver, principalmente, con la satisfacción de aquellas necesidades que se encuentran en la base de la pirámide de alimentos y vestimenta y cuya característica principal es que, en la mayoría de los casos, tienen muy poco nivel de sofisticación; Contribuyendo así con muy poco a la creación de valor agregado nacional (Araque J., 2012).

Situación de PYMES Manufactureras Ecuatorianas.

Gráfico 5 Margen Bruto



Fuente: (Villacis Zea & Martínez Váscones, 2013)

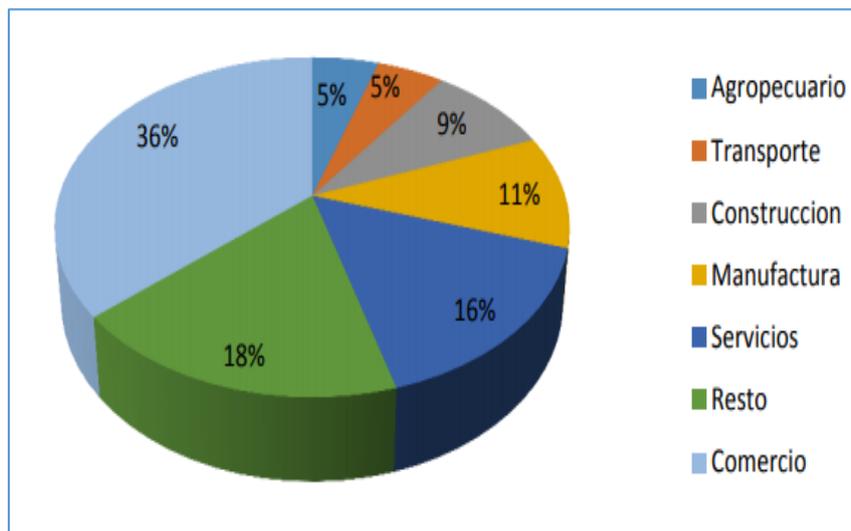
El Margen Bruto del sector manufacturero antes de la dolarización, tomando como punto de partida el año 1997, generó un promedio de 46.52%, en 1998 el 48.75% y en 1999 47.17% con sus desviaciones estándar de 85%, 40% y 953% respectivamente, vemos que en esos años la diferencia de los medios es muy significativa ya que las compañías solo produjeron exactamente lo que satisfacía la demanda diaria. El impacto directo en esta área se debe a la falta de flexibilidad en el crédito a corto plazo utilizado en la compra de insumos y materias primas, así como a la rigidez de la fuerza laboral, que no permitió un ajuste natural en los costos antes de una contracción en demanda.

Pero a partir de la dolarización en 2000, como resultado de los cambios en los asuntos económicos derivados de la adopción de una moneda como moneda local (dolarización formal de la economía), el promedio de este indicador siempre osciló por los niveles anteriores a la crisis (entre 45% y 50%). Con pequeñas excepciones, como en 2005 cuando, debido a un cambio en el gobierno del día y las políticas económicas subsiguientes en 2006,

el nerviosismo de los mercados se reflejó en una dinámica de crecimiento más lenta dado el entorno de incertidumbre matizado por las demandas sociales para hacer Una profunda reestructuración de los actuales sistemas políticos y económicos. Por lo tanto, los mejores años de esta serie temporal fue en 2008 y 2009, años matizados por el crecimiento nominal de los precios de los hidrocarburos y los alimentos, así como una renovación del modelo de sustitución de importaciones como medio para promover una mayor industrialización (Villacis Zea & Martínez Váscones, 2013).

En 2012, el análisis de la composición de las PYME por sector se ha considerado en sectores como la agricultura, el transporte, la construcción, los servicios de fabricación, el comercio y otros sectores.

Gráfico 6 Composición de las pymes por sectores del 2012



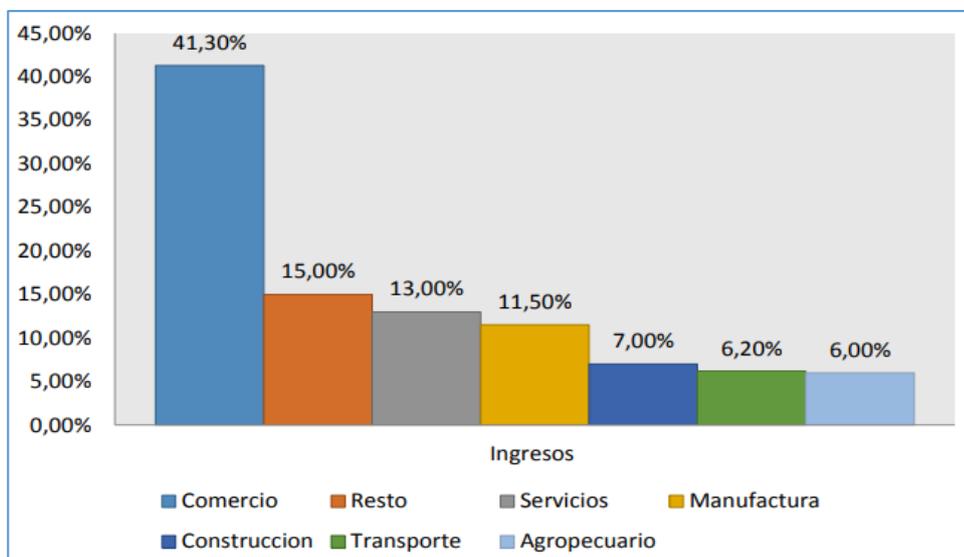
Fuente: Servicio de Rentas Internas

Las pequeñas y medianas empresas tienen una mayor composición en dos sectores de la economía nacional, que es el sector de comercio y servicios. En el sector del comercio, tiene un peso del 36% de las empresas dentro de las PYMES, esto se debe a que el consumo de los ciudadanos ecuatorianos ha aumentado y esto también se debe al salario que recibe cada persona (Estupiñán, 2015).

Si bien el sector de servicios tiene una composición dentro de las PYMES del 16%, las actividades de servicios son de gran relevancia dentro de las PYMES, ya que aquí se pueden desarrollar con niveles más bajos de inversión y se destacan cuáles son los servicios de arquitectura y de negocios. Los otros sectores, como la manufactura, tienen un peso del 11%. Cuando hablamos de manufactura, debemos tener en cuenta la tecnología, un término

utilizado en la globalización y que las pequeñas y medianas empresas no pueden adquirir fácilmente debido a la difícil inversión (Estupiñán, 2015).

Gráfico 7 Ingreso por sector económico 2012



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Como se indicó en el gráfico anterior, el comercio tiene el mayor peso de las empresas que conforman las PYME, por lo que los ingresos también serán mayores y representarán el 41,3%. El segundo sector con el ingreso más alto, con un 13%, es el sector de servicios, donde se llevan a cabo arquitectura e ingeniería, investigación, publicidad, tecnología de la información y otras actividades.

Aunque las actividades de servicio son de gran importancia dentro de las PYME, ya que pueden desarrollarse con niveles de inversión más bajos. Los ingresos para el sector manufacturero son del 11,5% en este sector, las actividades de maquinaria y equipo, así como la agroindustria son las actividades más importantes y requieren tecnología (Estupiñán, 2015). Para 2017, hay 1'322,537 micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Ecuador, según el Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).

Durante el 2016, las ventas alcanzaron los 58,335 millones de dólares, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). De esa cifra, 5,424 millones de dólares corresponden a 102,799 empresas manufactureras, dijo el secretario de Estado.

El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) indicó que se crearán centros de desarrollo empresarial a nivel nacional. Tendrá oficinas gubernamentales, así como empresas que pueden transferir sus experiencias y conocimientos a nuevas empresas y pequeños y microproductores. Las PYMES se fortalecerán con vínculos productivos para generar y diversificar la producción, la innovación y la incorporación tecnológica. Además de acceso a financiación y mercados (El Universo, 2017).

2.2.2. LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

2.2.2.1. Definiciones

Es, en resumen, introducir nuevas actividades comerciales con las que promover el crecimiento de la corporación, ya sea a través de la comercialización de nuevos productos, realizando un nuevo enfoque de los existentes o atrayendo a públicos que no se abordaron hasta entonces. Por ejemplo, una famosa marca de cacao en polvo, un alimento generalmente consumido por niños, ha lanzado una campaña publicitaria con la cual pretenden captar al público adulto como consumidor del producto (Escuela Management, 2016).

Según (Binarias, 2018), la estrategia de diversificación es una táctica de inversión muy básica que tanto los principiantes como los inversores avanzados ponen en práctica para lograr rendimientos mucho más altos y también para disfrutar de una reducción en la exposición al riesgo.

2.2.2.2. Clasificación o tipos

La estrategia de diversificación puede tener una naturaleza diferente, dependiendo de la actividad que se llevará a cabo. En este sentido, de acuerdo con la actividad, procedemos a la descripción de los tipos de estrategias de diversificación mediante las cuales las PYME pueden elegir:

Estrategia de diversificación relacionada: cuando el proyecto que se va a llevar a cabo está relacionado con el que ya desarrollaba la compañía. Un ejemplo sería cuando un fabricante de teléfonos móviles se expande al mercado de las tabletas, empleando para ello la tecnología y maquinaria de la que dispone, o una productora de lácteos adquiere una vaquería para gestionar directamente el tratamiento de la materia prima. La clave de este tipo de estrategia de diversificación reside en saber aprovechar los recursos y capacidades existentes, de modo que los resultados combinados por las dos actividades sean superiores a los costes de ambas. Por ejemplo, si la empresa de lácteos tiene que dedicar a la compra y gestión de la vaquería un presupuesto mayor al que destinaba a pagar al proveedor que le abastecía con anterioridad, la estrategia de diversificación será un fracaso.

Estrategia de diversificación no relacionada: se produce cuando la compañía se embarca en una actividad que no guarda ninguna vinculación con la que desarrollaba hasta ese momento. Este tipo de operaciones presentan un mayor riesgo, dado el desconocimiento y la falta de recursos propios para explotar el nuevo campo. Estaríamos ante el caso de Ferrari, por ejemplo, que no solo se limita al mundo del motor, sino que también ha puesto en marcha líneas de productos de vestir y accesorios de todo tipo (Escuela Management, 2016).

Lo expuesto por la Escuela Manamagement en 2016, se convierte en la base o Teoría de Diversificación que sustenta el análisis correspondiente al estudio que se presenta sobre Estrategia de Diversificación (variable independiente)

2.2.2.3. Beneficios que generan las estrategias de diversificación

La diversificación de negocios es el proceso mediante el cual una organización comienza a ofrecer nuevos productos o ingresar a nuevos mercados al adquirir otras corporaciones o invertir en nuevos negocios. Se trata de estrategias de crecimiento y expansión. Esto permite a las empresas atraer nuevos clientes y expandir su área de acción en el mercado. De esta manera, una tienda de ropa podría ampliar su gama de productos que también ofrecen accesorios de moda, como zapatos, bolsos o joyas. Además, puede optar por entrar en otros mercados. ¿Cómo? Abrir tiendas en otras áreas de la ciudad o buscar una audiencia con un poder de compra diferente. Adaptando sus productos a las necesidades de los nuevos clientes. Para ampliar su ámbito de acción, sería mejor abrir un comercio electrónico y vender en línea, con su posterior entrega a domicilio.

Las razones por las que una empresa decide iniciar un plan de diversificación son numerosas. Algunos de ellos son:

Reducción de riesgos: al ampliar el ámbito de inversión y contar con varios negocios, las empresas reducen el riesgo de fracaso financiero. Las probabilidades de que una actividad fracase son elevadas, pero de que lo hagan varias es más reducida.

Saturación del mercado: El mercado es altamente competitivo y algunos sectores industriales están sobresaturados, pues muchas organizaciones ofrecen los mismos productos y servicios. La diversificación abrirá las puertas de nuevos mercados y permitirá ofrecer nuevos productos.

Aprovechamiento de recursos: Algunas empresas deciden invertir su excedente de recursos y capacidades en la creación de nuevos productos o establecimiento de lazos con otras corporaciones.

Generación de sinergias: El desarrollo de nuevas actividades o la relación con otros entes. Todo ello dará como resultado un funcionamiento más eficiente del conjunto y un mayor control sobre el negocio.

Otros: el beneficio económico no es la única razón de la diversificación. Las empresas pueden buscar mejorar su presencia en el mercado o reputación, adaptarse a los cambios del consumo o cubrir determinadas necesidades de su público objetivo (Escuela de Negocios, 2015).

2.2.2.5. Las PYMES y las Estrategias de Diversificación

2.2.2.6. Problemas que enfrentan las PYMES cuando desean aplicar estas estrategias

Los problemas más frecuentes al momento de aplicar la diversificación, son:

Decisión inicial de diversificar. Se trata de dar respuesta a la pregunta por qué diversifican las empresas. En este sentido, desde una perspectiva general, los cuatro factores de contexto tienen una capacidad de influencia notable en desencadenar una decisión de este tipo. También es preciso incluir aquí otras razones generalmente aducidas para explicar el porqué de la diversificación tales como la disminución del riesgo global de la empresa, la consecución de objetivos de crecimiento vinculados con el equipo directivo empresarial, la obtención de sinergias significativas, la creación de un mercado de capitales interno, etc.

Elección de la dirección/orientación básica. Esta decisión implica asumir una redefinición del campo de actividad habitual de la empresa y puede ser analizada a partir de la extensión de una o varias de las dimensiones para la definición del negocio de la empresa: funciones, tipos de clientes y tecnologías.

Forma, método o vía de desarrollo. Las opciones básicas aquí son el crecimiento interno. Nuevas inversiones en el seno de la empresa, el crecimiento externo fusiones y adquisiciones y los acuerdos de cooperación como forma intermedia entre las dos anteriores empresas conjuntas, licencias, franquicias, etc.

Estado/perfil de diversificación. Implica el esfuerzo por categorizar las distintas direcciones elegidas por las empresas para llevar a cabo su estrategia de diversificación típicamente: horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada o bien relacionada versus no relacionada, así como medir el grado de diversidad al que ha llegado una empresa.

Problemas de diseño organizativo. Vinculados con la implantación de estrategias de diversificación: formas organizativas, funcionales, multidivisionales, etc.

Sistemas y procesos internos para la dirección de empresas diversificadas. Sistemas de planificación y control de las unidades organizativas, sistemas de incentivos y sistemas de dirección en general

Generación y explotación de sinergias en las empresas diversificadas. Comerciales, operativas, financieras o directivas (Rodríguez Perez, María Jose, 1998).

2.2.2.7. Las PYMES ecuatorianas, su realidad en cuanto a la diversificación

Con respecto a la promoción de PYMES ecuatorianas, en términos de diversificación no han utilizado estrategias adecuadas; Por lo tanto, consideraron que el cambio tecnológico, que está asociado con el desarrollo de algún tipo de innovación productiva en las empresas, constituye un factor fundamental para su competitividad. Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas, encuentran serias limitaciones para invertir en la formación de capacidades tecnológicas que generen innovaciones. Estas limitaciones se deben principalmente a problemas de tamaño, escala productiva y la alta incertidumbre asociada con este tipo de inversión. Es importante promover estas organizaciones en la generación de desarrollos y avances tecnológicos e innovaciones, en diversos campos, tales como procesos de producción, desarrollo de nuevos productos, diseño de cadenas, enfoque de gestión en laboratorios, etc. Incluida en este proceso está la creación de Bienes públicos, con la finalidad de brindar servicios a nivel de sector productivo, a través de asistencia técnica especializada, para hacerlos más productivos. El desarrollo de nuevos productos y embalajes, incluidos prototipos y moldes, aumenta la productividad mediante la generación de productos de acuerdo con las tendencias del mercado. La transferencia tecnológica que apoya el desarrollo, implementación y puesta en marcha de nuevas tecnologías. Promover la competitividad y aumentar la productividad de las PYME a través de la transferencia de tecnología para el desarrollo de productos y procesos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

2.2.3. EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES

2.2.3.1. ¿En qué consiste?

El concepto de exploración y explotación ha sido ampliamente utilizado en la literatura sobre el área de la empresa, incluidos los estudios sobre aprendizaje organizativo, renovación estratégica e innovación tecnológica. Estos 2 conceptos requieren diferentes estructuras, procesos, estrategias, capacidades y culturas, y pueden tener diferentes impactos en el desempeño de una organización (Wong, 2004). Además, tanto la exploración como la explotación implican diferentes tipos de aprendizaje en la empresa. Así, mientras que la esencia de la exploración radica en la experimentación con nuevas alternativas que tienen rendimientos inciertos, lejanos y con frecuencia negativos, la de la explotación radica en la mejora, la expansión de las habilidades y tecnologías existentes con resultados positivos, cercanos y predecibles (J.G., March, 1991).

La tecnología de hoy requiere personal que se adapte al sistema tecnológico, es un proceso de capacitación del empleado para que tenga una cultura de organización tecnológica y pueda desarrollarse en el lugar de trabajo y colaborar con su experiencia en su entorno y tener alternativas para el desarrollo de sus funciones. Sería muy positivo en cualquier empresa.

En lo que respecta a Explotación de Capacidades Empresariales (variable dependiente), se ha tomado como punto referencial la exposición teórica de J. G. March, 1999, esto se debe a que hace alusión de las habilidades y tecnología que poseen las empresas.

2.2.3.2. ¿Por qué es importante explotar las habilidades de negocios?

Las empresas son diferentes entre sí debido a los recursos y capacidades que tienen en un momento dado, así como a las diferentes características de las mismas. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las compañías en las mismas condiciones. Si este es el caso, el análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia. Es necesario tener en cuenta tres actividades fundamentales. La compañía debe identificar y medir sus propios recursos y capacidades para que conozca en profundidad su potencial de partida para definir la estrategia. Esta fase es especialmente relevante para los intangibles.

En este contexto, es importante evaluar estratégicamente sus recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva, mantenerla a lo largo del tiempo y apropiarse de los retornos. Analice la forma de gestión empresarial que tiene para obtener los recursos que necesita y para explotar la asignación actual de recursos en el campo estratégico (Martínez Vázquez & Espinosa Yañes, 2017).

2.2.3.3. Beneficios obtenidos por las empresas que explotan sus capacidades.

Es importante tener en cuenta que las habilidades solo existen en la medida en que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos o llevar a cabo una actividad. Por lo tanto, debe entenderse no como la capacidad de desarrollar una actividad, sino como la capacidad de hacerlo mejor que los competidores. La explotación de capacidades permite obtener los siguientes beneficios:

- **Mejorar la Dotación de Recursos y Capacidades**

Se refiere tanto a mejorar y mantener la dotación actual como a ampliar la base de recursos con la que se pueda contar en el futuro, para lograr esto la empresa debe mejorar su dotación actual, haciendo que los recursos que posea sean más valiosos desde el punto de vista estratégico o consiguiendo nuevos recursos de los que aún no dispone. Para llevar a cabo esta tarea caben dos posibilidades que son:

La Generación Interna, conseguir los recursos y capacidades (R&C) que se necesitan dentro de la empresa esto se puede hacer a través de; inversión en investigación y desarrollo y procesos de mejora continua para lograr una mejora o buen reconocimiento de la marca. En este punto La inversión más importante es en capital humano como soporte ultimo del conocimiento de la empresa. La generación y el desarrollo de las competencias de los recursos humanos es la base más sólida sobre la que se puede construir capacidades muy valiosas. Pero hay que tener en cuenta que no basta con disponer de los recursos, sino que hay que integrarlos y coordinarlos de manera apropiada, y aquí el papel de la alta dirección es importante.

Adquisición Externa, consiste en buscar los en otras empresas competidoras o no, los R&C que se necesitan para incorporarlos a nuestra empresa. Esto se puede hacer comprando directamente estos R&C, o adquiriendo una filial o unidad de negocio que nos interesa. Pero también se puede hacer formando alianzas estratégicas con los poseedores de estos R&C. La clave de esta modalidad está en el grado de dificultad que supone hacerse de estos R&C. En este sentido la compra directa y las alianzas generalmente NO permiten disponer de los R&C estratégicamente más valiosos que doten a la empresa de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

- **La explotación de la dotación de los Recursos y Capacidades**

En este punto la estrategia a definir deberá tener en cuenta como explotar eficazmente las fortalezas derivadas de los R&C, además se debe tratar o buscar reducir las vulnerabilidades que se derivan de las debilidades marketing y estrategia A la hora de explotar adecuadamente las fortalezas hay que tener en cuenta la parte interna (estrategia competitiva y corporativa) y la parte externa de la empresa (comercialización de recursos) citado por (Cardona R. A., 2011).

2.2.3.4. La Estrategia de Diversificación como herramienta que lleva a la Explotación de Capacidades Empresariales.

Sobre la base de la diferenciación y conceptualización de los activos intangibles, se explica su relación con los recursos estratégicos y las capacidades que generan ventajas competitivas para la empresa, lo que deja claro por qué han tenido una importancia particular en la economía actual y en el análisis financiero. Los estudios han revelado que la apreciación excesiva de muchas empresas en el mercado de valores se debe a la capacidad de administrar recursos clave para la compañía, como los activos intangibles, que se crean con la generación y estructuración de conocimiento tecnológico, de mercado y administrativo. Como derechos y propiedad intelectual, marcas, patentes, licencias, franquicias y otros. Es necesario contar

con recursos distintivos, que son estratégicos o esenciales, es decir, que cumplan con los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir, como la reputación de la empresa, las patentes y los conocimientos únicos y las tecnologías especializadas. , entre otros; Con ellos, la empresa puede obtener una ventaja competitiva sostenible y generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de estos criterios dificulta que otras empresas puedan replicar e implementar la estrategia aprovechando las oportunidades del entorno de la misma manera.

No es fácil identificar y evaluar los recursos y capacidades relevantes, como es el caso de los activos intangibles, los recursos humanos y las capacidades organizativas; Aunque la teoría se ha desarrollado en este sentido, en la práctica no muchas empresas la logran. Es necesario tener recursos superiores y lograr eficiencia para mejorar la productividad y la competitividad, lo que sucede cuando se utiliza la cantidad mínima de recursos para un nivel de operación determinado, o los resultados máximos se obtienen de un nivel de recursos determinado. Asimismo, se debe buscar la posibilidad de utilizar los recursos existentes en usos más rentables (Cardona R. A., 2011).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La investigación es de naturaleza documental y consiste en un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicos. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es la contribución de nuevos conocimientos (Arias, 2006).

Con respecto al tipo de investigación, este es cualitativo, "utiliza la recopilación de datos sin medición numérica para descubrir o refinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (Hernández, 2010), por lo tanto, al trabajar con elementos bibliográficos, es una investigación bibliográfica, es decir, consiste en la revisión del material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Es uno de los pasos principales para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información (Matos Ayala, 2018).

El alcance de este estudio, según su Diseño es Exploratorio, mediante el cual se ejecuta con el fin de acentuar los aspectos fundamentales del problema establecido y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su verificación (Espinoza Freire & Toscano Ruíz, 2015). Es Descriptivo, mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, es posible caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, para indicar sus características y propiedades. Combinado con ciertos criterios de clasificación utilizados para clasificar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación (Hernández Sampieri, 2010). También es explicativo, esto requiere la combinación de métodos analíticos y sintéticos, en conjunción con lo deductivo y lo inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga (Alfaro, 2013).

El alcance exploratorio surgió en el momento en que se recopiló la información documental de tipo bibliográfico que permitía analizar los estudios realizados sobre el tema en estudio, luego el alcance del paso descriptivo porque cada una de las variables del estudio relacionadas con la estrategia de diversificación fue analizada teóricamente su impacto en la explotación de las habilidades empresariales de las PYMES manufactureras ecuatorianas y

finalmente terminó siendo explicativo porque condujo a un análisis dentro del capítulo que se desarrolla consecutivamente.

Las fuentes utilizadas fueron Primaria y Secundaria; las fuentes principales son los documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, estándares técnicos (Hernández Sampieri, 2010).

Las fuentes secundarias contienen información organizada y elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que se refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otras obras o investigaciones (Hernández Sampieri, 2010).

Población de estudio

La población estudiada fue dada por las PYMES manufactureras ecuatorianas. En cuestión a los Métodos y Técnicas de investigación, fueron Métodos Teóricos y Empíricos. Entre los métodos teóricos están el lógico, el analítico, el sintético, el inductivo y el deductivo.

Método lógico

Conjunto de reglas o medios que deben seguirse o usarse para redescubrir la verdad o para que el maestro lo demuestre. Son comunes en todas las disciplinas en las que tienen que ver con el conocimiento (Bernal, Cesar, 2013).

Método analítico-sintético

Se utilizó porque este método separa las partes constitutivas o elementos de un todo, luego une las partes principales y forma un nuevo todo (Bernal, Cesar, 2013).

Método inductivo

Permitirá hacer un estudio detallado de cada variable o factor que interviene en el proyecto.

Método deductivo

Aquí se analizó las causas por las que se produce este problema en el centro de salud objeto de estudio (Hernández Sampieri, 2010).

En relación con el método empírico, se aplicaron las técnicas de investigación según este estudio documental-bibliográfico. Archivo hemerográfico, archivo, tesis, artículos, etc. Tarjeta hemerográfica.- Esta tarjeta se utiliza cuando queremos almacenar información o datos de una revista o periódico, las medidas que tiene esta tarjeta son las mismas que las del registro bibliográfico (Robles, 2017).

Tarjeta de información electrónica.- A través de ella, la información extraída de medios electrónicos, por ejemplo, Internet. Son aquellos archivos que registran datos de una página de Internet de la que se extrajo alguna información. Para registrar el medio donde se extrajo la información, se ingresa la siguiente información en el archivo:

- Apellidos y nombres del autor
- Título (artículo)
- Lugar
- Editor
- Dirección electrónica
- Fecha de consulta (día -mes -año)
- Faltan las técnicas (Chong de la Cruz, 2016)

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TEMA

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS.

4.1. Análisis de PYMES Manufactureras ecuatorianas que se caracterizan por la explotación de sus capacidades empresariales.

Es importante determinar que los conglomerados empresariales son la combinación de dos o más empresas que realizan diferentes actividades empresariales con una gran gama de productos y servicios; por lo tanto, forman parte de una estrategia para lograr la diversificación de las empresas.

Se presenta un estudio realizado sobre los conglomerados (diversificación no relacionada) en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015). Donde se analizaron los conglomerados en Ecuador y su evolución (ver tabla 1), especialmente desde 2007, cuando el Estado comienza a darles la verdadera importancia que merecen en los eventos económicos del país, no solo por su formación empresarial, sino también porque representan un porcentaje importante del producto geográfico bruto y porque su información se genera a través de un regulador estatal, que es el Servicio de Impuestos Internos, cuya información proporcionada proporciona confiabilidad (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Tabla 1 Incremento de grupos económicos en Ecuador en el período 2007-2015

Provincia	Catastro 2007	Catastro 2008	Catastro 2009	Catastro 2010	Catastro 2011	Catastro 2012	Catastro 2013	Catastro 2014	Catastro 2015
Pichincha	5	16	18	22	27	37	44	45	46
Guayas	9	16	18	21	26	36	37	40	41
Azuay	2	5	5	7	8	9	9	9	10
Manabí	0	1	3	4	5	6	7	8	9
Tungurahua	0	2	4	5	5	6	6	7	8
Loja	1	2	3	4	4	6	7	7	9
Imbabura	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Total	17	42	51	63	75	100	110	118	125

Fuente: (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Las provincias que tienen más conglomerados, en los últimos 8 años, han sido Pichincha y Guayas en el primer caso es donde se ubica la ciudad capital de Ecuador y principal centro político. En el segundo caso, es la primera ciudad más importante en términos de número de habitantes y contribución económica que proporciona al país, siendo también un puerto marítimo donde se concentran las importaciones y las exportaciones (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Tabla 2 Estrategias de crecimiento por los grupos económicos del Ecuador

Estrategia Central	Participación	Estrategia Central	Participación
Diversificación	61%	Concentración	39%
Estrategia aplicada	Participación	Estrategia Aplicada	Participación
No Relacionada	81%	Especialización	54%
Relacionada	19%	Integración	46%

Fuente: (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Como se puede ver en la información de la tabla, los 58 grupos (61%) que optaron por la estrategia de diversificación 47 (81%) aplicaron la estrategia no relacionada y 11 eligieron la diversificación relacionada (19%). En otros sectores se encontraron grupos en el negocio farmacéutico, educación textil, minería, papel y manufactura. La tabla 4 muestra los diferentes sectores en los que participan los grupos económicos que aplicaron la estrategia de diversificación (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Tabla 3 Sectores presentes en los grupos económicos que implementan estrategias de diversificación

Sector	Participación	Sector	Participación
Distribución mayorista	12%	Plástico	6.9%
Distribución minorista	12%	Pasca	7%
Agroindustria	10%	Bines raíces	5%

Automotriz	10%	Banca	3%
Servicios	7%	Metalurgia	3%
Construcción	7%	Alimentos y bebidas	3%
		Otros sectores	12%

Fuente: (Martínez, Brito Ochoa, & Ramos Romero, 2017).

Para los Conglomerados o Grupos Económicos (GE) que optan por las estrategias de concentración, el predominio está en la especialización con 20 participantes (54%), mientras que la estrategia de integración es aplicada por 17 grupos (46%), siendo la mayoría pertenecientes a los sectores, automotriz, agrícola y farmacéutico. De los tres grupos principales en el sector bancario, uno utiliza la estrategia de diversificación y los otros dos aplican la especialización y la integración.

4.2. Actividades que suelen desarrollarse a través de las Estrategias de Diversificación.

Tabla 4 Actividades de estrategias de Diversificación

	ACTIVIDADES DE DIVERSIFICACIÓN	OBSERVACIONES
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	Estrategia de diversificación relacionada	La clave de este tipo de estrategia de diversificación reside en saber aprovechar los recursos y capacidades existentes, lo cual fue aprovechado por la empresa INOLA S.A (Acosta Curipallo & Salazar, 2018)
	Estrategia de diversificación no relacionada	La Asociación de Trabajadores Agrícolas Nuevo Renacer Campesino, es una Organización de base integrada por 30 socios(as), promueve actividades de desarrollo comunitario y de beneficio para sus asociados, las

		más destacadas son la gestión de proyectos para mejorar la producción agrícola, infraestructura de riego, actualmente impulsa la creación de un Banco Comunitario y una tienda para la comercialización de productos básicos con los que se aspira beneficiar a las familias de sus socios y del sector (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2018)
--	--	--

Elaboración propia

4.3. Empresas ecuatorianas destacadas por el uso de la Estrategia de Diversificación

Tabla 5 Empresas que han hecho uso de estrategias de diversificación

Nombre de la empresa	Tipo de diversificación	En qué consistió la diversificación	Beneficios obtenidos
DIPOR Cía. Ltda	Diversificación de productos, de tipo Relacionada	Diversificación de productos, de acuerdo a los segmentos de mercado para incrementar las ventas en la empresa DIPOR Cía. Ltda.	Incremento de las ventas. Diferenciarse de la competencia. Incremento de los clientes.

EMPRESA GRUPO ROSSY	Estrategias de diversificación comercial, de tipo no relacionada	Fomentar características diferenciales en el servicio ya sea en la utilización de insumos de calidad o en la infraestructura adecuada que posee lo que la hace una Empresa líder en el mercado.	Incremento de la variedad de producto. Relanzamiento de la marca. Nueva imagen.
--	--	---	---

Elaboración propia

EMPRESA DIPOR

La empresa DIPOR Cía. Ltda., Importadora comercializadora Dipor S.A., fundada en 1974 con el propósito de comercializar y distribuir productos de consumo masivo, como una empresa familiar con un crecimiento acelerado en Ecuador. Gestión responsable y eficiente de la distribución exclusiva de reconocidas empresas ecuatorianas y extranjeras líderes en el mercado ecuatoriano (Dipor, 2013).

Con el objetivo de aumentar las ventas en la ciudad de Ambato, se determinó la aplicación de estrategias innovadoras, tales como estrategias de diversificación a través de un plan mixto y una línea de productos, y así obtener un mejor nivel de ventas en el mercado (Villacres Estrella, 2011).

EMPRESA GRUPO ROSSY

El Grupo Rossy, según su sitio web oficial, es una empresa especializada en el servicio de lavado de automóviles para exteriores e interiores y con servicios adicionales, como engrasado pulverizado, dedicado a brindar soluciones en el sector de la limpieza, dando un valor agregado a la asistencia básica. El mantenimiento mecánico del mismo, fue fundado por el señor Jorge Humberto Ramírez en 2008 siendo su principal objetivo brindar un servicio de calidad y como una solución rápida a las necesidades del sitio donde se encuentra,

logrando satisfacer a todos sus clientes, cumpliendo con sus requisitos y expectativas (Ramírez Villacís, 2013).

4.4. Estrategia de Diversificación Propuesta para una PYME Manufacturera milagreña.

Objetivo: Ampliar la líneas de productos, explotando las capacidades empresariales, a fin de diversificar el tipo de clientes y mejorar la rentabilidad del negocio.

Estrategia: Diversificación Relacionada

PYME: Torno Taller Polito

Actividad de la PYME: Manufacturera, esta consiste en la elaboración de estabilizadores, piñones, impulsores, rodillo y tazones.

Localización: Calderón y Escobedo

Años de operación: 25 años

Tabla 6 Propuesta

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	INDICADORES
Búsqueda de nuevos clientes	Visitas	\$ 350.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos clientes	Número de clientes actuales Número de nuevos clientes.
Firma de Contratos	Contratos	\$ 000.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos clientes	Número de contratos firmados.
Elaboración de piñones (por 3)	Maquinarias que ya se poseen. Insumos (acero 7210).	\$ 1710.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos productos	Número de productos (piñones) producidos, bajo especificaciones de los nuevos clientes.
Elaboración de estabilizadores (por 3)	Maquinarias que ya se poseen, bronce.	\$ 390.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos productos	Número de productos (estabilizadores) producidos, bajo especificaciones de los nuevos clientes.

Elaboración de rodillos (por 3)	Maquinarias que ya se poseen, acero carbón, caucho nitrilo.	\$ 1560.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos productos	Número de productos (rodillos) producidos, bajo especificaciones de los nuevos clientes.
Elaboración de tazones (por 3)	Maquinarias que ya se poseen, hierro fundido o bronce grasa.	\$ 1200.00	Dueño del torno - Administrador	Nuevos productos	Número de productos (tazones) producidos, bajo especificaciones de los nuevos clientes.
Costo total		\$ 5210.00			

Elaboración propia

La propuesta es tentativa y los valores económicos corresponden a una proyección efectuada en conjunto con el apoyo del dueño de la pequeña empresa manufacturera. Sin embargo los costos establecidos podrán variar entre un 10% a 15% como máximo. Cabe recalcar que los costos establecidos corresponden a la producción de tres unidades.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

La PYMES principalmente las manufactureras en el Ecuador poseen recursos o capacidades empresariales que no son explotadas a su máximo nivel, esto significa que a través del tiempo, las maquinarias especialmente, sufren una depreciación o un desgaste,; sin embargo, tal vez no se las ha aprovechado al máximo; por lo tanto, esos negocios no han hecho uso de cada una de sus fortalezas, limitando su accionar dentro del mercado; frente a ello, las estrategias de diversificación se convierten en una herramienta que les va a permitir emplear los recursos empresariales en el diseño, fabricación y comercialización de nuevos productos, incrementando así la cartera de clientes, mejor rentabilidad, sostenibilidad y una amplia cobertura y competitividad en el mercado.

Las PYMES manufactureras en el Ecuador deben considerar el uso de una estrategia de diversificación relacionada esto le permitirá la explotación al máximo de sus capacidades empresariales, es decir, sus recursos ingresando a nuevos sectores o a nuevas actividades de negocio que guardan relación con lo que actualmente vienen efectuando, sin la necesidad de recurrir a mayores inversiones, generándose la oportunidad de ampliar la cartera de clientes, ingresar a nuevos mercados, sin la necesidad del riesgo que lleva una alta inversión.

Otra forma de manejarse competitivamente en los mercados y explotar las capacidades empresariales por parte de las PYMES manufactureras es el uso de la estrategia de diversificación no relacionada, sin embargo, es importante acotar que las PYMES que pasen a utilizar este tipo de estrategias, deberán contar con el capital suficiente o con socios para poder invertir en los nuevos recursos empresariales, la diversificación no relacionada las llevará a ingresar a otros sectores industriales diferentes pero sin embargo esta diversidad les va a permitir cubrir mercados que pueden ser más rentables que actualmente se están cubriendo.

Referencias Bibliográficas

- Chong de la Cruz. (27 de Mayo de 2016). *Métodos y técnicas de la investigación documental*. Obtenido de http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/4716/12_IDB_2007_I_Chong.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López Zapata, E. (2014). *Relaciones entre el aprendizaje organizativo, las estrategias de diversificación tecnológica y el desempeño empresarial: un estudio empírico en empresas manufactureras en España*. Obtenido de https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/12488/Tesis%20doctoral%20-%20Relaciones%20entre%20el%20aprendizaje%20organizativo_%20las%20estrategias%20de%20diversificaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20y%20el%20desemp~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Acosta Curipallo, C. M., & Salazar, M. F. (2 de Febrero de 2018). *Estrategias de diversificación de productos en la Empresa "INOLA"*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2198/1/Estrategia.pdf>
- Alfaro, C. (2013). *Investigación correlacional e investigación explicativa*. Obtenido de https://www.academia.edu/7377686/Investigaci%C3%B3n_correlacional_e_investigaci%C3%B3n_explicativa
- Araque J., W. (2012). *Las PyME y su situación actual*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su_situacion_W_A.pdf
- Arias. (2006). *Capítulo 3: Marco metodológico*. Obtenido de <https://naprj.wordpress.com/capitulo-3-marco-metodologico/>
- Baracaldo Santos, J. (2017). *Propuesta para gestionar la innovación en pymes manufactureras de la provincia de Soacha – Cundinamarca. Caso de estudio*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/57200/7/JuanC.BaracaldoSantos.2017.pdf>
- Bernal, Cesar. (2013). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Binarias. (2018). *Estrategia de diversificación*. Obtenido de <https://www.binarias.org/blog/estrategia-de-diversificacion/>

- Calderón, Á., Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf
- Cardona, R. A. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Obtenido de <file:///C:/Users/mariela/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116.pdf>
- Cardona, R. A. (2011). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*. Obtenido de publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755/
- CEPAL. (17 de Agosto de 2018). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/S1500733_es.pdf
- Comisión Económica Para América Latina. (SF de SF de 2018). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de www.cepal.org: <https://www.cepal.org>
- Dipor. (2013). *Dipor*. Obtenido de <http://www.tonicorp.com/dipor.html>
- Ekos. (2012). *Las pymes, un segmento estratégico para Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1217>
- El Universo. (2017). *En Ecuador hay más de un millón de Mipymes, según el ministerio de Industrias*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>
- Escuela de Negocios. (2015). *¿Cuáles son las razones de diversificar un negocio?* Obtenido de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/asesoria/razones-diversificacion-negocio/>
- Escuela Management. (2016). *Estrategia de diversificación: concepto, tipos y ventajas*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-de-diversificacion-concepto-tipos-y-ventajas>
- Escuela Superior Politécnica Del Litoral. (4 de Abril de 2018). *Manejo y diversificación de las fincas en el Sector de la Amalia, la Mecha,*. Obtenido de

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6088/28/Proyecto%20de%20Otesis%20LD..pdf>

Espinoza Freire , E., & Toscano Ruíz, D. (2015). *Metodología de Investigación Educativa y Técnica*. Obtenido de repositorio.utmachala.edu.ec/.../38%20METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVEST...

Estupiñán, K. (2015). *Las pymes y los sectores de la economía nacional*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%20C3%8DA%20NACIONAL.pdf>

Guamán , D., & Vera, D. (18 de Julio de 2018). *NIF para las PYMES; Políticas contables, estimaciones y errores*. Obtenido de [dspace.ucuenca.edu.ec: http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1452/1/tcon415.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1452/1/tcon415.pdf)

Hernández Sampieri. (2010). *Método deductivo*. Madrid.

Hernández Sampieri. (2010). *Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Iavarone, P. (2012). *Costos por ordenes de costos de producción: su aplicación a la industria panificadora*. Obtenido de [www.bdigital.uncu.edu.ar: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf)

Iavarone, Paula . (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf

J.G., March. (1991). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial.

Martínez Vázquez, G., & Espinosa Yañes, A. (2017). *Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200008

- Martínez, G., Brito Ochoa, M., & Ramos Romero. (2017). *Conglomerados en Ecuador: estrategias de diversificación y especialización (2007-2015)*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n61/a17v38n61p15.pdf>
- Matos Ayala, A. (2018). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Medina Giacomozzi, A., Constanzo, A., & Sandoval Soto, R. (28 de Mayo de 2013). *Estrategias de diversificación y concentración*. Obtenido de [scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx): <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Molina Mamani, R. D. (2012). *Un estudio realizado por Diseño de estrategias de diversificación para la empresa industria gráfica la moderna de la ciudad de Oruro*. Obtenido de <http://dpicuto.edu.bo/tesis/facultad-de-ciencias-economicas-financieras-y-administrativas/carrera-de-administracion-de-empresas/1181-diseno-de-estrategias-de-diversificacion-para-la-empresa-industria-grafica-la-moderna-de-la-ciudad-de-oruro.html>
- Ordóñez, D. (2014). *Pymes ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7019/1/LAS%20PYMES%20Y%20SU%20INTERNACIONALIZACION.pdf>
- Ortiz Ramírez, N. (2015). *Evaluación de las PYMES del sector de producción de muebles para las construcciones en el Distrito Metropolitano de Quito y diseño de estrategias para mejorar su productividad. Periodo 2010-2012*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10528/TESIS%20SEBASTIAN%20ORTIZ%20RAMIREZ%20FINAL%20CORRECCIONES.pdf?sequence=1>
- Ramírez Villacís, M. (2013). *Plan de marketing orientado al servicio de autolavado “Grupo Rossy”, aplicando estrategias de diversificación comercial y posicionamiento en la mente del consumidor, gestión 2013*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11589/TESIS-PUCE-Ramirez%20Villacis%20Mar%20C3%ADa.pdf?sequence=1>
- Robles, F. (2017). *Ficha de Trabajo: Tipos, Características y Cómo Hacer Una*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/ficha-de-trabajo/>

- Rodríguez Perez, Maria Jose. (1998). problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *cuaderno de estudios empresariales*, 1-19.
- Salinas, J. (2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control*. Obtenido de www.repository.unimilitar.edu.co:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11148/1/SalinasLoaizaJohnFreddy2013.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Febrero de 2013). *Fomento de las Mipymes ecuatorianas; Actualización propuesta 2*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Sot. (2012). *Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Villacis Zea, & Martínez Váscones. (2013). *Análisis, crecimiento y evolución del perfil financiero de las Pymes en el sector manufacturero para el periodo 1997-2009 en la provincia del Guayas*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1646/1/106522.pdf>
- Villacres Estrella, D. (2011). *Diversificación de productos y la incidencia en las ventas de la empresa DIPOR, Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1111/1/419%20Ing.pdf>
- Wong, H. (2004).
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida, L. (2017). *La importancia de las pymes en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zúñiga Santillán, X. L. (2015). *Estudio de la planeación de la producción y su efecto en la sostenibilidad de las PYME del sector servicio del cantón Milagro*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/1713/10502>

ANEXOS

Urkund Analysis Result

Analysed Document: ANGULO Y RODRÍGUEZ - URKUND.docx (D42740033)
Submitted: 10/18/2018 7:10:00 PM
Submitted By: xzunigas@unemi.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

ÁNGULO Y RODRÍGUEZ - TRABAJO DOCUMENTAL.docx (D42336070)
ARAGUNDI Y LEDESMA- PARA URKUND.docx (D42739294)

Instances where selected sources appear:

2



REGISTRO DE ACOMPAÑAMIENTOS

Inicio: 10-07-2018 Fin: 15-01-2019

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

Línea de investigación: GESTIÓN DE EMPRESAS, MERCADOTECNIA

TEMA: LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS.

ACOMPAÑANTE: ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA

DATOS DEL ESTUDIANTE

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA	CARRERA
1	ANGULO BONE DORON DAVID	094115885	INGENIERIA COMERCIAL
2	RODRIGUEZ SANDOYA DIANA CAROLINA	0927311282	INGENIERIA COMERCIAL

Nº	FECHA	HORA	Nº HORAS	DETALLE
1	2018-13-08	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 16:00 p.m.	1	SELECCIÓN DE TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
2	2018-14-08	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 17:00 p.m.	2	REVISIÓN DE PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA Y ESTRUCTURA DE MARCO TEÓRICO
3	2018-20-08	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 17:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
4	2018-28-08	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 17:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
5	2018-11-09	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 16:00 p.m.	1	BASES TEÓRICAS
6	2018-18-09	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 17:00 p.m.	2	BASES TEÓRICAS
7	2018-25-09	Inicio: 15:00 p.m. Fin: 17:00 p.m.	2	METODOLOGÍA

ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA
 PROFESORA

XIOMARA LETICIA ZUÑIGA SANTILLAN
 DIRECTORA

ANGULO BONE DORON DAVID
 ESTUDIANTE

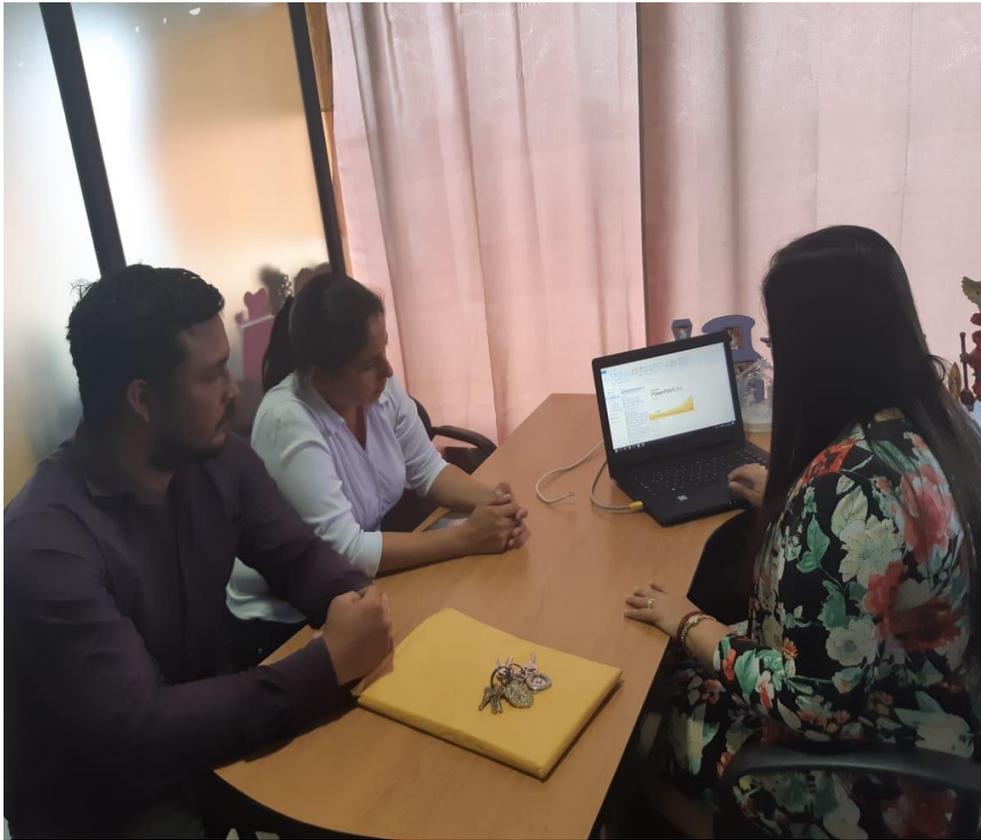
RODRIGUEZ SANDOYA DIANA CAROLINA
 ESTUDIANTE

Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Int. 28
 Correo electrónico: (04) 2719081 - 2719079 Eal. 3107
 Telefax: (04) 2715187
 Milagro - Guayaquil - Ecuador

VISIÓN
 Ser una universidad de excelencia e investigación

MISSION
 La UNEMI forma profesionales competentes con actitud proactiva y valores éticos, desarrolla investigación relevante y ofrece servicios que demandan el sector externo, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

Evidencias de tutorías



Milagro, 20 de septiembre del 2018

Carta de Autorización

Por medio de la presente, el Sr. Jefferson Paul Rivera Sandoya en calidad de Gerente Propietario de la microempresa " Taller Polito ", autoriza a la Sra. Rodríguez Sandoya Diana Carolina y al Sr Angulo Bone Dixon David egresados de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera de Ingeniería Comercial para realizar la **PROPUESTA PRÁCTICA DEL EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA (DE CARÁCTER COMPLEXIVO) INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL** cuyo tema es **LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA EXPLOTACIÓN DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS.**

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total la aprobación y autorización de solicitar la información requería para dicho proyecto.



Gerente Propietario

Sr. Jefferson Paul Rivera Sandoya