



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA EN INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LAS  
EMPRESAS DE AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA DEL  
SECTOR AVÍCOLA DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”**

**AUTOR:**

**LASTRA ORDOÑEZ RUDY FERNANDO**

**DIRECTOR:**

**SERRANO PROAÑO GERMAN HUMBERTO**

**SANGOLQUÍ**

**2017**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Que el trabajo titulado "LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA DEL SECTOR AVÍCOLA DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA" realizado por el señor Rudy Fernando Lastra Ordoñez, ha sido guiado y revisado en su totalidad y cumple las normas establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE", en el reglamento de estudiantes de la universidad.

Quito, Octubre del 2017

  
Eco. Gustavo Moncayo MsC. MBA

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo **Rudy Fernando Lastra Ordoñez**, con cédula de identidad N°1720892403 declaro que este trabajo de investigación denominado “LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA DEL SECTOR AVÍCOLA DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, agosto del 2017

Rudy Fernando Lastra Ordoñez



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo **Rudy Fernando Lastra Ordoñez**, con cédula de identidad N°1720892403, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA DEL SECTOR AVÍCOLA DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”, cuyo contenido ideas y criterios son de mi propia responsabilidad y autoría.

Quito, agosto del 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rudy Lastra', written over a horizontal line.

Rudy Fernando Lastra Ordoñez

## DEDICATORIA

A mi familia

Agradecerle a mi madre Maggy quien estuvo en todo momento apoyándome a lo largo de mi carrera, es para mí un ejemplo a seguir por su dedicación y lucha, gracias a mi padre y hermanos por su apoyo incondicional.

A mis amigos quienes estuvieron en cada peripecia que tuvimos que pasar, todo por alcanzar este sueñopreciado en tan prestigiosa universidad.

Como no dedicar a todos esos maestros quienes pusieron todos sus conocimientos en cada clase para que podamos salir con esas bases sólidas a la vida profesional, gracias también a todos quienes de una u otra manera me apoyaron a lo largo de esta carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE por tan prestigiosa oportunidad de haberme formado y adquirido conocimientos tan valiosos.

A sus docentes y de manera especial al Eco. Gustavo Moncayo, una gratitud por su colaboración oportuna para solventar grandes dudas a lo largo de la carrera, por ese don de gente y vocación para ayudar a sus estudiantes y por estar presente en el trabajo final de titulación.

A mi Director de carrera Ing. Humberto Serrano por su colaboración y valiosa ayuda durante el desarrollo de este trabajo haciendo realidad este sueño.

<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	
<b>CERTIFICADO</b>	<b>I</b>
<b>AUTORIA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>4</b>
ASPECTOS GENERALES	4
<i>1.1 Antecedentes</i>	4
<i>1.2. Definición y formulación del problema</i>	7
<i>1.3. Formulación del problema</i>	9
<i>1.4. Objetivos</i>	9
<i>1.5. Justificación e importancia de la investigación</i>	10
<i>1.6. Lugar o Espacio</i>	12
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>13</b>
2. MARCO TEÓRICO	13
<i>2.1. Fundamentación teórica</i>	13
<i>2.3. Riesgos y desventajas de la estrategia de diversificación</i>	26
<i>2.4. Relación entre las estrategias de diversificación y el                 desempeño organizacional en el desarrollo</i>	29
<i>2.5. La Rentabilidad</i>	32

	vii	
2.6 <i>Presentación de las Empresas Avícolas.</i>		36
3. MARCO REFERENCIAL		43
<b>CAPITULO III</b>		<b>46</b>
3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		46
3.1. <i>Tipo de investigación</i>		46
3.2. <i>Enfoque de la investigación</i>		47
3.3. <i>Población y Muestra</i>		48
3.4. <i>Instrumentos de recolección de información</i>		50
3.5. <i>Procedimiento para tratamiento y análisis de la información</i>		52
<b>CAPITULO IV</b>		<b>42</b>
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		42
4.1 <i>Entrevista a Empresas</i>		42
4.2 <i>Análisis Documental</i>		57
4.3. <i>Propuesta de diversificación para empresas avícolas.</i>		89
4.4. <i>Aplicación de estrategias de diversificación para el sector avícola.</i>		106
<b>CAPITULO V</b>		<b>111</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
5.1 <i>Conclusiones</i>		111
5.2 <i>Recomendaciones</i>		112
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Diversificación empresas avícolas .....	44
<b>Figura 2</b> Motivos para no diversificar .....	46
<b>Figura 3</b> Tipos de diversificación empresas avícolas.....	47
<b>Figura 4</b> Factores internos para diversificar .....	49
<b>Figura 5</b> Factores externos para diversificar .....	51
<b>Figura 6</b> Diversificación vs rentabilidad .....	53
<b>Figura 7</b> Diversificación vs rentabilidad .....	55
<b>Figura 8</b> Medios de información de la estrategia de diversificación.....	56
<b>Figura 9</b> Comparativo Anual Empresa Oro.....	57
<b>Figura 10</b> Índices de rentabilidad por año Empresa Oro.....	59
<b>Figura 11</b> Comparativo anual Empresa Avesca .....	61
<b>Figura 12</b> Índices de rentabilidad Empresa Avesca .....	62
<b>Figura 13</b> Comparativo anual Empresa Avitalsa.....	64
<b>Figura 14</b> Índices de rentabilidad Empresa Avitalsa.....	66
<b>Figura 15</b> Comparativo anual Empresa Reproavi .....	68
<b>Figura 16</b> Índices de rentabilidad Empresa Reproavi .....	69
<b>Figura 17</b> Comparativo anual Empresa Pronaca .....	71
<b>Figura 18</b> Índices de rentabilidad Empresa Pronaca .....	72
<b>Figura 19</b> Comparativo anual Empresa Megaves. ....	74
<b>Figura 20</b> Índices de rentabilidad Empresa Megaves.....	75
<b>Figura 21</b> Comparativo anual Empresa Agroyaqui.....	76
<b>Figura 22</b> Índices de rentabilidad Empresa Agroyaqui.....	77
<b>Figura 23</b> Comparativo anual Empresa Condrogal .....	78
<b>Figura 24</b> Índices de rentabilidad Empresa Condrogal. ....	79

<b>Figura 25</b> Comparativo anual Empresa Avecentro. ....	80
<b>Figura 26</b> Índices de rentabilidad Empresa Avecentro. ....	81
<b>Figura 27</b> Comparativo Índice Margen de utilidad empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha.....	82
<b>Figura 28</b> Comparativo Índice Roa empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha .....	83
<b>Figura 29</b> Comparativo Índice ROE empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha .....	84
<b>Figura 30</b> Margen de utilidad por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha .....	86
<b>Figura 31</b> ROA por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha .....	87
<b>Figura 32</b> ROE por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha .....	88
<b>Figura 33</b> Demanda en función de la variedad de productos .....	89
<b>Figura 34</b> Compra a un solo proveedor.....	91
<b>Figura 35</b> Beneficios de diversificar .....	93
<b>Figura 36</b> Impedimentos para comprar a un solo proveedor.....	94
<b>Figura 37</b> Demanda de productos relacionados .....	96
<b>Figura 38</b> Demanda de productos no relacionados con cárnicos. ....	100
<b>Figura 39</b> Percepción de rentabilidad en función de marcas y productos.....	102
<b>Figura 40</b> Motivo para adquirir nuevo producto .....	104
<b>Figura 41</b> Propuesta de diversificación relacionada.....	107
<b>Figura 42</b> Propuesta de diversificación no relacionada.....	109

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables .....	41
<b>Tabla 2</b> Matriz de coherencia de la entrevista .....	43
<b>Tabla 3</b> Matriz de coherencia de la encuesta.....	44
<b>Tabla 4</b> Matriz de análisis documental .....	46
<b>Tabla 5</b> Código para entrevistados .....	42
<b>Tabla 6</b> Demanda en función de la variedad de productos.....	89
<b>Tabla 7</b> Compra a un solo proveedor .....	91
<b>Tabla 8</b> Beneficios de comprar varios productos a un solo proveedor.....	92
<b>Tabla 9</b> Impedimentos de comprar a un solo proveedor. ....	94
<b>Tabla 10</b> Demanda de productos relacionados.....	96
<b>Tabla 11</b> Demanda de productos no relacionados con cárnicos.....	99
<b>Tabla 12</b> Productos por categoría.....	99
<b>Tabla 13</b> Percepción de rentabilidad en función de marcas y productos .....	101
<b>Tabla 14</b> Motivo para adquirir nuevo producto.....	103

## RESUMEN

Esta investigación realiza un análisis de la estrategia de diversificación empresarial y su influencia dentro de la rentabilidad de las empresas del sector Avícola en la Provincia de Pichincha. Se enfoca en conocer la manera en la que afecta en la rentabilidad la decisión de diversificar o no diversificar productos en una empresa Avícola. Existe una arista dentro del sector Avícola en la provincia de Pichincha la que se observa claramente en el ranking anual de empresas con mayores ingresos en el país que publica la revista Ekos. En el año 2016 dentro del sector avícola, la empresa Pronaca es la tercera en el ranking global de empresas con mayores ingresos, la empresa que le sigue filtrando únicamente el sector avícola es Avícola Avitaloa S.A. Avitaloa ubicada en el puesto 173; por esta razón investigamos los factores que permitieron a la empresa Pronaca estar dentro del top de las empresas del país y la razón por la que las empresas pequeñas y medianas no tienen ese crecimiento. Se espera que los resultados de la investigación sean de mucha utilidad para las empresas del sector avícola y constituya una base para la aplicación de una estrategia de diversificación permitiéndoles crecer tanto económicamente como dentro del mercado.

### **Palabras claves:**

- **DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL**
- **RENTABILIDAD**
- **LINEAS DE NEGOCIO**
- **INVERSIÓN**

## **ABSTRACT**

This research performs an analysis of the strategy of business diversification and its influence on the profitability of companies of the poultry sector in the Pichincha Province. It focuses on knowing the way in which profitability affects the decision to diversify or not to diversify products in a Poultry company. There is an edge in the poultry sector in the province of Pichincha, which is clearly seen in the annual ranking of companies published by Ekos magazine. In the year 2016 in the poultry sector, the Pronaca company is the third in the ranking, the company that follows it is located in 173rd place, Avícola Avitaloa S.A. Avitaloa. For this reason we investigated the factors that allowed Pronaca to be among the top companies in the country and the reason why small and medium-sized companies do not have that growth. Hopefully the results of the research will be very useful for companies in the poultry sector and will provide a basis for the implementation of a diversification strategy allowing them to grow both economically and in the market.

### **Keywords:**

- **BUSINESS DIVERSIFICATION**
- **UTILITY**
- **BUSINESS LINES**
- **INVESTMENT**

## INTRODUCCIÓN

Siendo la Diversificación una de las estrategias que buscan alcanzar una mayor rentabilidad en las compañías que las aplican y considerando que muchos sectores en la actualidad ya no monopolizan su portafolio de productos, sino que buscan obtener una compañía que ofrezca un portafolio completo que satisfaga las necesidades del cliente. Dentro de los sectores en los cuales el gobierno ecuatoriano según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo en 2012, ha puesto foco para el desarrollo de políticas y estrategias que permitan crecer económicamente al Ecuador es el sector Agrario. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 plantea como objetivo central;

“...erradicar la pobreza de manera sostenida y sustentable, mediante la revolución productiva, del trabajo y del empleo, el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir, el fortalecimiento de capacidades y oportunidades, y el fortalecimiento de la participación ciudadana y el poder popular, para la construcción de una sociedad justa y solidaria.” (SEMPLADES, 2013, pág. 17)

En concordancia con lo anterior, se demuestra la necesidad de ayudar a las pequeñas y medianas empresas del sector Agrario en especial a las de actividad Avícola las cuales tienen potencial para crecer dentro de su industria. Las empresas del sector de Agricultura, Ganadería y Pesca en sus páginas web o en su lista de oferta de productos, podemos notar que la mayoría de organizaciones no consideran la diversificación como una estrategia para su desarrollo organizacional sino mantienen su oferta con productos tradicionales, a pesar de tener como referente a una de las mejores empresas del país como es Pronaca, que a través de su diversificación se ha mantenido en los cinco primeros lugares dentro de las empresas ecuatorianas con mayores ingresos publicada anualmente Revista Ekos. En el

ranking Empresarial Nacional 2016 por su nivel de ingresos Pronaca se ubicó en el quinto puesto, la cual avala su trabajo dentro del sector al cual vamos a estudiar.

Analizando más profundamente filtramos las empresas por sector, en este caso el sector de Agricultura Ganadería y Pesca, en el cual se puede observar que la empresa Procesadora Nacional de Alimentos - Pronaca tiene una ventaja considerable en comparación con las empresas de su sector. Con estos datos de Ekos observamos una brecha grande en cuanto a ingresos de empresas que se dedican a la actividad Avícola en el país; el pollo específicamente es el producto alimenticio más consumido por los seres humanos y es el que potenció a que Pronaca diversificara sus líneas para tener ahora una compañía de alimentos completa. Dentro de las actividades del sector Agrario estudiaremos la actividad Avícola o Cría de Aves de corral (codificación A0146.01) que es como identifica la superintendencia de compañías, y el cual trabajaremos con base de datos reales de la entidad. Se escogió la actividad Avícola porque, al presentar un fenómeno de diferencia muy grande con respecto al crecimiento empresarial y que una sola sobresalga de todas las del sector, alerta.

La investigación se realizará nueve empresas seleccionadas mediante un muestreo estratificado entre pequeñas, medianas y grandes según ingresos del sector Avícola que radiquen sus matrices en la provincia de Pichincha, a fin de contar con una información amplia que ayude a detallar aspectos relevantes de cada una de ellas; constituyéndose a la vez beneficiarios de los resultados encontrados. Para avalar los resultados obtenidos en la investigación y tener un proyecto que sirva como propuesta para implementar la estrategia de Diversificación Empresarial se diseñará un estudio de mercado de los productos que más requieren los consumidores y sus tendencias de compra.

Con este proyecto de investigación universitaria, se investigará qué factores inciden en una productora avícola para que decida o no aplicar la Estrategia de Diversificación Empresarial y si genera o no un mayor nivel de rentabilidad.

Se escogió este tema por cuanto me ha parecido muy interesante el saber que solo una empresa avícola en este caso Pronaca, ha crecido enormemente en comparación con las demás de este sector, hasta llegar a ubicarse en el quinto lugar del ranking de las empresas más rentables del país a nivel general. La teoría existente sobre estos temas brinda conceptos y pasos para aplicar esta estrategia, pero sin enfocarse en un sector específico como es la producción avícola. La investigación se apoyará de la información que nos brindan autores que han escrito sobre mercadotecnia y Dirección Estratégica como Nelson Guerra y Kotler quienes hablan sobre las ventajas y riesgos de la diversificación empresarial en general así como de Roberto Parada en su libro Rentabilidad Empresarial y Jim Collins en su libro Empresas Que Sobresalen. La investigación está dirigida a las empresas de producción Avícola de la Provincia de Pichincha, de quienes se recopilará la información sobre como mejoró su rentabilidad luego de aplicada esta estrategia. En contraste con la información de aquellas que no aplicaron esta alternativa, investigando los limitantes que les impidieron a no considerarla como una opción de desarrollo. Los beneficiarios de este trabajo serán las pequeñas y medianas empresas productoras avícolas que contarán con información sobre cómo aplicar la estrategia de diversificación y con resultados reales de otras empresas de su sector.

El objetivo de esta investigación fue analizar los resultados de aplicar la estrategia de diversificación y conocer el potencial de mercado que podrían tener las empresas si aprovecharan correctamente esta herramienta.

## CAPÍTULO I

### Aspectos generales

#### 1.1 Antecedentes

A partir de una economía en decrecimiento, las empresas deben adaptarse a las condiciones comerciales del mercado, aplicando estrategias para mejorar su posición en el comercio local.

La recesión sufrida por el Ecuador en los últimos años, ha afectado a la economía de muchas empresas de todos los sectores de la economía, a partir del 2015 debido principalmente a la falta de ingresos petroleros en el sector público, derivó a que el gobierno tome medidas extremas llevando a la población al desempleo, quienes vieron la necesidad de desarrollar actividades económicas para las cuales no se habían preparado. (Comercio, 2015, pág. 20)

Esta población desempleada a pesar de tener formación profesional en diferentes campos, se vio obligada en muchos casos a invertir en negocios con los fondos recibidos producto de los despidos o compras de renuncias, uno de los sectores en los cuales se invirtieron fue el sector Agropecuario por su potencial que existe y por las normas de apoyo del gobierno en ese año.

Las políticas del gobierno han tenido como objetivo estimular sector vulnerables del país como es el sector Avícola mediante leyes que motiven la inversión, así como con capitales de desarrollo de bajo riesgo, como por ejemplo la importación de hatos ganaderos para incrementar la producción de leche y carne para exportación.

Los llamados créditos blandos promovidos por el hoy llamado el BanEcuador (Banco Nacional de Fomento) han beneficiado a agricultores grandes, medianos y pequeños de todo el país y uno de sus impulsores fue la política de cambio de la matriz productiva en el Sector Avícola.

Los profesionales que inicialmente fueron desplazados se valieron de los conocimientos administrativos y financieros para aprovechar la política de incentivos y diversificación de actividades, orientados hacia el Sector Avícola.

Ante este panorama de ayuda brindada por el gobierno que tomó como política de Estado, el crecimiento sostenido, la transformación del Ecuador dentro de lo que se ha llamado la década Ganada, motivó a que un sin número de empresas de todos los sectores diversifiquen su actividad económica con la visión de ser más competitivos y con clara orientación a la industrialización de sus productos con fines de exportar.

A partir de mayo 2012 el Ecuador entra en un análisis de sus políticas y en general de las políticas del agro. El Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca – MAGAP, es quien ve las necesidades que requieren las empresas dentro de los que la demanda exige. Por ejemplo planes como Estrategia Nacional para la Erradicación de la Pobreza 2014, Estrategia Nacional para el Cambio de Matriz Productiva 2014 y consideración del nuevo ordenamiento jurídico previsto en la Constitución de la República, del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y los postulados de la Agenda Productiva Sectorial 2014, son algunas de las actividades que como sector se ha visto beneficiado. (MAGAP, 2016)

Las conclusiones de un análisis y acciones durante estos tres últimos años para fortalecer la presencia de los pequeños y medianos productores a lo largo de las cadenas productivas, terminaron por considerar como un tema imperativo la necesidad de fortalecer estructuralmente al sector agropecuario para ajustar y/o profundizar las intervenciones durante el decenio 2015-2025 dentro del marco mencionado y considerando el comportamiento futuro del sector.

Dentro del sector empresarial ecuatoriano tenemos que analizar en primera instancia, se distingue que en número, las pequeñas empresas son las que mayor

presencia tienen, seguidas por las microempresas. Entre micro y pequeñas empresas se aglomera el 83,7% de empresas en 2016, mientras que las grandes representan el 3,7% del total de empresas. En comparación al 2012, la participación de las micro y pequeñas empresas incluso ha aumentado. Con este dato se presenta una arista ya que la productividad promedio de una microempresa apenas es el 8,9% en relación a un gran empresa es decir que un trabajador promedio de una empresa grande genera 11 veces más ventas que uno en la microempresa. (INEC, 2016)

El sector Avícola es uno de los que aportan de manera fuerte a la economía del país, se han hecho análisis por parte del MAGAP los cuales arrojan datos relevantes; aporta al menos con la quinta parte de la producción de bienes y servicios del país, en sentido ampliado; produce el 95% de los bienes alimenticios que se consumen internamente; ocupa el 62% de la población económicamente activa rural (la mayoría de esta población genera su propio empleo); el 46% de su producción es fuente de insumos para otras actividades productivas (consumo intermedio); aporta a la liquidez monetaria, pues el 40% de las divisas que ingresaron al país por exportaciones en el presente siglo en promedio anual provienen de este sector. Dado su bajo componente de importaciones, incide en el saldo positivo de la balanza comercial agropecuaria, contribuye a equilibrar el saldo negativo en la balanza comercial global (industrial) y ayuda a garantizar el puente intergeneracional de la sociedad a través de la seguridad y soberanía alimentaria, entre otros aportes. (Cevallos, 2016, pág. 26)

En un contexto internacional inédito de reversión de los términos de intercambio globales entre materias primas y bienes manufacturados, y el aumento en los precios de los alimentos después de setenta años de declinación tal reversión representa, en sí

misma, una oportunidad única para el sector de la agricultura, ganadería y pesca ecuatoriana y latinoamericana.

Como estrategia dentro del plan de gobierno está el de fomentar estrategia de diversificación empresarial, por ser una herramienta que permite a las empresas disminuir el riesgo de pérdida, buscando ofrecer una o varias líneas de productos a sus clientes con la finalidad de tener mayores ingresos. El poder de mercado es lo que a una empresa le permite crecer como organización; aspectos como las alianzas empresariales, el compartir recursos y creación de barreras de entrada son temas a tratar cuando una empresa decide diversificar.

De esta forma, los resultados obtenidos en la investigación adquieren un sentido estratégico y podrán contribuir a mediano y largo plazo a erradicar la pobreza en el campo, a garantizar la seguridad alimentaria de toda la población, y a cristalizar las transformaciones que el país anhela en cuanto a las condiciones de producción y la dignificación del nivel de vida de los campesinos ecuatorianos.

## **1.2. Definición y formulación del problema**

Empresas grandes o pequeñas tienden a buscar nuevas estrategias para mejorar su rentabilidad, tratando de encontrar no uno sino dos caminos para generar mayor beneficio económico.

La diversificación es una de las estrategias que han optado muchas empresas, dando en algunos casos un fruto con resultados muy rentables para una organización y se aplica cuando un negocio decide añadir nuevos productos e introducirse a nuevos sectores de la economía.

En el Ecuador existen empresas que han optado por la estrategia de diversificación empresarial alcanzando buena rentabilidad como lo demuestra la

revista Ekos en su publicación del año 2016 de las empresas privadas del Ecuador con mejores ingresos, vemos que dentro del top 10 se encuentran empresas diversificadas con diferentes líneas de negocio, siendo un ejemplo para las micro y medianas empresas. (EKOS, EKOS, 2016, pág. s/n)

¿Por qué entonces las empresas avícolas de la provincia de Pichincha no han elegido esta estrategia a pesar de tener un referente en su sector de la Ganadería, Agricultura y Pesca como lo es Pronaca, ubicada en el 5to lugar y única dentro del top 10 en el sector de Agricultura Ganadería y Pesca?

Filtrando los resultados de EKOS en 2016 y dejando únicamente el sector avícola, observamos que la empresa que sigue a Pronaca en el ranking se encuentra en el puesto 135 que es Avitalsa, notando una brecha enorme entre empresas de una misma actividad económica.

¿Qué sucede con estas empresas? Al revisar sus portales en el internet muy pocas de ellas diversifican su portafolio de productos, sino que se mantiene en su oferta tradicional de venta de pollos, huevos y sus derivados.

Solo se nota una empresa avícola diversificada que tiene una ventaja en la provincia de Pichincha con un grado de rentabilidad muy grande en relación con las demás empresas avícolas que no diversifican como se encontró en los resultados de la publicación de Ekos en 2016.

La teoría nos indica que la diversificación es una estrategia de crecimiento que se ejecuta mediante la oferta de nuevos productos diferentes a los tradicionales. Si bien estas decisiones tienen que ser estudiadas minuciosamente por los directivos, ya que la diversificación tiene sus peligros, por cuanto al ampliar el portafolio de productos, supone una modificación del campo de actividad, incursionando muchas veces en productos de los cuales la empresa no tiene experiencia. Por al contrario la teoría de

la rentabilidad nos indica que no hay rentabilidad sin riesgo, que el rendimiento es el pago por soportar un riesgo y que muchas empresas no surgen porque no le otorgan importancia a cómo se mide realmente la rentabilidad de un proyecto nuevo, factor importante para determinar el éxito del mismo (López, 2013, pág. 70)

### **1.3. Formulación del problema**

¿Por qué la diversificación empresarial constituye una estrategia para mejorar la rentabilidad de las empresas de Agricultura Ganadería y Pesca del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha?

Este problema se sistematizó de la siguiente manera:

- ¿Cuáles son los factores que inciden para que una empresa avícola decida o no aplicar la estrategia de Diversificación Empresarial?
- ¿Qué relación tiene la diversificación con la rentabilidad?
- ¿Por qué la diversificación constituye una estrategia de mejora en la rentabilidad para las empresas avícolas de la provincia de Pichincha?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar la diversificación empresarial como estrategia para mejorar la rentabilidad de las empresas del sector Avícola de la Provincia de Pichincha en el periodo del 2012 al 2016 y diseñar una propuesta de líneas de productos aplicables a las empresas de este sector como inicio para una diversificación.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Investigar la teoría relacionada a la diversificación empresarial y rentabilidad.

- Determinar cuáles son los factores que inciden para que las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, decidan o no aplicar la estrategia de Diversificación Empresarial.
- Definir si la diversificación constituye para las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, una estrategia empresarial que mejore su rentabilidad.
- Identificar qué relación tiene la diversificación con la rentabilidad en las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

Esta investigación se justifica por cuanto es un tema que incluyen dos fenómenos o variables que no se han estudiado en las empresas avícolas por lo tanto sus resultados serán de mucha ayuda para las empresas ubicadas en la provincia de Pichincha.

Estudiar la Rentabilidad de una inversión es un parámetro fundamental para determinar el éxito de la misma. En el caso de las empresas avícolas es de vital importancia que puedan conocer sobre este tema por cuanto les permitirá seleccionar aquellos proyectos/estrategias que serán más rentables cuando los recursos que disponen son limitados y no es posible hacer frente a todas las alternativas.

Este estudio considera el poder aplicar conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Comercial, asignaturas como, Marketing, Economía, Administración de empresas, Planificación, Investigación, entre otras.

Los Beneficiarios directos de la investigación serán las grandes, medianas y pequeñas empresas productoras avícolas que contarán con información real sobre la diversificación como estrategia de crecimiento para sus negocios, la misma que ha sido estudiada en el mercado actual en el que se desarrollan para así generar una

propuesta de líneas de productos aplicables a las empresas de este sector como inicio para una diversificación.

Los beneficiarios indirectos son los diferentes empresarios que deseen aplicar la diversificación empresarial en su negocio como una estrategia de crecimiento, para que conozcan las ventajas generadas que brinda esta herramienta.

### **1.5.1. Factibilidad**

Se consideró como factible a este proyecto porque está dirigido al sector avícola, parte fundamental en la formación del PIB ecuatoriano y al elaborar un análisis de este tema coadyuvará para que las decisiones de crecimiento y desarrollo del sector sean tomadas con bases sólidas, permitiendo en forma prospectiva el desarrollo sostenido de este importante sector; es por ello que la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE ha brindado la apertura necesaria para este estudio y para todos aquellos que de una u otra forma estén vinculados al sector.

### **1.5.2. Viabilidad**

Se dispone de amplia información relacionada con el tema tanto en el ámbito público con información real del sector avícola como privado con información de balances que se encuentra publicado en la súper intendencia de compañías.

Se cuenta con la apertura y autorización de los directivos de empresas avícolas para poder realizarles entrevistas que permitirán tener a la mano información real de las estrategias aplicadas y su punto de vista acerca de la estrategia de diversificación empresarial.

### **1.6. Lugar o Espacio**

Esta investigación se realizará mediante una muestra estratificada de empresas grandes, medianas y pequeñas del Sector Avícola o Cría de Aves de corral (codificación A0146.01) del Distrito Metropolitano de Quito, de la Provincia de Pichincha de la República del Ecuador.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1. Fundamentación teórica

La Diversificación Empresarial y la Rentabilidad de acuerdo al clasificador de las ciencias de la United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) pertenecen a las Ciencias Económicas, (53) dentro del grupo de Teorías Económicas (5307) y dentro de ellas en las de Teoría De Crecimiento Económico (08) y Teoría De La Inversión (13) (UNESCO, Clasificación ciencias UNESCO, 2007, pág. 78).

Sobre el Crecimiento Económico existen teorías clásicas y modernas, las primeras con sus referentes de la escuela clásica A. Smith, quien afirma que todo el desarrollo económico alcanza un estado estacionario ya que las oportunidades de inversión se van agotando y con ello el crecimiento. T.R. Mathus y D. Ricardo también hablan de este estado estacionario, indicando que los factores que afectan negativamente al crecimiento económico son el exceso de ahorro, un consumo escaso y la dinámica de la población.

Dentro de las teorías modernas de crecimiento empresarial destacan las aportaciones que mencionan las condiciones que debe cumplir una economía de mercado para generar volumen de demanda agregada, necesario para mantener una situación de crecimiento sostenido, equilibrado y de pleno empleo. (Harrod R. F., 1939, pág. 193)

La diversificación como parte del crecimiento empresarial viene enlazada por algunas teorías de varios autores, entre los principales tenemos a Kotler, quien ha publicado varios libros como Dirección de Mercadotecnia que habla de las estrategias de crecimiento que una empresa puede adoptar, aplicando el pensamiento

estratégico al espectro completo del marketing: productos, servicios, personas, lugares, información, ideas y causas; mercados de consumo e industriales; organizaciones con y sin fines de lucro; empresas nacionales y extranjeras; empresas grandes y pequeñas; fabricantes e intermediarios; e industrias de alta y baja tecnología. Define a la Diversificación como una de las mejores estrategias. (Kotler P. , 2000, pág. 129).

Si bien es cierto la diversificación es una estrategia comercial también autores consideran a esta estrategia como una forma de expandirse en la parte financiera como en las inversiones, es decir buscan nuevas formas de obtener recursos para generar el objetivo económico de la empresa.

Esta investigación se enfocará en la parte comercial de la diversificación ya que analizará los productos y en sus estrategias de líneas de productos de las empresas avícolas en la provincia de Pichincha. Autores como Porter, Philip Kotler, Arthur Thompson, entre otros son los que se analiza para entender que factores inciden para una empresa avícola aplicar o no la estrategia de diversificación y así mejorar los resultados o la rentabilidad.

Arthur Thompson es otro autor que nos habla del Crecimiento Empresarial y nombra la Diversificación como una opción, en su libro Administración estratégica ilustrándonos de las diferentes técnicas para planear y ejecutar una estrategia empresarial. Dentro de sus capítulos se enfoca en las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada detallando los inconvenientes que significa aplicarlas (Thompson, 2012, pág. 175).

En cuanto a la Rentabilidad tenemos la Teoría de la Inversión con su primer exponente la teoría del capital y la inversión de Irving Fisher, expuesta en su Teoría

del Interés. La teoría Fisheriana del producto, está relacionada más con la inversión que con el stock de capital.

En segundo término, surge la cuestión acerca de la decisión de inversión de la firma, su decisión de financiarse y su vínculo con los mercados financieros. Como lo notó Jack Hirshleifer en 1958, estas cuestiones pueden ser respondidas replanteando la teoría de la inversión de Fisher en un proceso presupuestario en "dos etapas", que permite integrar la decisión de consumo-inversión o la primera aproximación y con la decisión de inversión o segunda aproximación. (Hirshleifer, 1958, pág. 230)

El primer enfoque de la teoría de inversión, toma como base las teorías previas desarrolladas por (Clark, 1917, pág. s/n) , (Chenery, 1952, pág. s/n) y (Koyck, 1954, pág. s/n), terminando en el modelo neoclásico de (Jorgenson, 1963, pág. 10). El objeto principal de estos desarrollos teóricos, era establecer un nivel óptimo de capital de la empresa, con la inversión como vehículo fundamental. En el segundo enfoque teórico, aparecen las teorías basadas en la de Tobin, en los trabajos publicados en 1968 y en la utilización de la ecuación de Euler en 1980; estos modelos intentan caracterizar la evolución del nivel de capital directamente a través de la inversión de la empresa en cada periodo de tiempo que ayudaran a tomar decisiones a los directivos de las organizaciones.

### **2.2.1. Crecimiento empresarial**

Existen diferentes maneras de lograr que una empresa se expanda no solo en lo económico sino en lo humano y en lo organizacional. Es vital que una empresa tenga un crecimiento ya que estimula a empleados y dueños de la compañía.

Según Philip Kotler en su libro Marketing Essential, plantea 3 tipos de oportunidades de crecimiento para una organización. El análisis de costos y

beneficios, permite determinar la estrategia más conveniente para el producto y la marca. (Kotler, 1992, pág. 210)

### **Crecimiento Intensivo**

Este tipo de crecimiento se da cuando la organización decide trabajar en su portafolio de productos actuales. Esta estrategia se sugiere para aquellas empresas que no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por sus productos actuales en los mercados que cubre actualmente. Dentro del crecimiento intensivo existen 4 alternativas como son:

#### **Estrategia de Penetración en el Mercado**

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales, para ganar un posicionamiento de liderazgo en el sector buscando ser un referente para sus competidores.

#### **Estrategia de Desarrollo de productos**

Busca crecer dentro del mercado actual a través de productos mejorados o nuevos que se adapten al consumidor, añadiendo valores agregados que permitan estar a la vanguardia del mercado.

#### **Estrategia de Desarrollo de mercados**

Su objetivo es incrementar sus ingresos introduciendo su portafolio actual a nuevos mercados donde competir y buscar un mayor posicionamiento dentro del sector. Las maneras de conseguirlo son distintas para cada empresa por lo general la expansión geográfica, el ingreso de nuevos canales de distribución y la penetración a nuevos segmentos de clientes son las decisiones que se este tipo de crecimiento.

### **Crecimiento por Integración**

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que

a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial.

Las cuatro estrategias de integración son:

Hacia el origen (Hacia Atrás o Hacia Arriba)

Este tipo de crecimiento busca que la empresa tenga su propia materia prima es decir entre menos proveedores tenga mayor va a ser su utilidad. La inversión puede ser un factor para que las empresas sigan dependiendo de comprar materia prima para elaborar en ciertos casos sus productos. Los beneficios para la organización están en proteger una fuente importante de su proceso y tener de manera estable su aprovisionamiento.

Hacia el consumidor (Hacia Adelante o Hacia Abajo)

Se busca que la empresa tenga menos intermediarios en la entrega de su producto al cliente, es de vital importancia tener un excelente atención al cliente en casos el contar con empresas que trabajen en contacto con el consumidor puede ser riesgoso para la organización. Buscar tener un mejor control en el proceso de salida de los productos sin duda dará un valor diferente y mejorará el servicio.

Estrategia de Integración Horizontal

Busca atacar a la competencia de manera agresiva memorando su posicionamiento o absorbiéndolas por completo es decir fortalecer la posición competitiva de la organización absorbiendo o controlando a algunos competidores, en casos neutralizar al producto de los competidores, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores.

### **Crecimiento por Diversificación**

Gerry Johnson menciona “La diversificación implica las direcciones de desarrollo que pueden tomar una organización a partir de sus productos y mercados actuales simultáneamente” (Gerry, 2001, pág. 56).

Estrategia que buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).

#### **Estrategia de Diversificación Concéntrica**

Con este tipo de crecimiento la empresa con la misma infraestructura y/o tecnología desarrollar nuevas actividades o productos complementarios a las actividades existentes, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

#### **Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)**

Con esta estrategia la empresa busca disponer nueva infraestructura y/o tecnología para ofrecer en nuevos mercados productora que no se relaciona con el portafolio que comercializa actualmente. La empresa entra en nuevas actividades tanto en lo comercial como en lo tecnológico.

En algunos estudios con respecto a la relación de las dos variables de estudio la diversificación y rentabilidad, muestran que su tendencia es positiva mientras haya sinergias entre los negocios involucrados que la organización diseñe o cree.

Para el caso en estudio tomaremos como referencia a la compañía Pronaca quien al ser una empresa con un portafolio de productos muy grande, aplica una estrategia de Crecimiento por Diversificación Concéntrica y Pura ya que cuenta con productos relacionados a los cárnicos y también otras líneas que no están dentro de este sector como son las conservas y otras más.

Pronaca tiene varias líneas de negocio manejadas independientemente por gerentes en cada marca, su portafolio de productos abarca cerca de 1.300 ítems, las líneas de negocio son Mr Pollo; Mr Pavo; Mr Chanco; Mr cook; Fritz; Plumros, Mr fish; Indaves; Gustadina; Rubino y Liki. (PRONACA, PRONACA OFICIAL, 2016, pág. 21)

### **2.2.2 La Diversificación como estrategia.**

La estrategia de diversificación puede definirse como "la expansión o entrada de una empresa en nuevos mercados, diferentes de las líneas de productos o mercados existentes de la firma" (Johnson & Kevan, 2002). Otra definición de la estrategia de diversificación es "una estrategia implementada por los altos ejecutivos para lograr el crecimiento del negocio implementando nuevos negocios o mercados para lograr rendimientos por encima de la media aprovechando las oportunidades de entrada " (Andrews, 1991, pág. 107).

Considerada la lógica de la diversificación como una estrategia de crecimiento, para que una empresa pueda explorar nuevas áreas de negocio que prometen una mayor rentabilidad, necesita entrar / expandirse en nuevos mercados o líneas de productos relacionados y / o no relacionados con sus negocios existentes. La estrategia de diversificación puede considerarse como una estrategia básica de crecimiento debido al incremento cuantitativo que genera en las operaciones de la empresa.

#### **2.2.2.1 Tipos de estrategia de diversificación**

La clasificación de la estrategia de diversificación en la literatura se hace de diferentes maneras. Algunos autores clasifican la estrategia de diversificación como una estrategia de crecimiento. Por otra parte, si bien aceptamos que la estrategia de

diversificación es una estrategia de crecimiento, una parte importante de la literatura también ha recurrido a una clasificación independiente. (L. Hill Charles W. & Gareth R., 2014). El hecho de que el estudio sobre la diversificación tiene su propio ámbito de investigación y clasificación en la literatura, ha llevado a la mayoría a la recepción de la estrategia de diversificación como una categoría separada y única. En consecuencia, existen dos tipos de diversificación a saber, la diversificación relacionada y no relacionada.

#### Diversificación relacionada

Se puede definir como la expansión del mercado en nuevas líneas de negocio dentro del sector que comprende, pero también se diferencia de los productos existentes y los mercados.

Es un tipo de diversificación estrechamente relacionada con el negocio principal de la empresa, pero está fuera de su actual mercado y línea de productos. El nuevo ámbito empresarial puede ser complementario de una línea de productos existente, un subproducto de un producto existente u otro producto que introduzca una ventaja competitiva para la empresa.

En el caso de que el proceso de producción tenga lugar en más de un paso, la decisión de una empresa de realizar uno de estos pasos con sus propias instalaciones puede describirse como diversificación vertical. Cada uno de estos pasos puede ser a través de las materias primas para el cliente. Las fusiones verticales entre empresas pueden ser hacia adelante o hacia atrás (Gerry, 2001). Dentro de la cadena de valor, la fusión con materias primas se denomina retroversión de la diversificación vertical, mientras que la fusión con el consumidor final se denomina diversificación vertical hacia adelante.

### Diversificación no relacionada

Es entrar en un nuevo mercado, línea de productos de la empresa que no está afiliada a la existente. Aunque no están relacionados con la producción y el mercado, puede haber un vínculo potencial entre los campos nuevos y existentes de las empresas. A pesar de que la expectativa en la diversificación horizontal relacionada es generar sinergia a través de la gestión estratégica y la coherencia, la principal expectativa en la diversificación no relacionada es la inversión financiera (Gerry, 2001). Las empresas diversificadas no relacionadas tendrán las ventajas de crecer en otros negocios a través de la diversificación reduciendo así los riesgos existentes; Siendo económicos en servicios compartidos, aunque no relacionados, como las relaciones públicas, los servicios jurídicos, las cuestiones financieras, los balances internos; La reducción de los costos de transacción y la explotación de las habilidades de gestión de la empresa existente.

### **2.2.3. Desempeño organizacional y diversificación**

Como se ha mencionado anteriormente en la diversificación no relacionada, no existe relación alguna entre las unidades estratégicas de negocio de la empresa en términos de relaciones tecnológicas o de mercado. Entonces, se pueden establecer algunos factores que benefician y dan un mejor desempeño organizacional, estos son: la reducción de riesgo, disminución de los costos de transacción, disminución en Costos de Servicio, acceso a las competencias de gestión, prevención de potenciales oportunidades ambientales. (L. Hill Charles W. & Gareth R., 2014).

A continuación se analizará cada uno de los desempeños organizacionales mencionados por Hill y Gareth en su teoría.

Reducción de riesgo: Las empresas cuyos productos están amenazados por la incertidumbre ambiental o en fase de declive de su curva de vida pueden preferir

participar en una diversificación no relacionada para superar el riesgo que surgen de las industrias actuales. La expansión de su línea de productos y actividades a diferentes sectores donde se reduce la incertidumbre ambiental y la rentabilidad es mayor, una compañía puede confirmar su supervivencia, por lo tanto, hará que su flujo de caja sea más confiable.

Disminución de los costos de transacción: Teniendo en cuenta que cada unidad estratégica de negocios diversificados no relacionados como centros de beneficio y el hecho de que los altos ejecutivos supervisen cada unidad estratégica, los altos ejecutivos tendrán la oportunidad de acceder a toda la información disponible sobre cada unidad de negocio independiente y el conjunto de la empresa al menor costo de transacción. Una de estas informaciones está relacionada con el control del capital. El costo de transacción en el control interno de capital será menor en la diversificación no relacionada que en la diversificación relacionada. Por ejemplo, los ejecutivos podrían necesitar recursos financieros de la empresa o de cualquier unidad estratégica de negocio para transferirlos seleccionando de cualquiera de las unidades estratégicas de negocio cuya información esté disponible para ellos sin ningún costo de transacción.

Disminución en Costos de Servicio: Algunas actividades como servicios legales, relaciones públicas, seguridad de casos de la compañía, auditoría interna, decisiones de inversión pueden ser realizadas centralmente a nivel de empresa para todas las unidades de negocios estratégicas. Aunque no puede haber una relación en sentido operativo, en nombre de la estrategia de diversificación no relacionada con tales actividades pueden ser beneficios de ahorro de costos.

Acceso a las competencias de gestión: Basados en la afirmación de que “los ejecutivos tienen habilidades difíciles de lograr”, se promueve la idea de que los

ejecutivos exitosos de las empresas dedicadas a la diversificación no relacionada tendrán éxito en nuevas inversiones. En esta perspectiva un ejecutivo que tiene la habilidad y el conocimiento para manejar una sola compañía puede también tener la capacidad de manejar varios negocios al mismo tiempo. Esto será una ventaja para el negocio diversificado y contribuirá a la rentabilidad.

Prevención de potenciales oportunidades ambientales (Explotación de ineficiencias en la valoración del mercado de las empresas): De vez en cuando pueden surgir oportunidades para las empresas. Estas oportunidades en algunos casos, se detectan con lógica, mientras que en algunos casos pueden basarse en la intuición. Un ejecutivo que siente que tiene suficiente conocimiento puede capturar la oportunidad de alta rentabilidad mediante la inversión en un nuevo campo por la intuición. La diversificación no relacionada puede enseñar a los ejecutivos corporativos cómo crear valores económicos en diferentes líneas de productos y mercados. Por ejemplo, un ejecutivo de una empresa diversificada no relacionada que tiene suficiente información ambiental puede comprar otro negocio que considere rentable y luego volver a estructurarlo y venderlo de nuevo para obtener el beneficio esperado.

#### **2.2.4. Diversificación relacionada en función del intercambio de recursos.**

Para que exista una ventaja competitiva de la diversificación relacionada sólo será posible con el intercambio de recursos no físicos y físicos, lo que puede determinar la proliferación de algunas habilidades de gestión en las unidades estratégicas de negocio para una empresa diversificada.

A continuación detallaremos los diferentes intercambios de recursos que puede tener una organización que aplique la estrategia de diversificación relacionada y no relacionada.

Intercambio de recursos físicos: En la diversificación relacionada hay dos maneras en las cuales se siente el efecto del rendimiento basado en los recursos físicos. En primer lugar, se puede identificar la relación potencial entre las unidades de negocio estratégicas y la utilidad del recurso la cual puede ser mejorada para ser utilizada colectivamente por todas las unidades estratégicas. En segundo lugar, especialmente durante el proceso de producción, pueden usarse comúnmente productos ya existentes que son complementarios entre sí. En ambos casos, el uso colectivo de los recursos físicos puede ayudar a proporcionar ahorros de costos para las unidades de negocio estratégicas. En las empresas diversificadas relacionadas, los recursos físicos ventajosos se refieren a los recursos como el área de producción y el equipo técnico que tienen la flexibilidad de ser utilizados en común. Para el uso común de estos recursos las industrias deben estar relacionadas o ser similares entre sí.

Intercambio de recursos intangibles: Se afirma que incluso una simple transferencia entre las unidades de una empresa diversificada relacionada beneficiaría a todas sus unidades estratégicas de negocio; en este sentido se enumera más adelante el intercambio de recursos no físicos y la transferencia de habilidades (L. Hill Charles W. & Gareth R., 2014).

La marca y la reputación: son uno de los recursos que la empresa debe tomar en cuenta al momento de diversificar, ya que los clientes ya están familiarizados con los productos fabricados por la unidad de negocio estratégico existente, el conocido valor de marca de la compañía contribuye positivamente al rendimiento de las unidades estratégicas de negocios. Reputación, independiente de la marca, se refiere a la conciencia de la gente de la calidad de la empresa, etc. La expansión de una empresa con una reputación en el campo relacionado contribuirá a la ventaja competitiva de la empresa.

La tecnología: es otro de los recursos que la empresa tiene y se refiere a la evaluación de las capacidades tecnológicas existentes de la empresa para contribuir a su crecimiento y ventaja competitiva. Las empresas conscientes de su superioridad tecnológica pueden invertir en nuevas áreas después de analizar dónde y cómo utilizar su superioridad.

Las empresas pueden transferir su marca, así como sus capacidades de marketing. Empresas diversificadas en su capacidad de investigación de marketing, gestión de canales de distribución y acceso a nuevos mercados pueden obtener ventaja competitiva. Por ejemplo, la diversificación de Philip Morris de los productos del tabaco a la cerveza, las bebidas no alcohólicas (Seven Up) y los alimentos procesados (Kraft y General Foods) se basa en una fuerte gestión de marca, marketing internacional y segmento de mercado (Kotler P. , 2000). (Johnson & Kevan, 2002)

La transferencia de la capacidad de producción: es otro de los recursos intangibles que posee la empresa. Más precisamente es la capacidad que tiene una de las unidades estratégicas de negocio que puede ser utilizada por otras unidades donde el proceso de producción es similar. Por ejemplo, con el efecto de la transferencia de las capacidades operativas propiedad de las unidades de Canon (cámara digital, cámara, copiadora e impresora) se podría anunciar un aumento significativo en el rendimiento.

### **2.2.5. Intercambio de Habilidades Gerenciales Generales**

En caso de transferencia o participación de recursos y capacidades entre las unidades estratégicas de negocios de las empresas diversificadas, se necesita alguna relación técnica o de mercado. Las capacidades transferidas no son sólo habilidades

funcionales, sino también en relación con las habilidades de gestión general. Los ejecutivos de alto nivel pueden hacer algunas sugerencias a las unidades de negocio con respecto a las habilidades de gestión general y tales sugerencias no requieren una relación estrecha o en otras palabras una diversificación relacionada entre las unidades estratégicas de negocio en términos de cliente o en sentido técnico.

Las competencias generales de gestión abarcan la idea de que las similitudes en las habilidades de gestión son posibles debido al uso colectivo por parte de las empresas y directivos estratégicos de las unidades de negocio. (Gerry, 2001)

### **2.3. Riesgos y desventajas de la estrategia de diversificación**

Los riesgos y desventajas de la estrategia de diversificación corporativa serán examinados a continuación.

#### **2.3.1. Costos Burocráticos**

Una de las razones del fracaso de las estrategias de diversificación corporativa se destaca como los costos burocráticos. Es posible examinar los costos burocráticos bajo dos encabezamientos principales. Estos son el número de empresas en cartera y los costos de coordinación entre empresas, las cuales se analizará a continuación:

Número de empresas: Los aumentos en el número de negocios en la cartera de la compañía pueden resultar en la pérdida de control de los altos ejecutivos sobre la totalidad de la compañía, así se producen deterioros en el desempeño. La razón principal de la pérdida de este control parece ser el concepto de racionalidad limitada que se refiere a no tener todos los datos necesarios para la toma de decisiones racional. Los aumentos en el número de negocios en la cartera tendrán un efecto mitigador en que los altos ejecutivos tengan información sustancial para tomar decisiones racionales sobre todas las unidades de la compañía. Sin la información

necesaria, los altos directivos no pueden asignar los recursos según lo necesite cada unidad separada. Transferir un recurso adicional a una de las unidades de negocio estratégicas mientras otra unidad está en déficit es un ejemplo para tal fenómeno.

Coherencia entre las empresas: Otro costo burocrático es el problema de coordinación y coherencia entre las empresas, compartir y transferir recursos, y el concepto de economía de contenido, son ventajosos para las empresas. La transferencia de recursos entre las unidades estratégicas de negocio requiere un sistema de coordinación eficaz. Dado que los procesos estarán llenos de procedimientos burocráticos, el número creciente de negocios en la cartera de la compañía tiene un efecto obstructivo en la determinación, transferencia y participación de los recursos requeridos por las unidades. Tal vez el punto más problemático en este proceso es, mientras que el propósito es determinar los recursos y utilizar la economía de contenido, un resultado contrario que tal proceso puede resultar en la utilidad mínima de los recursos mencionados que puede surgir.

Otras actividades rutinarias también se encuentran como un elemento de costo en los procesos y procedimientos burocráticos. Las actividades y procedimientos de rutina en una creciente mayoría de organizaciones aparecen como un elemento de costo, y la dificultad de cambiar estos procesos puede resultar en un deterioro en el desempeño del negocio. Por ejemplo, en caso de que los cambios en los procesos, la estrategia, el producto, la innovación, la creatividad y la estructura requieran alteraciones en el nivel básico de las actividades operacionales de las unidades estratégicas de negocio, traerá un único problema de coordinación aparentemente, pero el efecto de estos cambios a la postre pueden conducir a problemas más profundos y más complicados.

### **2.3.2. Problemas internos**

Una de las previsiones de esta teoría es que los gerentes cuando no se observan o remiten sus actividades y decisiones a alguien se centran en comportamientos egoístas que determinan decisiones riesgosas. En este caso, el consejo de administración o los accionistas desearán controlar a los administradores para sus propios intereses, mientras que con la delegación de poder los consejeros se opondrán a este control. Con el aumento del número de unidades de negocio debido a la estrategia de diversificación corporativa, será difícil para los altos ejecutivos y accionistas puedan controlar estas unidades.

### **2.3.3. Riesgo de devolución de existencias**

Los hallazgos de las investigaciones anteriores sugieren que la diversificación relacionada ofrece importantes ventajas de rendimiento y que las inversiones relacionadas son relativamente menos riesgosas y altamente rentables para una diversificación no relacionada (L. Hill Charles W. & Gareth R., 2014). Sin embargo, este hecho no debe inferirse ya que la diversificación relacionada siempre lleva el resultado de un bajo nivel de riesgo y altos beneficios, ya que algunos investigadores sugieren que la diversificación relacionada también puede generar resultados indeseables (Thompson, 2012). En cada estrategia de diversificación, independientemente de que estén relacionadas o no relacionadas y diversificadas, aunque a ritmos diferentes existe el problema del riesgo de retorno. Las diferencias en las tasas de riesgo-retorno varían dependiendo del sector, el tamaño de la empresa, el número de empresas dentro de la empresa y el grado de diversificación relacionada.

Una de las razones para soportar riesgos potenciales en la estrategia de diversificación es que algunas empresas basan su estrategia de diversificación en una

lógica inexacta. Los ejecutivos que deciden por la estrategia de diversificación hacen su análisis sobre bases falsas, como ignorar la curva de la vida del producto, lo que puede conducir al fracaso de la estrategia de diversificación.

#### **2.4. Relación entre las estrategias de diversificación y el desempeño organizacional en el desarrollo**

A diferencia de los países desarrollados, los factores del entorno empresarial, como la inseguridad financiera de los mercados de los países en desarrollo, las relaciones positivas entre los gobiernos, los negocios, la producción, los mercados y el mercado de trabajo pueden ser eficaces para las empresas que se han dedicado a la estrategia de diversificación. Los posibles efectos de esta estrategia de diversificación en los países en desarrollo y otros factores del entorno empresarial en la relación de desempeño organizacional pueden expresarse de la siguiente manera.

**Sistemas Políticos y Económicos:** Los sistemas políticos y económicos de cada país y las decisiones reglamentarias afectarán la forma en que ese país opera en el sentido económico, la estructura del mercado y los mercados de capitales. Por ejemplo, en el Ecuador, los niveles salariales podrían verse afectados, ya que los trabajadores en el país no pueden establecer sindicatos independientes y formar una lucha organizada de acuerdo a la tendencia política en función del régimen laboral aplicado en los últimos años. En varios países en desarrollo sin embargo, las recientes políticas de privatización son un ejemplo de la situación del propio desarrollo al establecer parámetros de apoyo a iniciativas empresariales entre ellas la diversificación. La aceleración de las políticas de privatización en esos países crea una oportunidad para las empresas que quieren invertir en nuevas áreas. Después de

todo, una empresa pública rentable puede ser vendida sin importar si está relacionada o no tiene relación con la industria actual de una compañía.

**Fallas en el mercado:** El concepto de fallas del mercado que implica la cuestión de lo que los compradores de problemas y los vendedores enfrentan en la obtención de tres informaciones básicas se ha debatido durante un largo período de tiempo. Estas 3 informaciones básicas son: En primer lugar, la infraestructura de comunicación en los países en desarrollo no es suficientemente fiable, rápida y desarrollada. En segundo lugar, los fabricantes experimentan el problema de transmitir información relevante con respecto a los productos que producen al cliente. Por último, los mecanismos para que los clientes comprueben la exactitud de la información entregada sobre los productos no son suficientes. El hecho de que en los países en desarrollo no existan condiciones de competencia perfecta puede ser un factor que conduzca a las empresas hacia una diversificación no relacionada, en lugar de una diversificación conexas. Los sectores subdesarrollados crearán condiciones ventajosas para la diversificación no relacionada en lugar de aprovechar las ventajas asociadas a la diversificación conexas.

**Relaciones Gobierno-Empresa:** Existen diferencias en las diversas aplicaciones de las políticas gubernamentales que afectan la relación entre la estrategia de diversificación y el desempeño organizacional entre países desarrollados y países en desarrollo. Las leyes y reglamentos de los países en desarrollo con un modelo privatizador pueden ser alentadores, convincentes o disuasivos para que las empresas se expandan a nuevas áreas. Por lo tanto, las empresas que deseen invertir en un área deben revisar sus decisiones de inversión. Por otra parte, las relaciones con el gobierno pueden ser importantes en los países en desarrollo para superar los problemas burocráticos y facilitar las relaciones. La incorporación de las solicitudes

de un gran grupo de empresas diversificadas a los programas económicos del gobierno o el uso de sus prioridades para la asignación de recursos pueden ser tipos de relaciones gubernamentales y comerciales.

**Mercados financieros:** En Ecuador, así como en los países en desarrollo, controles financieros inadecuados y estados financieros engañosos afectarán la diversificación y la relación de rendimiento. Además, las empresas eligen las inversiones que tienen control ya que los elementos intermedios como los analistas financieros efectivos en los mercados, los fondos mutuos, los bancos de inversión y las empresas de capital de riesgo son inadecuados en los países en desarrollo. En este caso, las condiciones adecuadas plantean la opción de diversificación relacionada o no relacionada. Se considera que estos factores derivados del subdesarrollo de los mercados financieros tienen un efecto disuasorio sobre la generación de condiciones eficaces de capital riesgo en los países en desarrollo y sobre las nuevas entradas en el mercado.

**Mercado de trabajo:** En los países en desarrollo, otro factor que puede afectar la relación entre la estrategia de diversificación y el desempeño organizacional es el mercado de trabajo. En los países en desarrollo, las dificultades para encontrar empleados bien capacitados para las empresas parecen ser un factor negativo en la diversificación. Por otro lado, las altas tasas de desempleo (que no necesariamente facilitan la búsqueda de un empleado calificado) pueden resultar en una disminución de los costos del empleado no calificado. La ausencia o impotencia de la ley en relación con el mercado de trabajo puede afectar a factores como el seguro de desempleo, la seguridad en el empleo, los salarios de los empleados, lo que tendrá un efecto obstructivo en la búsqueda de empleados calificados que necesitan las empresas en crecimiento y debido a las regulaciones legales inadecuadas o

ineficaces. Aplicaciones la continuidad del trabajo será problemática. Por otro lado, el aumento de la población joven en estos países permite que los salarios y condiciones de los empleados sean a favor de las empresas. Aunque los problemas para encontrar empleados cualificados existen, cuando se evalúan en términos de costos de producción, los jóvenes inevitablemente serán un factor en la reducción de los costos. Esta situación llevará a las empresas a invertir en áreas de negocio, aunque no relacionadas, que no necesita mano de obra calificada.

## **2.5. La Rentabilidad**

Como empezamos hablando en el planteamiento del problema, existe actualmente una lucha de empresas por tener el mejor posicionamiento en el mercado cada cliente o soldado vale en esta guerra, es por eso que las empresas buscan generar ganancias para su compañía. Una variable que vamos analizar de manera técnica es la rentabilidad por lo que empezaremos topando conceptos y definiciones de autores en la rama.

El Ingeniero Pedro Pablo Rojas en su publicación en la web Ecured (Conocimiento de todos y para todos) menciona: “Rentabilidad es la noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. La rentabilidad es la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.” (Rojas, 2013, pág. 180)

### **2.5.1. Tipo de Rentabilidad**

#### **La rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

#### **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad

financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

### **2.5.2 Índices de rentabilidad**

**ROA:** El origen de este concepto, también conocido como return on investment o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos. (Jiménez, 2002, pág. 68)

La fórmula aplicable es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

El índice ROA – rentabilidad sobre activos, muestra el porcentaje de utilidad neta que ha generado con la inversión en activos es decir la utilidad que tienen por cada cien dólares que tiene activos. (Jiménez, 2002, pág. 79)

Con este dato nos permite evaluar cuan rentable son las maquinarias si es el caso de una empresa de fabricación o procesamiento, para así ver si se mejora la capacidad de producción en el negocio y así conseguir un margen de ganancia mayor.

Margen de utilidad: Este índice muestra la capacidad que la empresa tiene para generar utilidades a través de sus ventas, es decir el porcentaje que sus ingresos netos (venta de sus productos) representan en su utilidad. Este índice se recomienda ser comparado con el líder de la industria o sector. (Jiménez, 2002, pág. 86)

La fórmula aplicable es la siguiente:

$$\text{Márgen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Con este dato nos permite ver cuáles son las estrategias comerciales que debe tomar en cuenta la organización para obtener su margen de ganancia.

ROE: La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. (Jiménez, 2002)

La fórmula aplicable es la siguiente:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total}}$$

El índice ROE – rentabilidad sobre patrimonio, nos permite evaluar la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio. (Jiménez, 2002, pág. 90)

Con este dato vamos a conocer el premio ofrecemos a nuestros accionistas por haber aportado fondos para la realización del negocio empresarial es decir el rendimiento de la inversión y poder compararlo con otras inversiones, para así tomar decisiones correctas.

## **2.6 Presentación de las Empresas Avícolas.**

La presente investigación analizará a nueve empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito seleccionadas por un muestreo estratificado en el cual se escogió empresas por nivel, tres empresas grandes, tres medianas y tres pequeñas dentro del sector avícola, las que a continuación se detalla un breve resumen de la cada una de ellas:

### **AVESCA (Avícola Ecuatoriana CA)**

Información general:

- Posición ranking 545
- Tiempo en el mercado 45 años
- Productos que comercializa Pollitos bebe; aves en pie y huevos.

### **Misión**

Producir y comercializar productos agroindustriales basados en un modelo de producción eficiente, con el mejor capital humano y practicando los valores de la empresa, para beneficio de los colaboradores, la sociedad y los accionistas

### **Historia**

Empresa creada por dos visionarios empresarios Ecuatorianos en el año 1972 en un tiempo en que la producción avícola en el País estaba recién comenzando. En esa

época la compañía contaba con un solo galpón de reproductoras y 10 empleados; en la actualidad cuenta con más de 75 galpones de reproductoras y ponedoras, su propia incubadora brindando trabajo a más de 380 familias ecuatorianas. (AVESCA, 2017)

### **Grupo ORO**

#### **Información general:**

Posición ranking: 243

Tiempo en el mercado: 25 años

Productos que comercializa: Pollos, pavos, cerdo, Línea gourmet de embutidos y huevos

#### **Misión**

Procesar y comercializar productos de calidad derivados de la industria avícola / porcina; utilizando tecnología avanzada junto con talento humano calificado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, trabajadores y accionistas

#### **Historia**

Grupo Oro nació en 1992 con la producción de huevos comerciales en las poblaciones de Puembo y Ascázubi. A través de los años se expandió hacia otras líneas, logrando la integración y diversificación con producción en las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi. Actualmente es una de las principales empresas del sector alimenticio del país asegurando a sus clientes un adecuado abastecimiento gracias a su sistema de entregas con seguridad y rapidez. Igualmente sus procesos son desarrollados practicando rigurosas medidas de bioseguridad, para garantizar la integridad orgánica, el estado sanitario y el bienestar animal. Se constituye una empresa responsable dentro de sus operaciones, generando recursos, empleo y conservación del ambiente. (ORO, 2017)

## **AVITALSA (Avícola Vitaloa S.A.)**

### **Información general:**

Posición ranking: 135

Tiempo en el mercado: 22 años

Productos que comercializan: Pollo Andino, pavo y balanceados.

### **Misión**

“La Corporación Avitalsa, es un grupo de empresas conformada por un equipo humano, que trabaja con dedicación y responsabilidad, en la producción y comercialización de productos avícolas con altos estándares de calidad, pensando en la salud, gustos y satisfacción de nuestros clientes” (Avitalsa, 2017)

### **Historia**

Empresa que se inicia en 1995 al unirse cuatro ecuatorianos entregados desde hace mucho tiempo a la actividad avícola formando una empresa dedicada a la producción de alimentos balanceados y a la comercialización de aves, presentando a sus consumidores productos nutritivos y de calidad. Ha generado alianzas con avicultores independientes para la crianza y el suministro permanente de aves en condiciones óptimas. Como premio a su preocupación por mantener todos sus procesos de producción inocuos, logra en esta área la certificación en la Norma ISO-22000, lo que le hace parte de la tendencia de homologación internacional de la calidad del producto y le brinda la confianza de los consumidores en los pollos y pavos, de Avitalsa, abriéndole la posibilidad de ampliar mercados hacia otros países. (Avitalsa, 2017)

## **REPROAVI**

### **Información general**

Posición ranking: 1178

Tiempo en el mercado: 22 años

Productos que comercializa: Pollos

### **Misión**

Ofrecer productos de la más alta calidad, teniendo como premisa la satisfacción total de sus clientes, contribuyendo además a las necesidades del empleo y desarrollo de todas las zonas donde distribuye sus productos.

### **Historia**

Reproavi Cia. Ltda., es una empresa avícola familiar constituida por la aportación de varios socios y creada como Compañía de Responsabilidad Limitada el 3 de Agosto de 1995 para la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie Gallus Domesticus), cubriendo la Sierra Norte del país.

Reproavi se encuentra funcionando desde hace veinte y dos años, dedicándose a la producción y comercialización de pollos faenados aptos para el consumo humano. En la actualidad la empresa cuenta con sus propias granjas de engorde de pollo y su propia planta de faenamamiento y su producto es distribuido a diferentes provincias del país, (Carchi, Imbabura, Pichincha y Latacunga); los productos que se distribuye son algunos derivados de pollos, brindando empleo a 253 personas ubicadas en las diferentes áreas.

## **PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos)**

### **Información general:**

Posición ranking: N°5

Tiempo en el mercado: 40 años

Productos que comercializa: Pollos, pavo, cerdo, res, mariscos, congelados, conservas, embutidos, arroz y balanceados.

### **Misión**

PRONACA es una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realiza inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a sus centros productivos, lo cual ha sido asumido por la empresa como un deber social.

### **Historia**

Empresa que se crea a partir del año 1977 con una visión de futuro y confianza en el Ecuador y con el objetivo de dedicarse al faenamiento de aves para brindar a los consumidores un pollo procesado con altos estándares de calidad. A partir de 1990 la empresa inicia un proceso de diversificación con la producción de conservas, cerdos, exportación de palmito y producción de embutidos. En este esfuerzo se une a un gran equipo humano que contribuye a que se desarrolle brindando su aporte a la buena alimentación y al bienestar de nuestra sociedad, desarrollando sus actividades con un programa de bioseguridad que maneja estrictas normas de inocuidad alimentaria.

En la actualidad, la empresa cumple con las leyes y ordenanzas ambientales y periódicamente investiga y desarrolla proyectos en esta área, los que acompañan

otras acciones de salud ocupacional y seguridad industrial, con las que protege su capital humano. (PRONACA, 2017)

### **Agropecuaria Yaruqui S.A. - AGROYAQUI**

#### **Información general**

Posición ranking: N°2675

Tiempo en el mercado: 15 años

Productos que comercializa: Pollos y pavo.

La empresa Agropecuaria Yaruqui S.A. Agroyaqui se dedica a explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus). (EKOS, 2017)

### **Mega Aves Megaves Cia. Ltda.**

#### **Información general**

Posición ranking: N° 1950

Tiempo en el mercado: 12 años

Productos que comercializa: Pollos y derivados del pollo.

La empresa Mega Aves Megaves Cia. Ltda. Se dedica a explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus, adicionalmente introduce productos con valor agregado como son las presas listas para hornear y productos procesados derivados de la carne del pollo. (EKOS, 2017)

**El Condrogal Cia. Ltda.****Información general:**

Posición ranking: N° 3098

Tiempo en el mercado: 13 años

Productos que comercializa: Pollos

El Condrogal Cia. Ltda. Se dedica a explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus). (EKOS, 2017)

**AVECENTRO S.A.****Información general:**

Posición ranking: N° 3258

Tiempo en el mercado: 10 años

Productos que comercializa: Pollos

La empresa Avecentro S.A. se dedica a explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticus). (EKOS, 2017)

### 3. Marco Referencial

Los estudios relacionados con la diversificación empresarial y su relación con la rentabilidad son pocos, la mayoría de estudios se han centrado en analizar de una manera teórica los distintos cambios que ha tomado la utilidad de la compañía para así dar un punto de vista muy incierto, en el que no se termina dando una orientación a las compañías de un sector de la economía que quieren optar por una estrategia que cambie su portafolio o mejore su capacidad de producción.

Existen estudios como el realizado por la revista Análisis Económico de México en 2017, en el cual concluye que la relación entre diversificación y desempeño económico de una empresa posee forma curvilínea. Esta teoría reconoce que los incrementos en la diversificación no pueden ser asociados con incrementos en el desempeño, al menos no de forma continua. Con base en ello, han surgido dos modelos alternativos en la literatura especializada: el Modelo de U Invertida y el Modelo Intermedio.

El Modelo de U Invertida plantea que la estrategia de diversificación relacionada es preferible a la estrategia de negocio único, debido a que las empresas establecidas en industrias cercanas pueden intercambiar recursos corporativos y además generar sinergias operacionales derivadas principalmente de las economías de alcance que surgen del diseño de una cartera en la que los negocios se refuerzan mutuamente. (Williamson, 1994,1996, pág. 6)

En esta línea se encuentra autores como Tanriverdi y Venkatraman quienes argumentan que el concepto de sinergia es central para los resultados de las empresas diversificadas y, a pesar de algunos resultados inconsistentes, la conclusión de casi cuatro décadas de investigación sobre diversificación es que las empresas cuyos negocios comparten recursos obtienen valores superiores en relación a aquellas

empresas que no comparten ningún recurso (excepto los financieros), las cuales tienden a destruir valor. Por esta razón, se asume que los recursos relacionados entre los negocios son fuente de sinergia la cual mejora el valor corporativo de la empresa. (Venkatraman, 2005)

En cambio el Modelo Intermedio postula que la diversificación logrará retornos positivos a tasa decreciente a partir de un punto de optimización. Al respecto (Markides, 1992, pág. 109) entrega una útil revisión de los argumentos que apoyan este enfoque al señalar que si una empresa incrementa su nivel de diversificación, es decir si la empresa se mueve lejos de sus negocios esenciales, los beneficios de la diversificación disminuirán marginalmente. De manera similar, estos argumentos son consistentes con el planteamiento de Wernerfelt y Montgomery quienes señalaron que las empresas diversificadas primero emplearán sus activos en mercados e industrias similares e irán más lejos sólo cuando el exceso de capacidad lo recomiende (Wernerfelt, 1988, pág. 99) . Sin embargo, cuando los mercados se vuelvan más distantes para las competencias esenciales de la empresa, la organización perderá gradualmente su habilidad para poder influenciar su ventaja competitiva. (Palich, Cardinal, & Miler, 2000, pág. s/n)

Por otra parte, también han surgido investigaciones que vinculan la diversificación y sus resultados a los acuerdos organizacionales. Tal es el caso de Hill, Hitt y Hoskisson en su libro “Estructuras cooperativas versus competitivas en empresas diversificadas relacionadas y no relacionadas” señalan que las estrategias de diversificación se asocian con un conjunto diferente de beneficios económicos, señalan que las empresas que se diversifican hacia áreas relacionadas pueden obtener beneficios de las economías de alcance; mientras las que lo hacen hacia áreas no relacionadas pueden obtener beneficios de los mecanismos de gobierno. Sin

embargo, para obtener tales beneficios económicos se requieren diferentes acuerdos organizacionales internos, de manera precisa las empresas que obtienen economías de alcance requieren acuerdos organizacionales que permitan la cooperación entre las unidades estratégicas de negocios, mientras que las empresas que busquen beneficios económicos desde el gobierno interno necesitan acuerdos organizacionales que fomente la competencia entre las unidades estratégicas de negocios. Sus resultados arrojaron que “El ajuste entre la estrategia de diversificación, la estructura organizacional y los sistemas de control se encuentra asociado a un resultado superior” (Hill, Hitt, & Hoskisson, 1992, pág. 88)

Con esta antecedentes de estudios realizados la evidencia teórica existente sobre la relación entre diversificación y resultados, al igual que entre diversificación relacionada y no relacionada con los resultados empresariales, quedan muy teóricas y no permiten plantear acciones claras para las compañías. Por otra parte, los descubrimientos de los estudios pasados no permiten una fácil generalización puesto que muchos de ellos han sido inconclusos y contradictorios resaltando la complejidad de la relación.

Con este estudio se desea plantear de manera clara para un sector de la economía nacional que es el avícola las acciones a tomar y la experiencia de otras empresas del mismo sector para tener como base un proyecto para que inicien la decisión de diversificar.

## CAPITULO III

### **3. Diseño metodológico de la investigación**

#### **3.1. Tipo de investigación**

##### **3.1.1. Por su nivel**

Este estudio por su tipo de investigación es descriptiva ya que mide las variables y describe los resultados del estudio. Se describirá las causas y motivos que llevaron a las empresas a diversificar o no; y como afecta la estrategia de diversificación en su rentabilidad.

Esta investigación pondrá a prueba explicaciones sobre teoría de las dos variables como son la diversificación y rentabilidad

##### **3.1.2. Por su finalidad**

Esta investigación por su finalidad es aplicada porque el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos o comunidades mediante la práctica de alguna técnica particular. (Landeau, 2007)

De esta manera al utilizar la investigación aplicada se podrá poner mayor atención a las posibilidades efectivas, para llevar la teoría a la práctica y presentar opciones de rentabilidad para muchas empresas avícolas.

##### **3.1.3. Por las fuentes de información**

Constituye una investigación mixta ya que utilizará la investigación documental como la investigación de campo porque, llegando directamente a las empresas, a sus directivos y clientela, como también se recurrirá a documentos bibliográficos que proporcionarán información necesaria para la investigación. (Padilla, 2013)

### **3.1.4. Por el control de las variables**

Es una investigación no experimental también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. La investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,”. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Kerlinger, 1979).

### **3.2. Enfoque de la investigación**

Por su enfoque de investigación el estudio es de carácter cualitativo ya que según Padilla la investigación cualitativa tiene una perspectiva holística del tema, esto es que considera el fenómeno como un todo, este enfoque no suele comprobar hipótesis sino un método para generar teorías y cuestiones acerca del estudio. El enfoque cualitativo no tiene reglas de procedimientos y para la recolección de información si no que da apertura al juicio del investigador para que la técnica aplicada responda a los objetivos planteados. (Padilla, 2006).

La razón por la que se utilizará este enfoque es porque la investigación cualitativa permitirá acercarnos de manera objetiva a las fuentes de información en este caso a las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito y a los clientes que pertenecen a las empresas en estudio para así aplicar las técnicas de recolección de información más objetivas para determinar racionalmente los puntos más relevantes.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

Para la investigación se utilizó dos enfoques de estudio las empresas avícolas y los clientes que consumen productos derivados de las aves, es por ello que se aplicó diferentes tipos de muestreo para conseguir el dato que nos permita responder a nuestros objetivos. La población que se tomará en cuenta para estudiar las empresas avícolas son aquellas que ofrezcan pollo y derivados; por su categoría en el sector están nombradas como empresas de explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (aves de la especie gallus domesticu).

En cuanto a los clientes se consideró aquellos que consuman productos avícolas en la Provincia de Pichincha, principalmente los negocios de expendio de alimentos ya que son los que mayormente consumen productos cárnicos y nos darán una mejor información de lo que se investiga. El sector al cual nos enfocaremos es la Mariscal al norte de Quito ya que es un sector muy concurrido por oficinistas y extranjeros los cuales generan un importante dinamismo y competitividad entre los negocios de comidas.

#### **3.3.2. Muestra**

##### **Muestra empresas**

En cuanto a las empresas, se ha considerado realizar un proceso de muestreo no probabilístico que es el tipo de muestreo aleatorio estratificado el cual asegure la representatividad de la población, en este caso abarque el sector avícola en el Distrito Metropolitano de Quito para ello se separó por tamaño es decir tanto a empresas grandes, medianas y pequeñas del sector. En el sector avícola existen 17 empresas

vigentes de las cuales se eligió a tres empresas por es decir se analizará nueve empresas en total para de esta manera tener un estudio más completo de lo que sucede en el sector.

### **Muestra clientes**

Para la obtención del cálculo de la muestra para los clientes del sector avícola nos enfocamos en negocios de expendio de comidas en el sector de la Mariscal en Quito, para lo cual se obtuvo una población de 4.412 negocios en este sector para ello se aplicó una técnica de tipo probabilístico para encontrar la muestra que permita responder a nuestros objetivos.

Para el cálculo de la muestra que permita tener un análisis estadístico confiable se consideró el dato de probabilidad de ocurrencia del 0,5(50%) y un error de muestreo del 0,05 (5%) las cuales permita que el investigador tenga datos veraces de la investigación a tratar.

Hernández L. menciona la fórmula para el cálculo de la muestra para una investigación que ha sido escogida para realizar este proyecto por su nivel de confianza que brinda que es la siguiente:  $n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$  . (Lerma, 1979, pág. 355)

De donde:

n: tamaño de la muestra

Z: Nivel de confiabilidad 95%

P: Probabilidad de ocurrencia 0,5

Q: Probabilidad de no ocurrencia 0,5

N: Población

E=Error de muestreo 0,05 (5%)

Aplicando la fórmula estudiada para el proyecto de investigación obtendremos lo

$$\text{siguiente: } n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Datos:**

Z: 1.96

P: 0,5

Q: 0,5

N: 4.412

e: 5%

$$n = \frac{1,96^2 (0,50)(0,50)(4412)}{1,96^2 (0,50)(0,50) + 4412(0,05)^2}$$

$$n = 353,38$$

$n = 353,38 = 353$  encuestas.

El resultado nos arroja 353 encuestas que se aplicara en cliente de consumo avícola en Pichincha.

### **3.4. Instrumentos de recolección de información**

Entre las técnicas de recolección de información se eligió la entrevista y la encuesta como las necesarias para sustentar una propuesta estratégica para las empresas en estudio.

#### **3.4.1. La entrevista**

Kerlinger (1985:338) nos dice que “la entrevista constituye una confrontación interpersonal, en la cual una persona formula a otra, preguntas cuyo fin es conseguir respuestas relacionadas con el problema de investigación.” (Garmona, 2008).

Para Sierra (1999:281) “es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado, orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. Pérez (2005)

Partiendo de que la entrevista es una conversación entre dos personas con una finalidad específica en el cual existe un entrevistador y un entrevistado, a través de ella y a lo largo de la conversación trataremos de que los directivos de las nueve empresas del sector avícola nos señalen cuáles fueron los factores que determinaron el decidir o no por la diversificación empresarial

### **3.4.2. La Encuesta**

La Encuesta es sin duda la técnica cuantitativa de recopilación más “popular” y “conocida” que ayuda para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos. Además se tuvo en cuenta la adaptabilidad a todo tipo de información y a cualquier población y permite recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.

Se opta por la encuesta porque es definida como: una técnica que permita obtener información empírica sobre determinadas variables que requieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos...El instrumento de la encuesta es el cuestionario (Rojas, 1989)

Por lo expuesto se consideró conveniente utilizar esta herramienta a los clientes de productos avícolas a fin de que nos brinden información sobre las variables de esta tesis, específicamente sobre las ventajas de la Diversificación Empresarial y conocer el requerimiento de productos que satisfagan sus necesidades.

### **3.4.3. Análisis documental financiero**

El objetivo del análisis documental fue revisar los informes de gestión de los directivos de las empresas y sus balances a fin de determinar aspectos relacionados a la rentabilidad y su relación con la diversificación.

Esta información será proporcionada por la superintendencia de compañías y las instituciones del estado calificadas para presentar datos e índices financieros relativos al tema de investigación.

Se realizará también una revisión bibliográfica, de los estudios realizados por otros investigadores como: libros, artículos, revistas, etc.

### **3.5. Procedimiento para tratamiento y análisis de la información**

Luego de realizar la entrevista la cual nos permitirá conocer los factores que inciden para que las empresas diversifiquen o no, el análisis documental el cual nos demostrará si la diversificación es una estrategia que ayuda a mejorar la rentabilidad y las encuesta el cual nos guiara en las necesidades reales de los clientes para poder iniciar con la aplicación de la diversificación, se procederá al análisis de los resultados.

Luego de haber adjuntado la información necesaria se continua al procesamiento de la información y para facilitar el manejo de la misma se utilizará gráficos de análisis para relacionar tanto el estudio financiero como el de campo para determinar si la estrategia de rentabilidad es una estrategia que ayuda a mejorar la rentabilidad en las empresas del sector avícola en la Provincia de Pichincha.

Se realizará la tabulación y se determinarán tablas de frecuencias para las preguntas seleccionadas. Estas tablas reflejarán las frecuencias y porcentajes sobre el total. De igual forma para el análisis de estos resultados se apoyará construyendo

gráficos comparativos tomando en cuenta que los valores cuya frecuencia sea cero no se registrarán en el gráfico.

Los resultados de cada pregunta serán descritos e interpretados basados en teorías de autores e investigadores que en el ámbito de la administración empresarial nos ofrecen información sobre estos aspectos.

### 3.5.1 Operacionalización de las variables

Tabla 1:

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Categorías	Indicadores	Técnica
<b>Independiente</b> Diversificación empresarial	La diversificación implica las direcciones de desarrollo que pueden tomar una organización a partir de sus productos y mercados actuales simultáneamente.	<u>Diversificación</u>  <u>Relacionada</u>    <u>Diversificación no</u>  <u>Relacionada</u>	-Índices de Factores de decisión.  -Índices de ventajas cliente/empresa.    -Índices de Factores de decisión.  -Índices de ventajas cliente/empresa.	-Entrevista a las empresas en estudio.   -Encuesta a clientes de consumo avícola.





### 3.5.2 Matriz de coherencia de la entrevista

Tabla 2:

*Matriz de coherencia de la entrevista*

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADORES	ENTREVISTA EMPRESA
			(Preguntas)
DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL	Determinar cuáles son los factores que inciden para que las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, decidan o no aplicar la estrategia de Diversificación Empresarial	Factores de decisión	¿Cuáles fueron los factores para que usted decida no diversificar?
			¿Qué factores internos influyeron para diversificar?
			¿Qué factores externos influyeron para diversificar?
	Definir si la diversificación constituye para las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, una estrategia empresarial	Ventajas de la Diversificación	¿Considera a la Diversificación como estrategia?
			¿Qué ventajas adquiere con la diversificación?
			¿De dónde surgieron los conocimientos sobre la diversificación?

Fuente: *Guía para la formulación de Proyectos. Arq. Edgar Padilla Ulloa*

### 3.5.3 Matriz de coherencia de la encuesta

Tabla 3:

*Matriz de coherencia de la encuesta*

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADORES	ENCUESTA CLIENTES
			(Preguntas)
DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL	Determinar cuáles son los factores que inciden para que las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, decidan o no aplicar la estrategia de Diversificación Empresarial	Factores de decisión	Los consumidores buscan variedad
			¿Qué beneficios obtiene al comprar otras líneas a su proveedor?
			¿Qué factores influyen para decidir comprar un nuevo producto para su negocio?
	Definir si la diversificación constituye para las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito, una estrategia empresarial que mejora su rentabilidad.	Ventajas de la Diversificación	¿Compraría a un solo proveedor todos los productos de su negocio?
¿Qué beneficios obtiene al comprar otras líneas a su proveedor?			



PROPUESTA	Diseñar una propuesta de líneas de productos aplicables a las empresas de este sector como inicio para una diversificación	Factores de decisión	¿Cuál sería un factor de decisión para comprar un nuevo producto para su negocio?
		Ventajas de la Diversificación	¿Ayudaría a su negocio el contar con más variedad de marcas y productos?
		Productos que demanda el consumidor	¿Qué productos relacionados con los cárnicos demanda su clientela?
			¿Qué productos no relacionados con los cárnicos demanda su clientela?

*Fuente: Guía para la formulación de Proyectos. Arq. Edgar Padilla Ulloa*

### 3.5.4 Matriz de coherencia análisis documental

Tabla 4:

*Matriz de análisis documental*

<b>VARIABLE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	Identificar qué relación tiene la diversificación con la rentabilidad en las empresas avícolas del Distrito Metropolitano de Quito.	Rentabilidad Económica	Análisis del índice margen de utilidad
		Rentabilidad Financiera	Análisis de los índices del ROA
			Análisis de los índices del ROE

*Fuente: Guía para la formulación de Proyectos. Arq. Edgar Padilla Ulloa*

## CAPITULO IV

### 4. Análisis e interpretación de los resultados

#### 4.1 Entrevista a Empresas

La entrevista tenía como objetivo el conocer la opinión de los directivos de las empresas estudiadas sobre los factores que inciden para optar por la diversificación y si ella constituye una estrategia para mejorar su rentabilidad, objetivos a estudiar en esta investigación.

Para la entrevista se explicó que se tomará una muestra estratificada de empresas pequeñas, medianas y grandes del sector avícola en la Provincia de Pichincha.

Se entrevistó a nueve empresas avícolas específicamente a los directivos de esas organizaciones quienes nos dieron su punto vista acerca de las estrategias que se ha aplicado en el periodo desde el 2012 al 2016 y los retos que tiene actualmente para aplicar la estrategia de diversificación.

Para un mejor manejo de la información se les ha asignado un código para facilitar la presentación de sus respuestas, cuyo orden va acorde al nivel de ranking de Ekos por ingresos en 2016:

*Tabla 5:*

*Código para entrevistados*

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE, CARGO Y EMPRESA</b>
<b>E-1</b>	Ing. Mauricio Ramos, Supervisor de Ventas Food Service <b>PRONACA</b>
<b>E-2</b>	Ing. Andrés Solórzano, Gerente Comercial, Regional Quito- <b>GRUPO ORO.</b>
<b>E-3</b>	Ing. Daniela Pérez, Gerente Comercial Gigos, <b>AVESCA.</b>



<b>E-4</b>	Ing. Andrés Arcos, Gerente Comercial - Quito, <b>AVITALSA</b>
<b>E-5</b>	Ing. Alex Arguello, Supervisor de Ventas <b>REPROAVI</b>
<b>E-6</b>	Ing. Mariana Galarza, Gerente Comercial <b>MEGAVES</b>
<b>E-7</b>	Dr. Manuel Acosta, Gerente General <b>AGROYAQUI</b>
<b>E-8</b>	Ing. Patricio Villacrés, Gerente General <b>EL CONDROGAL</b>
<b>E-9</b>	Ing, Manuel Jácome Gerente Comercial <b>AVECENTRO</b>

*Fuente: Empresas Avícolas*

### **PREGUNTA 1**

**¿Su empresa aplica la diversificación de productos?**

**E-1:** Si desde hace muchos años

**E-2:** Si la aplicamos

**E-3:** No aplicamos esa técnica

**E-4:** Si

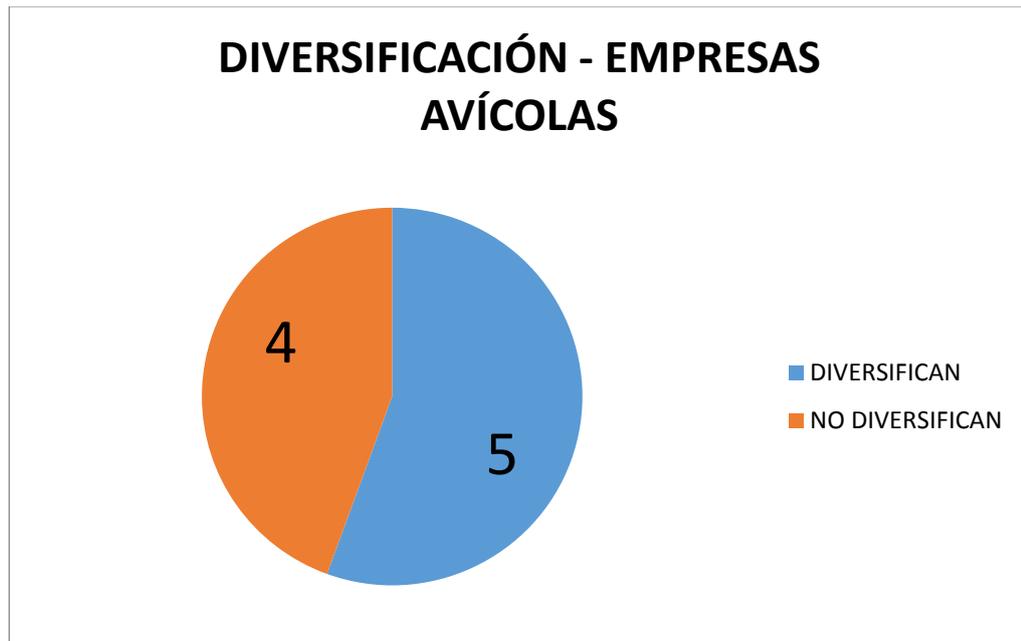
**E-5:** No

**E-6:** SI

**E-7:** Si

**E-8:** No aplicamos

**E-9:** No



*Figura 1: Diversificación empresas avícolas*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

### **Interpretación**

Se puede apreciar que de las 9 empresas avícolas en estudio 4 no diversifican, que analizando la información de estas cuatro, nos damos cuenta que son las de menor ranking en comparación con las otras compañías en estudio.

Los expertos señalan que la estrategia de diversificación puede considerarse como una estrategia básica de crecimiento debido al incremento cuantitativo que genera en las operaciones de la empresa.

Esto podemos ver reflejado en las cinco empresas que la aplicaron, al explorar nuevas áreas de negocio dándoles una mayor rentabilidad, expandiéndose en nuevos mercados o líneas de productos relacionados y / o no relacionados con sus negocios existentes.

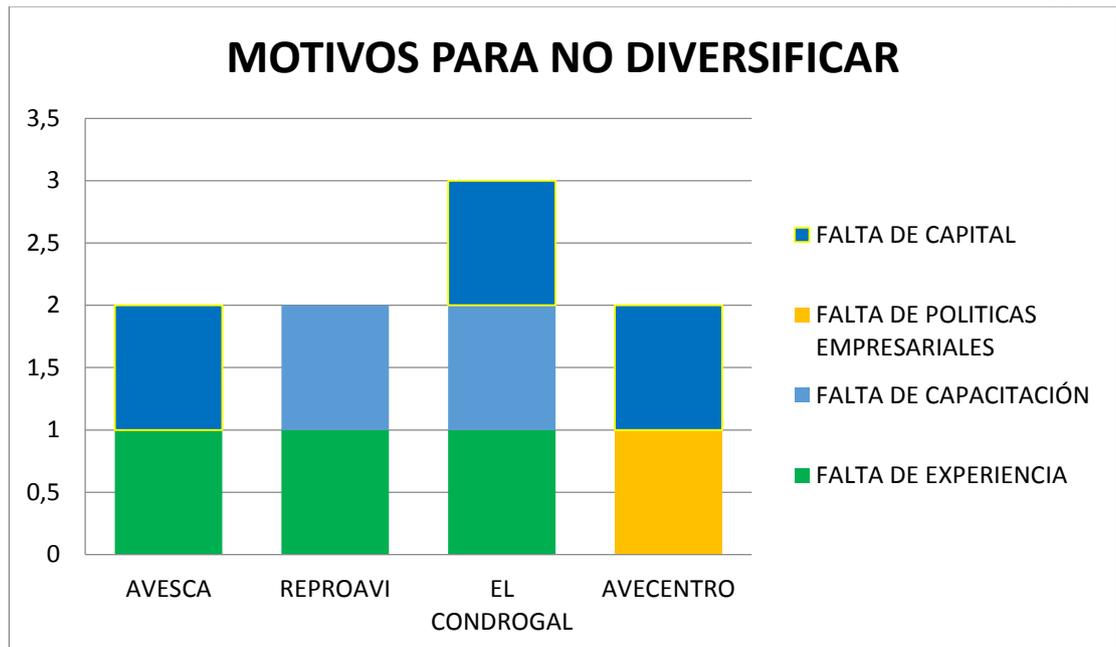
**PREGUNTA 2****¿Cuáles fueron los factores para que usted decida no diversificar?**

**E-3:** Porque no tenemos experiencia en otras líneas de productos que no sean huevos y estamos en un momento de crisis económica donde no podemos perder el poco capital.

**E-5:** Porque no tenemos capacitación para aplicar este método y no queremos arriesgar por la falta de experiencia a la empresa ingresando a un área que desconocemos.

**E-8:** Por que las políticas de sus gerentes han decidido crecer en el mercado de pollo y mejorar su cadena de producción para crecer en este mercado muy competitivo, adicional creemos que la empresa no está en un condiciones de hacer esta inversión.

**E-9:** Desearíamos poder aplicarlo pero se requiere de una inversión grande que en este tiempo de crisis tanto para la empresa como para el país es muy fuerte y no consideramos arriesgar, adicional no estamos preparados para incursionar en un mercado nuevo.



*Figura 2: Motivos para no diversificar*

*Fuente: Entrevista empresas Avícolas*

#### **Interpretación:**

Sus respuestas nos llevan a enlistar las siguientes situaciones que les han impedido diversificar: Falta de capital, falta de experiencia, falta de capacitación y la falta de políticas empresariales

En su mayoría las empresas que no diversifican mencionan que el mayor impedimento para aplicar la estrategia de diversificación es el capital para invertir. La teoría no nos dice que es necesario contar con un capital para poder invertir en la diversificación, nos da opciones para que se encuentre el tipo de diversificación adecuada para la compañía. Si bien es cierto la diversificación en general es añadir nuevos productos al portafolio de una empresa hay maneras de buscar opciones para financiar un proyecto de este tipo como es acceder a este con un préstamo, considerando que las ganancias me darán para cubrir esos gastos. Considero que la falta experiencia no es una justificación porque debemos entender que todos en algún

momento no la tuvieron, pero sí estuvieron capacitados para hacerlo; por tanto la falta de capacitación sí es un limitante, pero no una justificación y otro impedimento que se presento es la falta de políticas por parte de los directivos de las empresas las cuales son muy tradicionales y no se adaptan a los cambios del mercado.

### PREGUNTA 3

**¿Qué tipo de diversificación aplica? (Previo a la pregunta se les indicó los tipos de diversificación y la conceptualización de cada uno de ellos)**

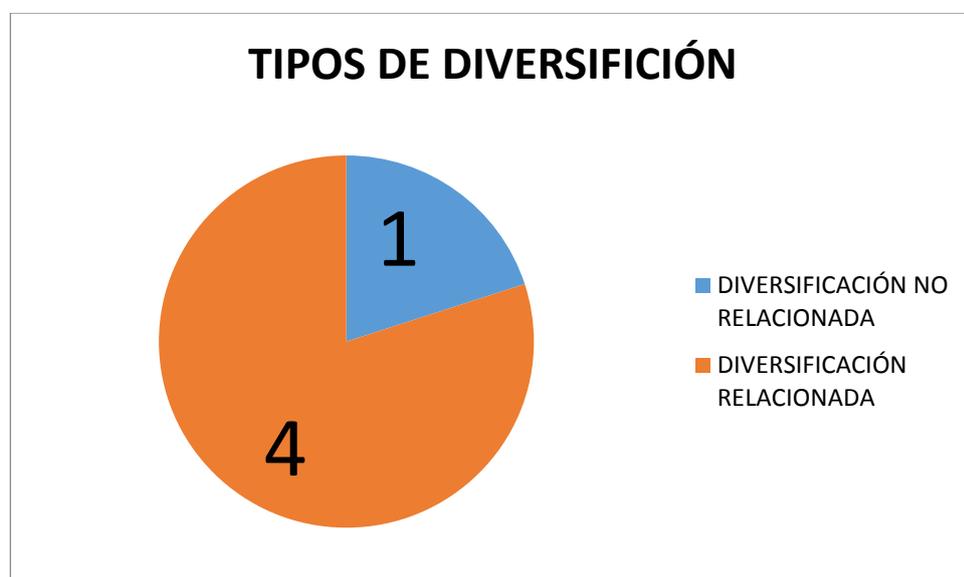
**E-1** No Relacionada

**E-2** Relacionada

**E-4** Relacionada

**E-6** Relacionada

**E-7** Relacionada



*Figura 3: Tipos de diversificación empresas avícolas*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

**Interpretación:**

Sus respuestas demuestran solo la empresa Pronaca es la que aplica la estrategia de diversificación no relacionada, con ello se podría confirmar la teoría que nos dice que las empresas diversificadas no relacionadas tienen un riesgo mayor pero si es aplicada correctamente tendrán las ventajas de crecer en otros mercados aumentando así su rentabilidad para de esta manera crear ventajas competitivas internas como servicios compartidos, disminución de desperdicios, entre otras.

Si bien es cierto la mayoría de empresas avícolas diversifican sus productos en las líneas derivadas de la carne de pollo, tiene ventajas y resultados positivos pero al comparar los resultados de la que diversifica en otras líneas el resultado es mejor para el que decide arriesgar aplicando esta estrategia.

**PREGUNTA 4**

**¿Cuáles fueron los factores internos (dentro de la empresa) para que usted decida diversificar?**

**E-1:** Creo que uno de los factores fue el mirar una gran oportunidad de ofrecer todo un portafolio completo de alimentos para cubrir las necesidades de nuestros clientes, además que las políticas de crecimiento de la empresa nos llevan a buscar nuevas oportunidades dentro del sector.

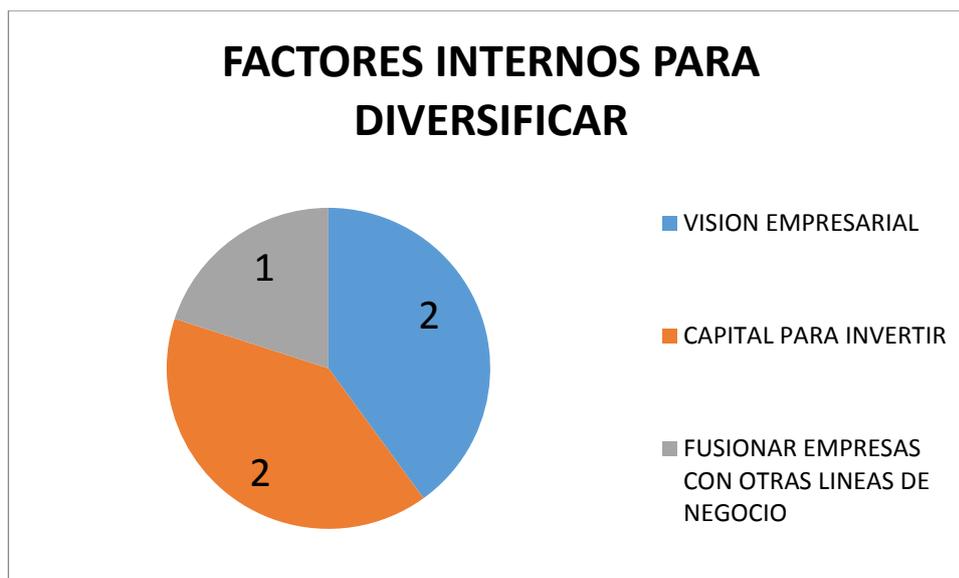
**E-2:** La empresa contaba con capital para invertir lo que constituía un potencial para buscar nuevas oportunidades de crecer en el mercado.

**E-4:** El principal fue el que se tenga un capital flotante que ameritaba buscar una inversión.

**E-6:** La industrialización en todo negocio es buena y más aún en este sector, la visión de los dueños de la empresa es crecer y alimentar a los ecuatorianos, vimos

una oportunidad de crecer con otros productos y mejorar así la satisfacción de nuestros clientes.

**E-7:** El trabajo con otros clientes exigentes y la necesidad que aumentar la rentabilidad permitió que se cuente con alianzas empresariales que nos permitan ofrecer otra línea como es el pavo.



*Figura 4: Factores internos para diversificar*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

### **Interpretación:**

Las respuestas nos llevan a determinar que los factores internos que les incentivó el diversificar fueron: Visión empresarial, contar con capital flotante listo para invertir y el potencial de crear alianzas empresariales.

Las empresas deben estar alertas ante situaciones internas o factores dentro de la empresa que constituyen grandes oportunidades para que una empresa decida optar por inversiones fuera de sus negocios actuales.

Me parece muy importante que en una compañía existan políticas que exijan de sus directivos encontrar alternativas para su crecimiento, contar con personal creativo innovador y dispuesto a enfrentarse a desafíos.

### **PREGUNTA 5**

**¿Cuáles fueron los factores externos (fuera de la empresa) para que usted decida diversificar?**

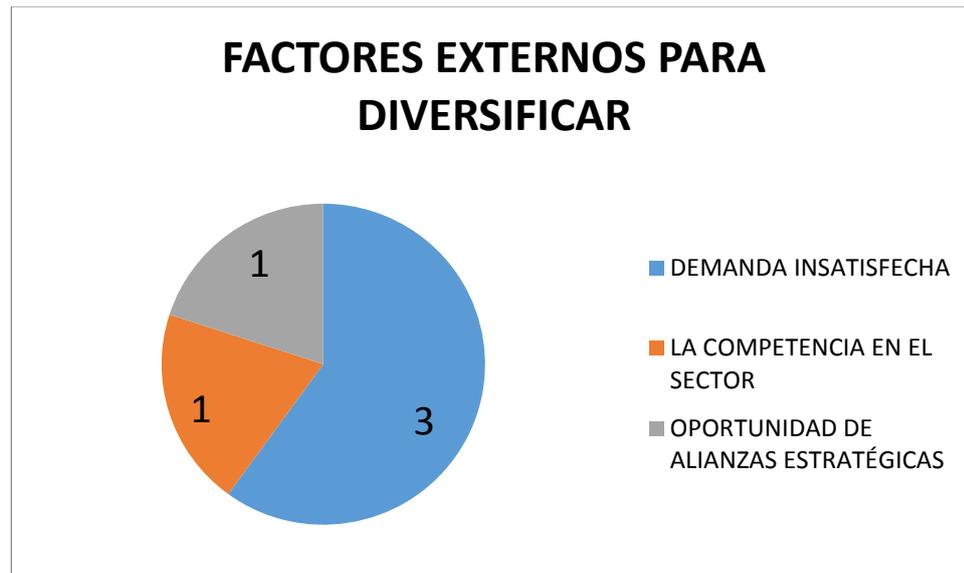
**E-1** Ofrecer al Ecuador productos alimenticios de calidad los cuales no estaban siendo abastecidos.

**E-2** Siempre nos vemos amenazados por la competencia, por lo que se tiene que diversificar, caso contrario constituye un riesgo para la empresa.

**E-4** Fueron varios, tenemos la constante demanda del sector de incorporar productos cárnicos nuevos que satisfagan sus necesidades.

**E-6** Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores ya que al tener un mercado tan competitivo los valores agregaros son importantes.

**E-7:** La posibilidad de hacer sinergias con otras empresas y aumentar nuestra rentabilidad.



*Figura 5: Factores externos para diversificar*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

**Interpretación:**

Las respuestas nos llevan a determinar que los factores externos que les incentivó el diversificar fueron: Demanda insatisfecha, la competencia en el sector y la oportunidad de alianzas estratégicas

Si bien estos constituyen algunos de los factores externos, existe otro, como es el buscar posicionamiento en el mercado, que podría enlazarse con el combatir a la competencia.

Los clientes exigen variedad. La encuesta realizada a ellos nos demuestra que tres empresas buscan entrar con otros productos la satisfacción del cliente sabiendo que su requerimiento así lo exige por el giro de negocio, la variedad es un punto fuerte que se debe tener en cuenta al momento de ganar a un cliente, por lo tanto es necesario satisfacer sus requerimientos de manera óptima.

La competencia y la oportunidad de generar alianzas estratégicas son factores que llevan a aplicar esta estrategia, que sin duda va a depender de la empresa y el momento que diversificar o no a la empresa.

### **PREGUNTA 6**

**¿Considera a la diversificación como una estrategia para mejorar su rentabilidad?**

**E-1** El éxito de PRONACA en su totalidad se ha logrado a través de la diversificación, de las alianzas con otras empresas, por tanto si la considero como una buena estrategia.

**E-2** Por supuesto que sí, caso contrario, no lo veríamos como una opción.

**E-3** Si, pero lamentablemente no estamos capacitados para ello, creo que falta un poco de decisión y arriesgarse.

**E-4** Si seguro, los resultados están ahí en los balances.

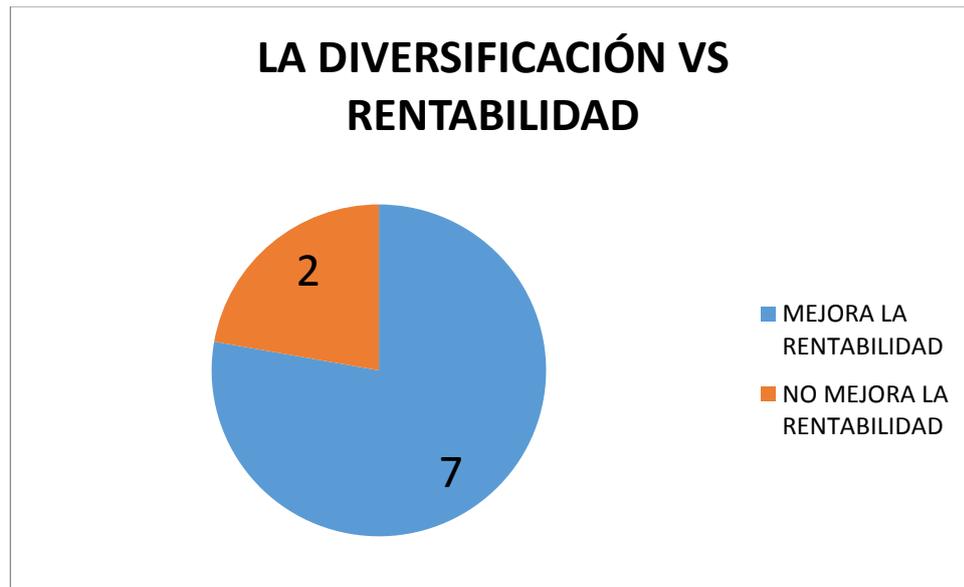
**E-5** Claro que sí.

**E-6** Seguro ya que es una estrategia que nos permite vender más y por ende ganar mercado

**E-7** Si ya que es una forma para generar mayores ganancias

**E-8** No, ya que se depende en mayor parte a la experiencia que tiene produciendo un producto.

**E-9** No por la razón de que la empresa no se centra en su producto estrella y descuidar procesos claves de ejecución que terminan afectando la rentabilidad empresarial



*Figura 6: Diversificación vs rentabilidad*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

#### **Interpretación:**

La mayoría de empresas consideran a la diversificación como una estrategia de crecimiento. Las empresas aplican la diversificación, con seguridad nos responden y nos tratan de demostrar con sus resultados, con su éxito, con su ranking bien posicionado como lo es el de Pronaca. Dos empresas consideran que no genera beneficios por su falta de experiencia para atender nuevos procesos.

Por tanto no en vano los especialistas reconocen el valor de poseer una variedad amplia relacionada y no relacionada de negocios, desarrollando nuevos productos en nuevos mercados al mismo tiempo, considerando que un portafolio de negocios amplio, diversifica el riesgo.

**PREGUNTA 7**

**Si se dice que la diversificación empresarial es una estrategia. ¿Qué ventajas se adquiere con ella?**

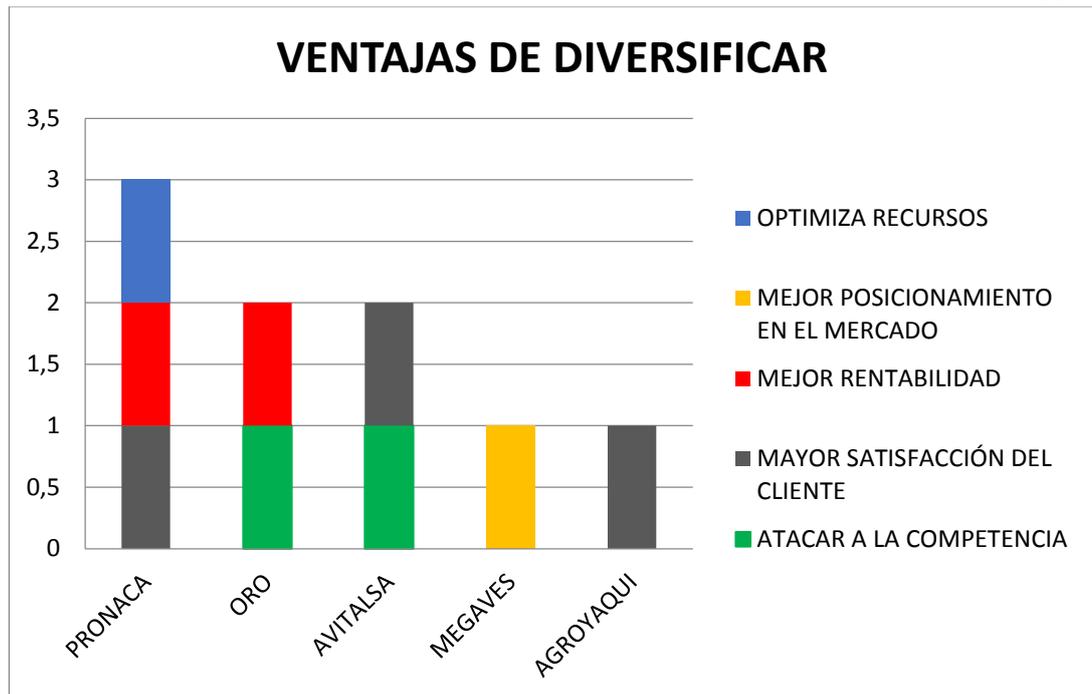
**E-1** Mejora los ingresos de la empresa al vender un amplio portafolio productos y con la que permite optimizar los recursos disponibles, utilizamos los mismos vendedores para que oferten a nuestros clientes una gama más amplia de productos también los mismos camiones para el despacho de la nueva mercadería implementada.

**E-2** Como había dicho la rentabilidad es la mayor ventaja competitiva para atacar a la competencia.

**E-4** La empresa se beneficia porque cubrirá los requerimientos del cliente y ganará fidelidad.

**E-6** Se gana posicionamiento y crecen las ganancias. Es una estrategia de inversión para aquellas empresas que tienen capital para comprar maquinarias nuevas, pero de igual forma existen otros recursos para generar rentabilidad.

**E-7** Los clientes se vuelven fieles y la marca se reconoce de mejor manera se crece de forma rápida con esta estrategia.



*Figura 7: Diversificación vs rentabilidad*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

### **Interpretación:**

Nuevamente todos responden que es una ventaja la diversificación e incluso las dos empresas que no la aplican quisieron responder y lo hicieron con iguales respuestas. A pesar que dos de ellas consideraban que no genera beneficios en su mayoría coinciden que el mayor beneficio es el incremento de la rentabilidad.

### **PREGUNTA 8**

#### **¿De dónde surgieron los conocimientos sobre la diversificación?**

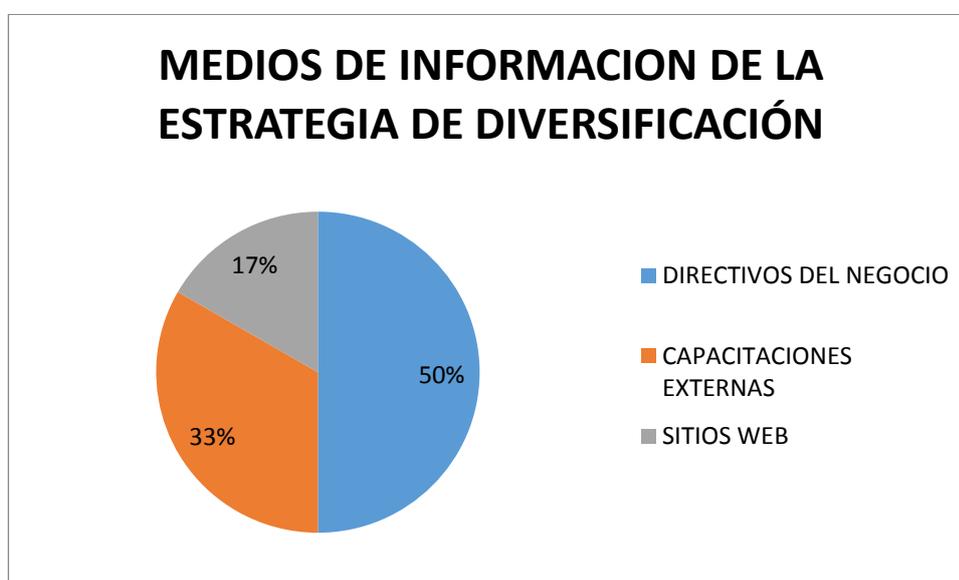
**E-1** De los ejecutivos de la empresa. Todos son gente profesional, que tiene maestrías en éstas áreas. Adicional se buscó asesoramiento particular con expertos.

**E.2** De las capacitaciones que tenemos. De la información que proporcionan empresas con las que se mantiene relaciones comerciales.

**E-4** De las reuniones y eventos que se mantienen con otras empresas afines, donde se intercambian informaciones, se buscan alianzas. Luego se busca información y asesoramiento de afuera.

**E-6** Conocimientos académicos de las personas que trabajan en el área de producción y comercialización

**E-7** Documentos en la web que informan de los beneficios de esta estrategia.



*Figura 8: Medios de información de la estrategia de diversificación*

*Fuente: Entrevista empresas avícolas*

### **Interpretación:**

Las respuestas muestran que los conocimientos de la diversificación llegan a través de los siguientes canales: directivos del negocio, capacitaciones externas y sitios web.

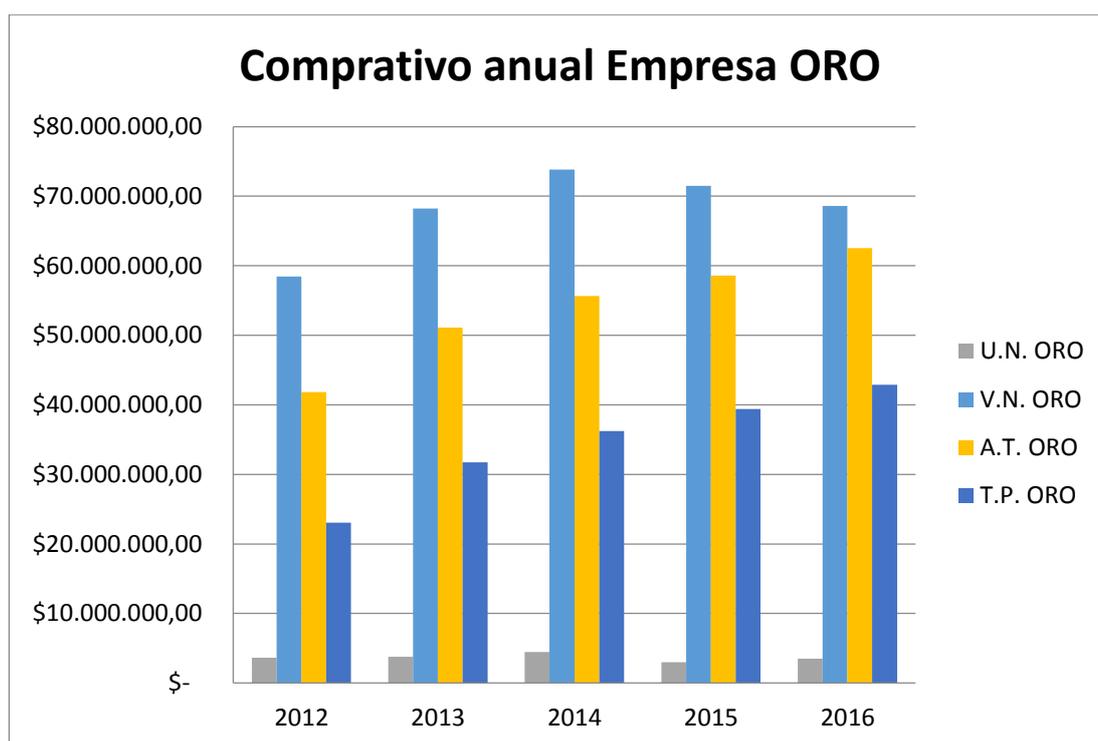
Todo ello debe encontrarse como respuesta a la constante búsqueda que deben tener los ejecutivos de la empresa para lograr el crecimiento de la compañía. Sin

políticas claras de crecimiento, sin personal creativo e innovador, sin apoyo y empuje de los socios de la empresa, difícilmente las compañías desafiarán a los retos que se les presente y peor aún, verán pasar las oportunidades como un tren que no volverá, llevando al negocio al estancamiento.

## 4.2 Análisis Documental

En los siguientes gráficos podemos visualizar las diferentes cuentas contables que permiten obtener los indicadores de rentabilidad en las empresas del sector avícola para los periodos de análisis.

### 4.2.1 Análisis Empresa ORO



*Figura 9: Comparativo Anual Empresa Oro*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

**Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

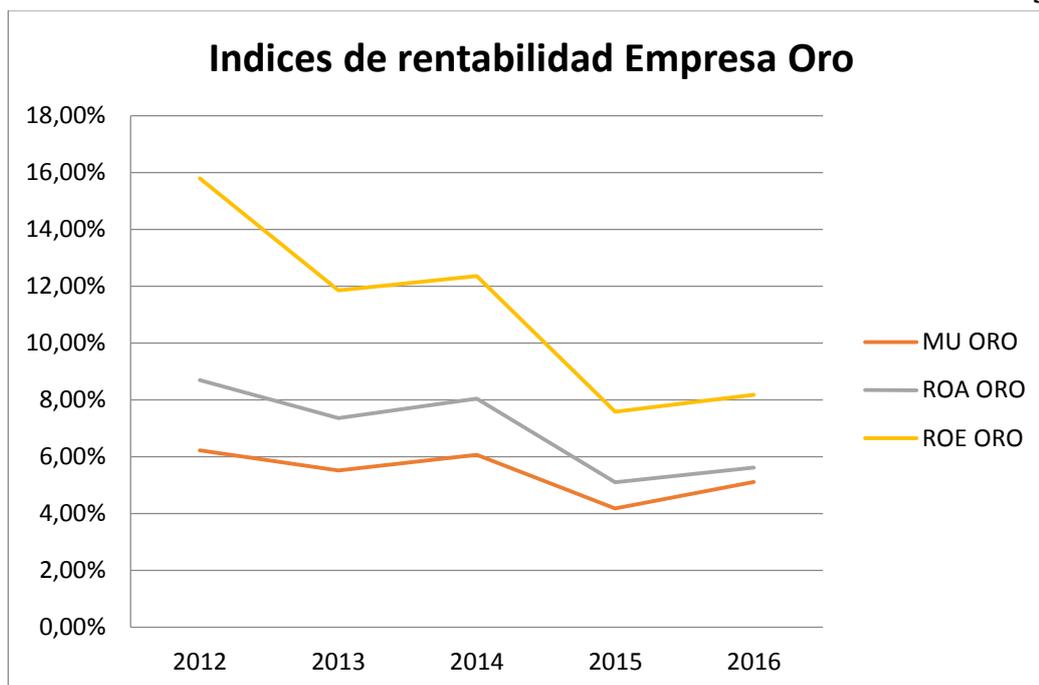
**Interpretación**

A continuación analizaremos las cuentas contables relacionándolas con el Informe de Gerencia anual de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías y que permitirán definir si la estrategia de diversificación mejoró su rentabilidad

La empresa durante los periodos analizados focalizó su gestión en incrementar su capital, para lo cual en el año 2012 la empresa tenía un Patrimonio de \$23.043.288,03 dólares y para el año 2016 la empresa tenía un Patrimonio de \$42.906.559,00 dólares, creciendo en un 46%. Con estos datos constatamos el crecimiento patrimonial de la empresa.

La empresa a partir del año 2012 tuvo como objetivo crecer en el mercado a través de una mayor producción y fortalecimiento de los canales de comercialización de sus productos, para lo cual incrementó la cuenta Maquinaria y Equipo. En el año 2012 la empresa tenía en Maquinaria y Equipo el valor de \$6,677,043.89 dólares y para el año 2016 el valor de 12,902,793.33 dólares, creciendo en un 48%. De esta manera la empresa mejora su capacidad de producción.

Los valores analizados nos permiten obtener los índices de rentabilidad de la empresa Oro como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura 10: Índices de rentabilidad por año Empresa Oro*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad: Utilidad Neta sobre las Ventas Netas.

**ROA** Rentabilidad sobre Activos: Utilidad Neta sobre Activo Total.

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio: Utilidad Neta sobre Patrimonio.

#### **Interpretación:**

Comparando el margen de utilidad, en el año 2012 las ventas de la empresa generaron el 6,23% de utilidad bruta y para el año 2016 el 5,12%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una estabilidad en los 3 primeros años, ya que aplicó la estrategia de diversificación. Inicialmente comercializaba exclusivamente las líneas de pollo y huevos, posteriormente incursiona en las líneas de pavo y cerdo, incrementando así su portafolio y su posicionamiento en el mercado. Para los años 2015 y 2016, su índice tiende a la baja a pesar de continuar con su estrategia de

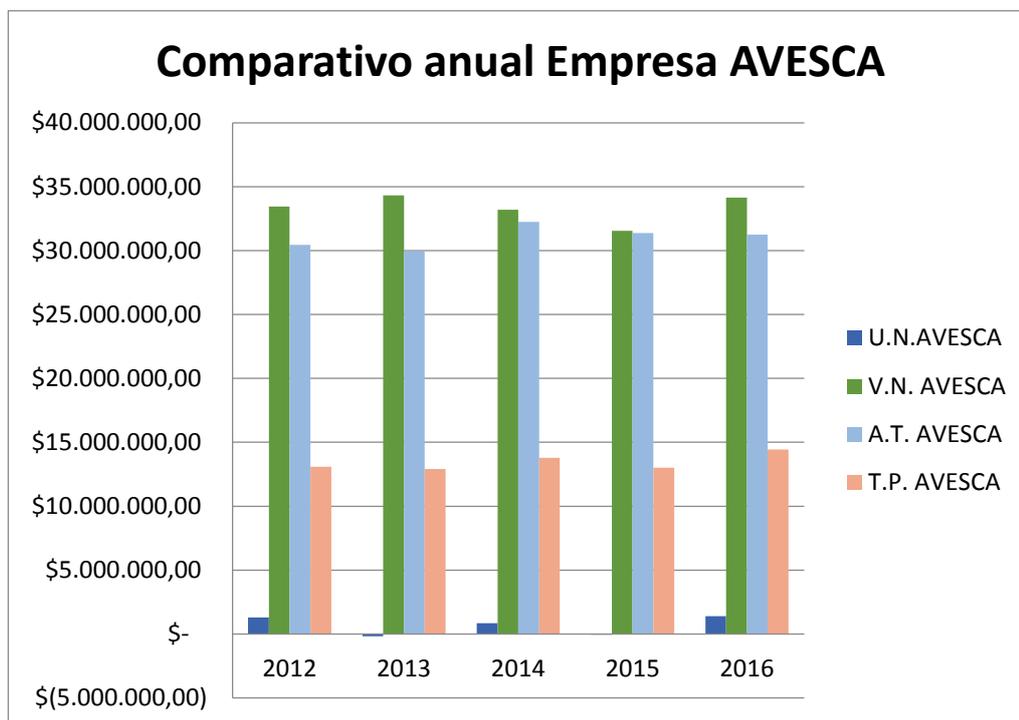
diversificación ya que el entorno económico en el año 2015 para el Ecuador fue el inicio de un periodo de recesión económica.

Comparando la rentabilidad sobre los activos, en el año 2012 la rentabilidad sobre sus activos totales representó el 8,7% y para el año 2016 el 5,62%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una estabilidad en los 3 primeros años, ya que aplicó la estrategia de diversificación invirtiendo en maquinaria que le permite crecer en el mercado y en su producción.

Comparando la rentabilidad sobre el Patrimonio en el año 2012 la rentabilidad sobre su patrimonio total representó el 15,8% y para el año 2016 el 8,19%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una estabilidad en los 3 primeros años, ya que aplicó la estrategia de diversificación y registró aumentos de capital en la Superintendencia de Compañías lo que fortaleció su Patrimonio

Con los Indicadores financieros analizados se concluye que la estrategia de diversificación de manera general si mejora la rentabilidad en la empresa Oro.

#### 4.2.2 Análisis Empresa AVESCA



*Figura 11: Comparativo anual Empresa Avesca*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

U.N. Utilidad Neta

V.N. Ventas Netas

A.T. Activo Total

T.P. Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

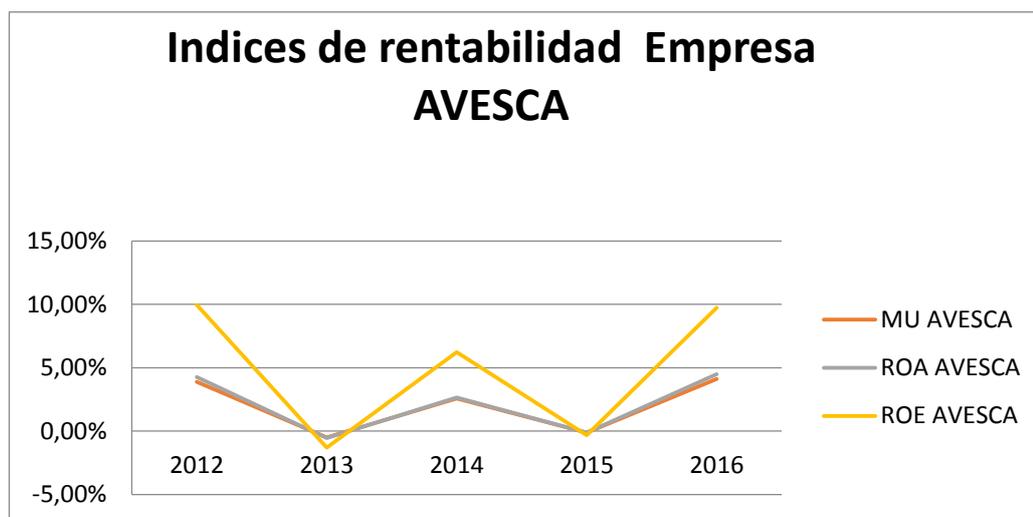
A continuación analizaremos las cuentas contables relacionándolas con el Informe de Gerencia anual de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías y que permitirán definir si la estrategia de diversificación mejoró su rentabilidad

La empresa durante los periodos analizados focalizó su gestión en mantener su productividad, dado que el precio del huevo (producto principal) sufrió bajas de

precio en el mercado. En el año 2012 la empresa tenía un Total de Activos de \$30.459.860,72 dólares y para el año 2016 la empresa tenía un Total de Activos de \$31.245.460,30 dólares, creciendo en un 2,5%. El leve crecimiento refleja la inversión que la empresa hizo en nuevas granjas y galpones.

La empresa a partir del año 2012 tuvo como objetivo mejorar su calidad tanto en producto como en servicio, sin embargo su nivel de ventas se ha mantenido. En el año 2012 la empresa tenía Ventas Netas con el valor de \$33,439,210.48 dólares y para el año 2016 el valor de \$34,153,976.46 dólares, creciendo en un 2.10%.

Los valores analizados nos permiten obtener los índices de rentabilidad de la empresa Avesca como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura 12: Índices de rentabilidad Empresa Avesca*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad: Utilidad Neta sobre las Ventas Netas.

**ROA** Rentabilidad sobre Activos: Utilidad Neta sobre Activo Total.

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio: Utilidad Neta sobre Patrimonio.

**Interpretación:**

Comparando el margen de utilidad, en el año 2012 las ventas de la empresa generaron el 3,9% de utilidad bruta y para el año 2016 el 4,11%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una inestabilidad de un periodo a otro, debido a que la empresa comercializa 2 líneas de productos: huevos comerciales y pollos bebe. Al tener únicamente 2 productos dentro de una sola línea, que es la avícola, depende del precio y demanda del mercado por lo que las situaciones en los años analizados ha sido muy cambiante, perjudicando a la empresa en los años 2013 y 2015.

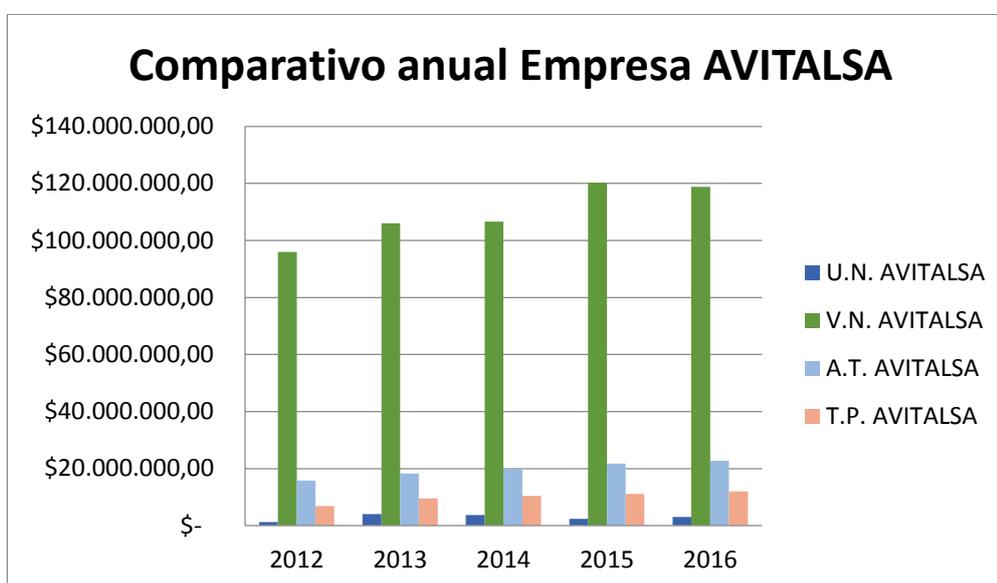
El entorno económico en el año 2015 para el Ecuador fue el inicio de un periodo de recesión económica.

Comparando la rentabilidad sobre los activos, en el año 2012 representó el 4,28% y para el año 2016 el 4,50%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una inestabilidad de un periodo a otro, el aumento se refleja por la construcción de galpones, la ampliación y construcción de una nueva granja de producción en la provincia de Santa Elena y la compra de un terreno para la construcción de una nueva planta.

Comparando la rentabilidad sobre el Patrimonio en el año 2012 representó el 9,96% y para el año 2016 el 9,74%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una inestabilidad de un periodo a otro, ya que en los años 2013 y 2015 obtuvo pérdida en el ejercicio económico, a consecuencia de cerrar la comercialización de un tipo de aves y el sacrificio de lotes de aves antes de terminar su vida productiva de esta manera evitó una perdida mayor para la empresa.

Con los Indicadores financieros analizados se concluye que la empresa no aplica la estrategia de diversificación por lo que no tiene otras líneas de negocio que apalanquen una caída económica como la analizada en la empresa Avesca. La empresa no ha podido mantener un liderazgo en el mercado ya que al tener un solo producto existe mayor riesgo comercial.

### **4.2.3 Análisis Empresa AVITALSA**



*Figura 13: Comparativo anual Empresa Avitalsa*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

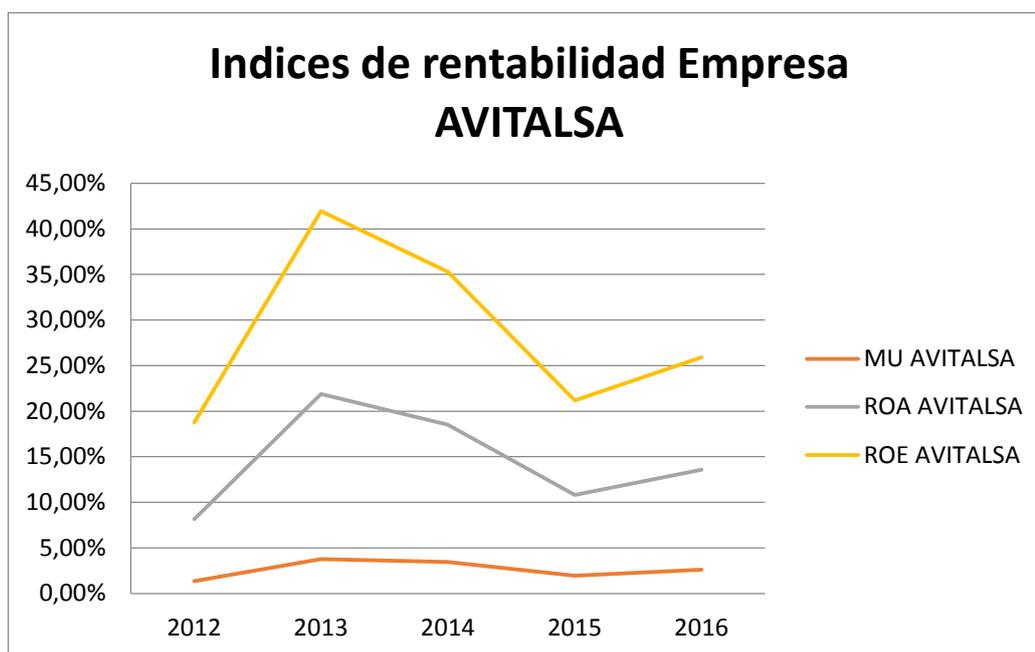
**Interpretación:**

A continuación analizaremos las cuentas contables relacionándolas con el Informe de Gerencia anual de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías y que permitirán definir si la estrategia de diversificación mejoró su rentabilidad

La empresa durante los periodos analizados focalizó su gestión en desarrollar nuevas líneas de negocio estudiando las necesidades del mercado, para lo cual en el año 2012 la empresa tuvo ventas por \$96,001,434.37 dólares y para el año 2016 \$1187,792,358.00 dólares, creciendo en un 19%. Con estos datos constatamos que los resultados son favorables cuando se aplica la estrategia de diversificación.

La empresa a partir del año 2012 tuvo como objetivo crecer en el mercado a través del incremento de nuevas líneas en su cadena de frío, es decir, productos relacionados a los que ya comercializan como por ejemplo los pollos y pavos listos para hornear. La cuenta Maquinaria y Equipo en el año 2012 estaba valorado en \$15,840,326.97 dólares y para el año 2016 estaba valorado en 22,795,079.40 dólares, creciendo en un 30%. De esta manera la empresa mejora su posicionamiento en el mercado, dando así más variedad de productos a sus clientes.

Los valores analizados nos permiten obtener los índices de rentabilidad de la empresa Avitalisa como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura 14: Índices de rentabilidad Empresa Avitalsa*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

#### **Interpretación:**

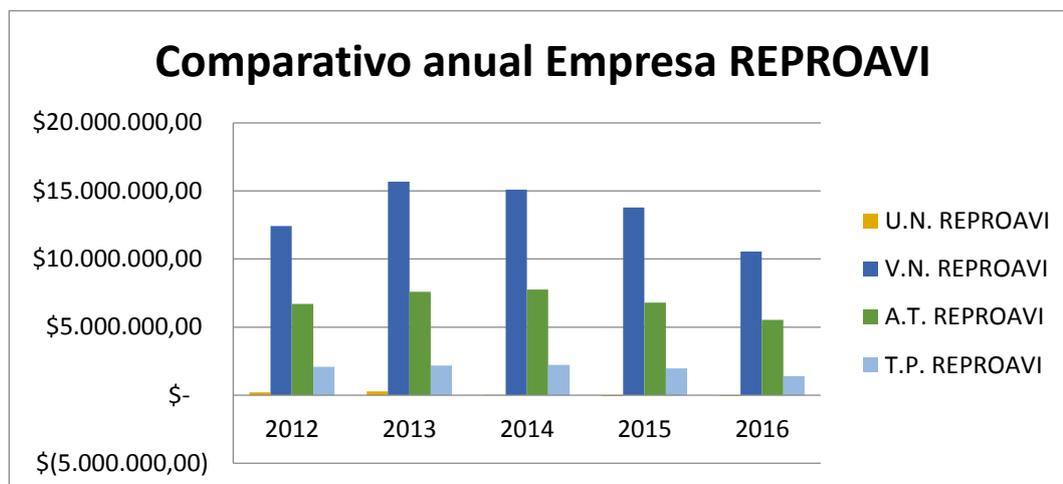
Comparando el margen de utilidad, en el año 2012 las ventas de la empresa generaron el 1,34% de utilidad bruta y para el año 2016 el 2,61%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una estabilidad en los años de análisis, ya que aplicó la estrategia de diversificación. La empresa comercializaba exclusivamente las líneas de pollo y pavo, posteriormente incursiona en la línea de productos listos, incrementando así su portafolio y su posicionamiento en el mercado. Para los años 2015 y 2016, su índice tiende a la baja a pesar de continuar con su estrategia de

diversificación ya que el entorno económico en el año 2015 para el Ecuador fue el inicio de un periodo de recesión económica.

Comparando la rentabilidad sobre los activos, en el año 2012 la rentabilidad representó el 8,15% y para el año 2016 el 13.58%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una baja en el año 2014 y 2015. La inversión en el corto plazo no genera una utilidad representativa.

Comparando la rentabilidad sobre el Patrimonio en el año 2012 la rentabilidad sobre su patrimonio total representó el 18,75% y para el año 2016 el 25,90%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una baja en el año 2014 y 2015. La inversión en el corto plazo no genera una utilidad representativa. Con los Indicadores financieros analizados se concluye que la empresa tiene solidez económica lo que le ha permitido dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Se debe considerar que la inversión que se realiza en este tipo de negocios es alta y los índices de rentabilidad no crecerán proporcionalmente. La empresa cuenta con una planta de alimento balanceado para aves, cerdo y ganado lechero, alimentos de pollo de engorde, pavos, cerdo y ganado de leche.

#### 4.2.4 Análisis Empresa REPROAVI



*Figura 15: Comparativo anual Empresa Reproavi*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

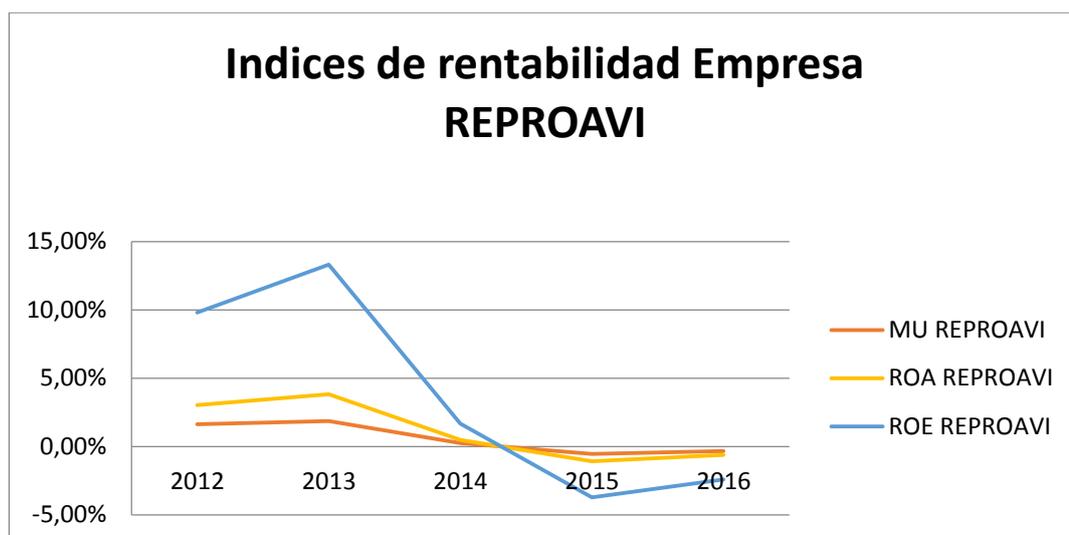
A continuación analizaremos las cuentas contables relacionándolas con el Informe de Gerencia anual de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías y que permitirán definir si la estrategia de diversificación mejoró su rentabilidad

La empresa durante los periodos analizados focalizó su gestión en concentrar sus ventas hacia los productos de mayor valor agregado se debe considerar que la empresa comercializa únicamente dos productos dentro de la línea avícola. Para lo cual en el año 2012 la empresa tuvo ventas por \$12,426,196.20 dólares y para el año 2016 \$10,555,116.20 dólares, decreciendo en un 15%. Con estos datos constatamos

que los resultados no son favorables cuando la empresa no aplica la estrategia de diversificación.

Como podemos observar la empresa sufre una continua crisis económica, por lo que analizaremos las causas que llevan a estas cifras, tanto a nivel empresarial como de situación país. La empresa a partir del año 2012 tuvo como objetivo mantener su nivel de ventas con sus actuales clientes del sector. La cuenta Maquinaria y Equipo en el año 2012 estaba valorado en \$6,704,841.41 dólares y para el año 2016 estaba valorado en \$5,528,567.10 dólares, creciendo en un 15%.

Los valores analizados nos permiten obtener los índices de rentabilidad de la empresa Reproavi como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura 16: Índices de rentabilidad Empresa Reproavi*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

**Interpretación:**

Comparando el margen de utilidad, en el año 2012 las ventas de la empresa generaron el 1,64% de utilidad bruta y para el año 2016 el -0.32%.

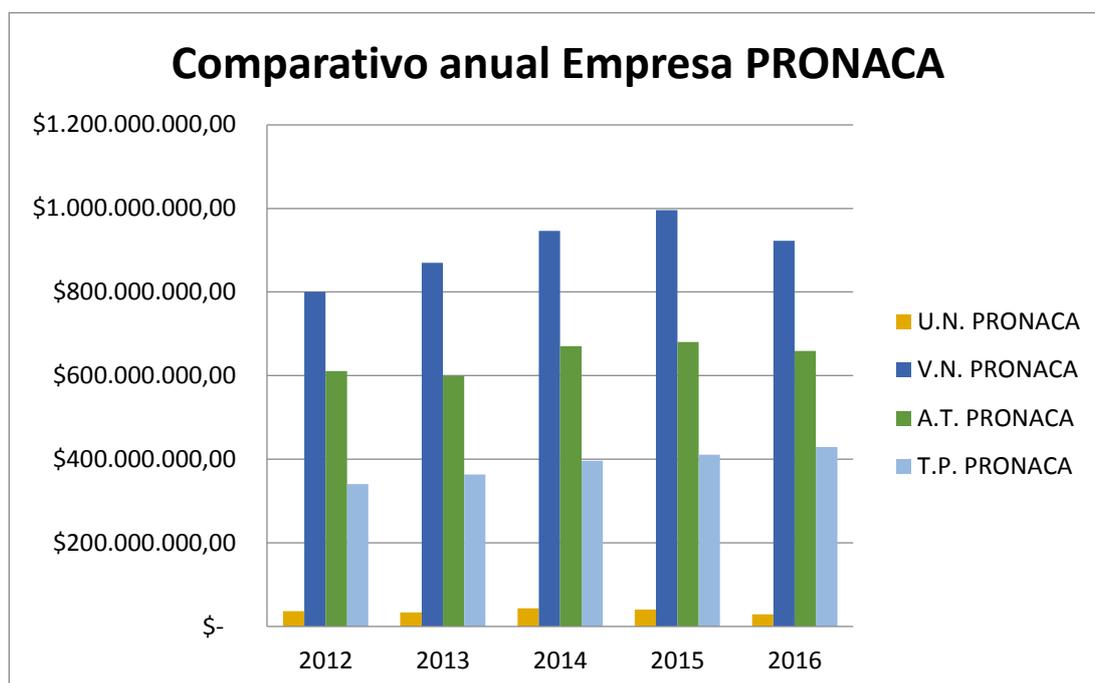
Analizando la tendencia, la empresa tiene un decremento en los años de análisis como consecuencia de no tomar decisiones de cambios oportunamente. El entorno económico en el año 2015 para el Ecuador fue el inicio de un periodo de recesión económica.

Comparando la rentabilidad sobre los activos, en el año 2012 la rentabilidad representó el 3,04% y para el año 2016 el -0,62%. Analizando la tendencia, la empresa tiene un decrecimiento. De esta manera evidenciamos que la empresa no invierte en maquinaria, ni amplía sus instalaciones para mejorar su situación económica. En el año 2015 la empresa sugiere no realizar proyectos nuevos de ampliación de la producción.

Comparando la rentabilidad sobre el Patrimonio en el año 2012 la representó el 9,81% y para el año 2016 el -2,42%. Analizando la tendencia, la empresa tiene una baja considerable en el índice analizado.

Al ser una empresa que trabaja con seres vivos, depende de un tiempo corto de vida útil del producto, por lo que coincide con el informe de gerencia, el cual nos menciona que se vende el producto de manera urgente.

#### 4.2.5 Análisis Empresa PRONACA



*Figura 17: Comparativo anual Empresa Pronaca*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

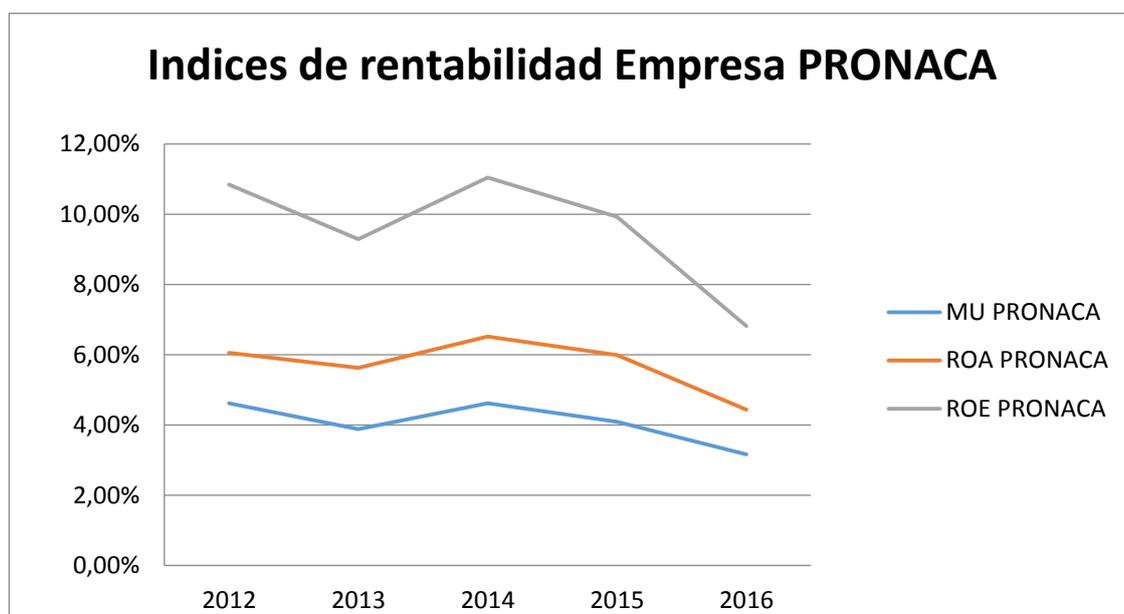
A continuación analizaremos las cuentas contables relacionándolas con el Informe de Gerencia anual de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías y que permitirán definir si la estrategia de diversificación mejoró su rentabilidad

La empresa durante los periodos analizados focalizó su gestión en ampliar su portafolio de ventas, y crecer económicamente, para lo cual en el año 2012 la

empresa tuvo ventas por \$36968,966.58 dólares y para el año 2016 \$29,262,833.38 dólares, decreciendo en un 20%. Con estas cifras constatamos que la estrategia de diversificación permite a la empresa tener una mayor rentabilidad, sin embargo se debe analizar previamente el mercado y si el proyecto de diversificación hace sinergia con las demás líneas de comercialización que tiene la empresa.

Como podemos observar la empresa ha tenido un crecimiento en ventas durante los periodos de análisis, y se relaciona con la estrategia de diversificación aplicada. Las ventas en el año 2012 fueron de \$800,190,940.20 dólares y para el año 2016 de \$922,878,268.10 dólares, creciendo en un 15%. Con estos datos podemos constatar que el crecimiento en ventas es proporcional a la inversión en nuevas líneas de negocio.

Los valores analizados nos permiten obtener los índices de rentabilidad de la empresa Reproavi como se indica en el gráfico a continuación.



*Figura18: Índices de rentabilidad Empresa Pronaca*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

**Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

**Interpretación:**

En el año 2012 y 2013 la empresa tiene un crecimiento en negocios de valor agregado como Embutidos, Mascotas, Nutrición Animal y Agrícola e innova con productos enfocados a consumidores de menores ingresos. La empresa adicionalmente incrementa niveles de cobertura y decide capitalizar sus utilidades.

La empresa en el año 2014 mejora la competitividad y rentabilidad mediante la estrategia de competitividad y economía de escala. Pronaca diversifica e ingresa en el negocio de reses, Platos preparados, Valor agregado, Operador logístico y producción de Quinoa desde Perú.

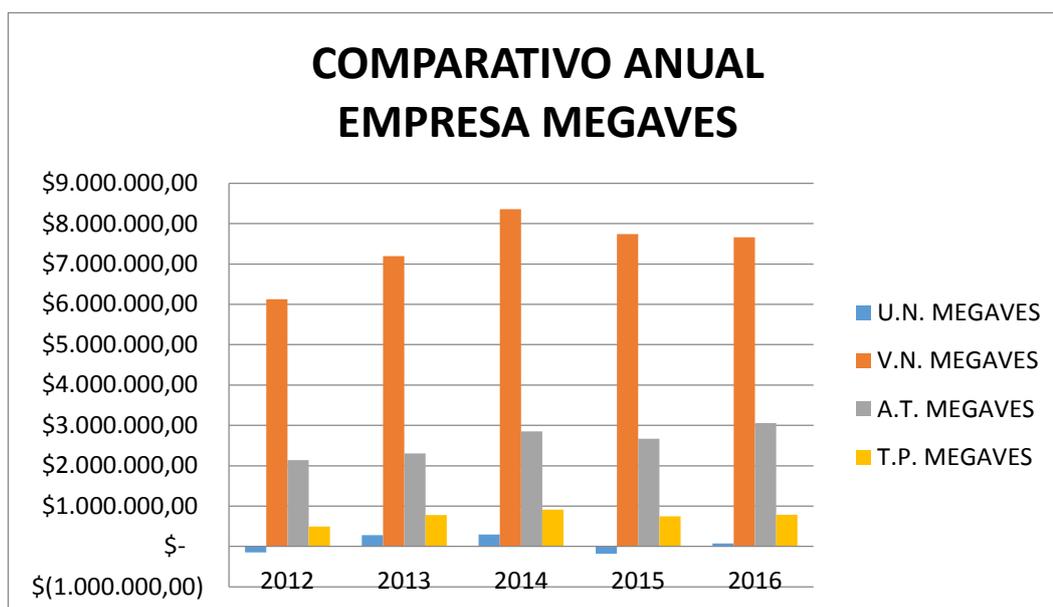
En el negocio de Nutrición animal y agrícola incrementa el portafolio con 21 nuevos productos.

En el año 2015 la empresa lanza al mercado su nuevo producto de bebida “LIKI” y le impide llegar al resultado esperado por legislación tributaria recesión.

Para el año 2016 la compañía centró su enfoque y esfuerzo en la defensa de la participación de mercado.

La empresa durante los años de análisis diversifica su línea de productos, sin embargo con varias líneas de producto, junto con la recesión económica la comercialización no alcanza los resultados esperados y no crece lo que venía creciendo años anteriores.

#### 4.2.6 Análisis Empresa MEGAVES



*Figura 19: Comparativo anual Empresa Megaves.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

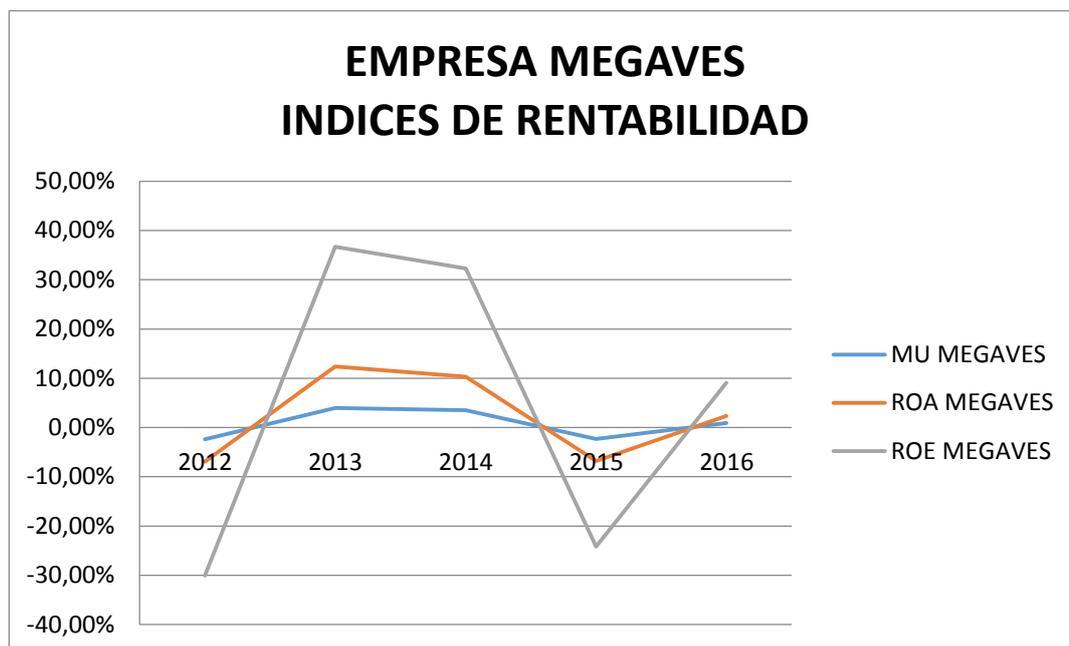
**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

Acorde a lo expresado por la gerencia general de la empresa en sus informes anuales, durante los años 2012 a 2016, la empresa ha invertido en maquinaria para crear productos con valor agregado derivados del pollo, es decir ha diversificado su línea de productos para sus clientes.

La empresa adicionalmente creció industrialmente mejorando su fábrica de faenamiento en el pollo, resultados que los analizaremos en el siguiente gráfico.



*Figura 20: Índices de rentabilidad Empresa Megaves.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

**Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

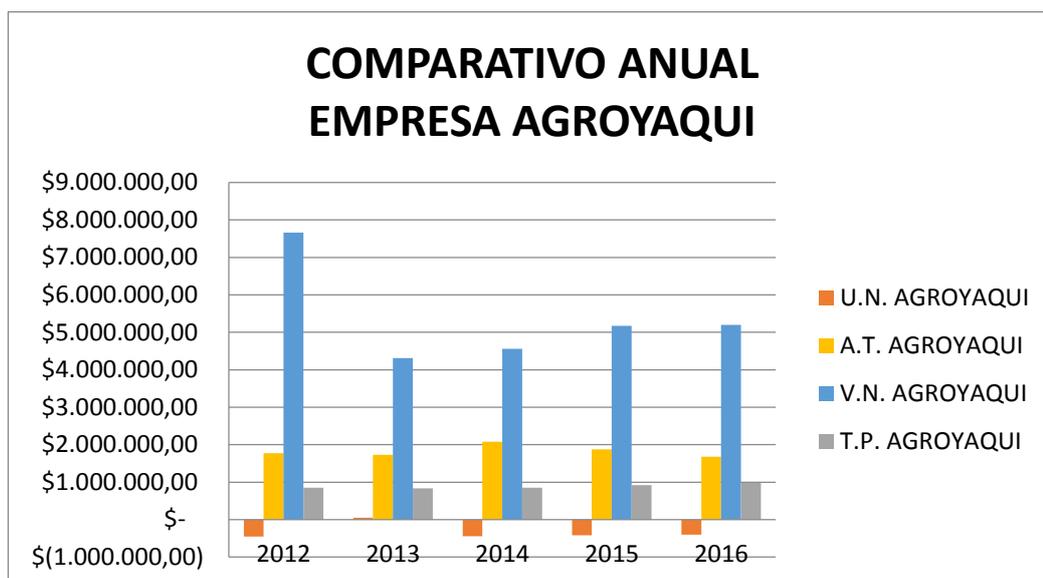
**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

**Interpretación:**

En el análisis de sus índices de rentabilidad, podemos observar que la tendencia es crecer hasta los años 2014 y 2015 que la empresa tiene una caída especialmente en el índice ROE( rentabilidad sobre patrimonio), .esto se debe a que la empresa a pesar de tener utilidad su patrimonio y aporte de accionistas no fue para nada favorable. Inicialmente Megaves tenía una sola línea de producción y comercialización, posteriormente incursiona en otras líneas como son los procesados de presas de pollo el cual le permite crecer para el año 2016 de manera considerable dentro del sector.

La empresa ha aplicado la estrategia comercial de diversificación de sus productos para el año 2016, lo que le ha permitido recuperarse en sus índices de rentabilidad después de la caída del año 2015. Existe una tendencia de crecimiento en sus indicadores de rentabilidad.

#### **4.2.7 Análisis Empresa AGROYAQUI**



*Figura 21: Comparativo anual Empresa Agroyaqui.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

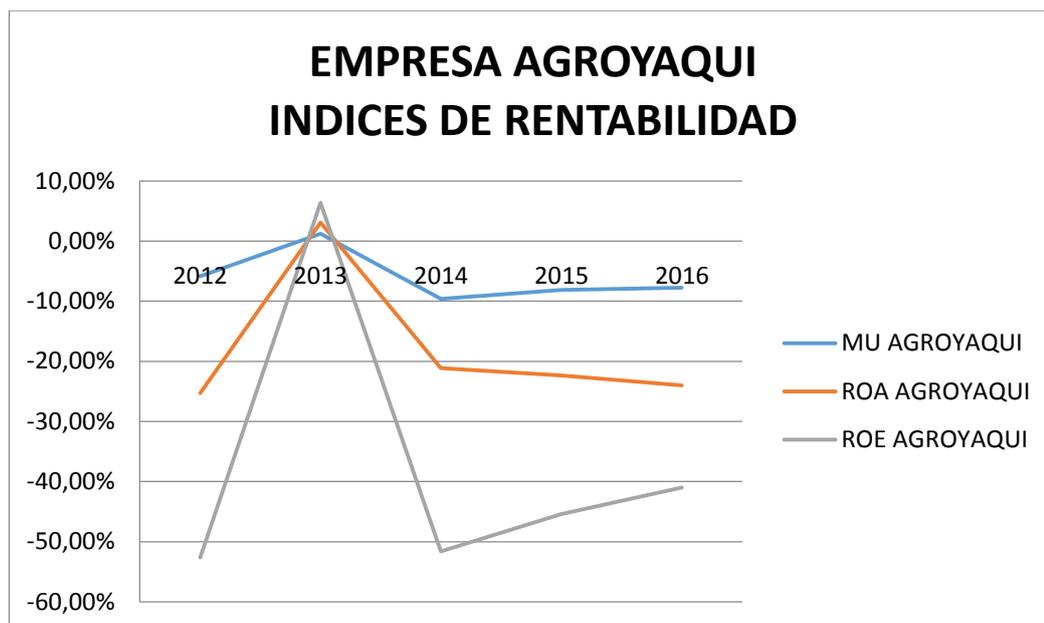
**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los análisis de los informes anuales de la Empresa Agroyaqui, nos menciona que dentro de sus objetivos empresariales es aumentar la crianza de pollo y

pavos dentro de su línea de portafolio que permita mantener la empresa en el mercado.

De manera general vemos que las cuentas que intervienen en los índices financieros tiene caídas importantes que se van analizar en el siguiente gráfico.



*Figura 22: Índices de rentabilidad Empresa Agroyaqui.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

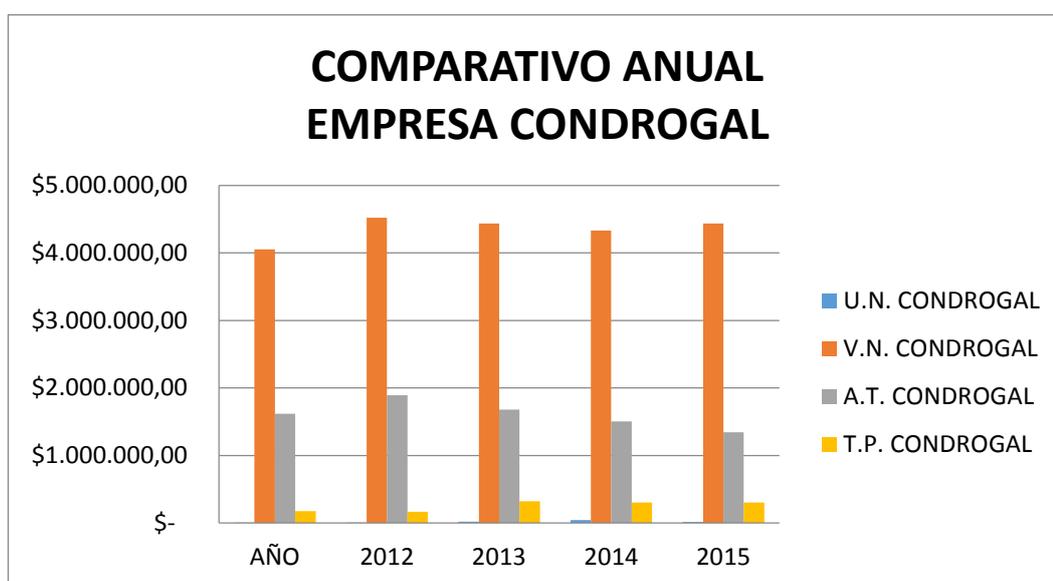
**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

### **Interpretación:**

De acuerdo a los índices reflejados en los años en estudio con respecto al margen de utilidad vemos que tienen un crecimiento en el año 2013 esto concuerda con la estrategia aplicada en dicho año el cual se comienza a comercializar la venta de

pavos conjuntamente con los pollos esto permite crecer pero en los años siguientes vemos que los índices financieros como son ROA, ROE y Margen de utilidad tienen caídas fuertes esto se debe al mal manejo de su patrimonio es decir no se está capitalizando a la empresa y está tendiendo a la baja su rentabilidad.

#### **4.2.8 Análisis Empresa CONDROGAL**



*Figura 23: Comparativo anual Empresa Condrogal*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

**A.T.** Activo Total

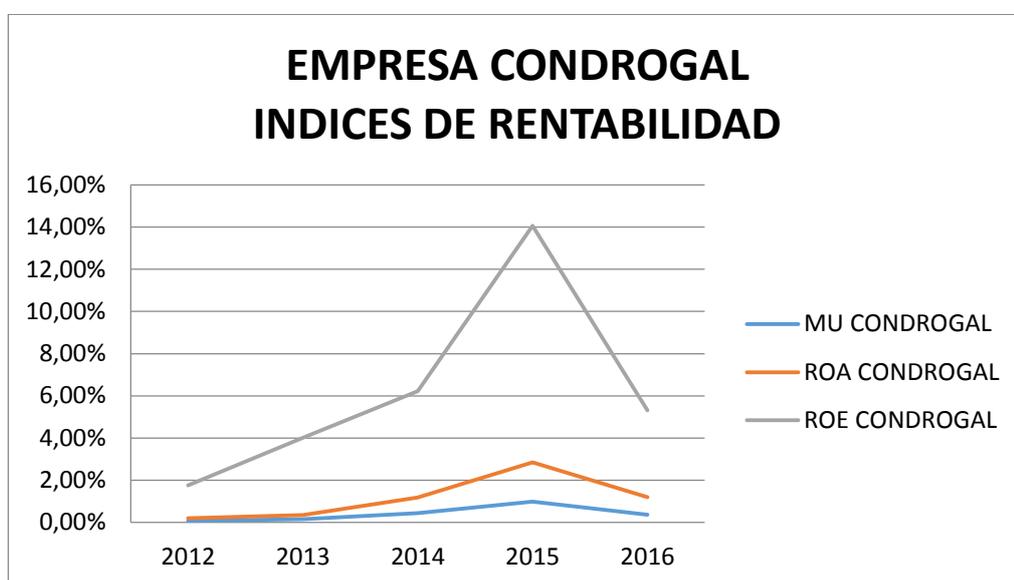
**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

Realizando el análisis de las cuentas que intervienen en la rentabilidad vemos que ha existido un crecimiento dentro de los años de estudio, vemos que los activos de la

empresa no suben su valor si no que se mantiene esto concuerda con la estrategia aplicada de acuerdo a los informes anuales del gerente el cual dice que la empresa mantiene sus maquinarias pero se generan mejoras en el proceso de crianza y faenamiento de pollo bajando los tiempos de procesamiento.

En el siguiente grafico se analizará los índices financieros para conocer más a profundidad que cuentas generaron este crecimiento.



*Figura 24: Índices de rentabilidad Empresa Condrogal.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

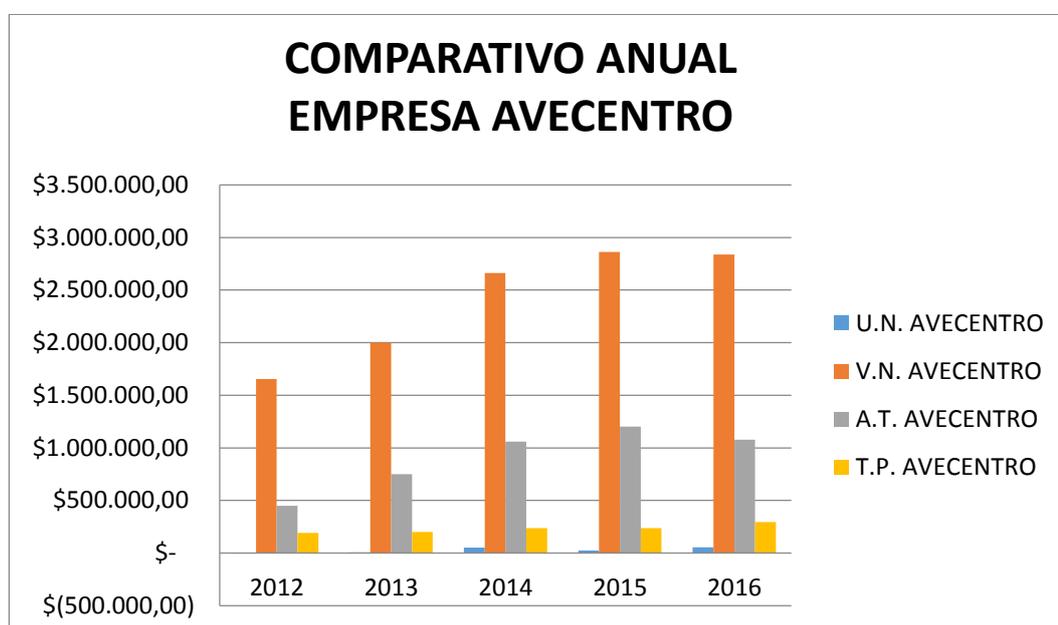
#### **Interpretación:**

Realizando el análisis de los índices financieros vemos que el margen de utilidad desde el año 2012 y 2016 ha ido creciendo esto concuerda con la gestión realizada

por parte de los gerentes en cual fue mantener la alianza con la empresa Avitalisa el cual le permite a Condrogal tener un flujo de ventas mayor para que así el producto tenga la rotación deseada.

De igual manera sus activos y patrimonios le generan una rentabilidad para la empresa, que hace que su posicionamiento dentro del sector sea mejor.

#### **4.2.9 Análisis Empresa AVECENRO**



*Figura 25: Comparativo anual Empresa AVECENRO.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**U.N.** Utilidad Neta

**V.N.** Ventas Netas

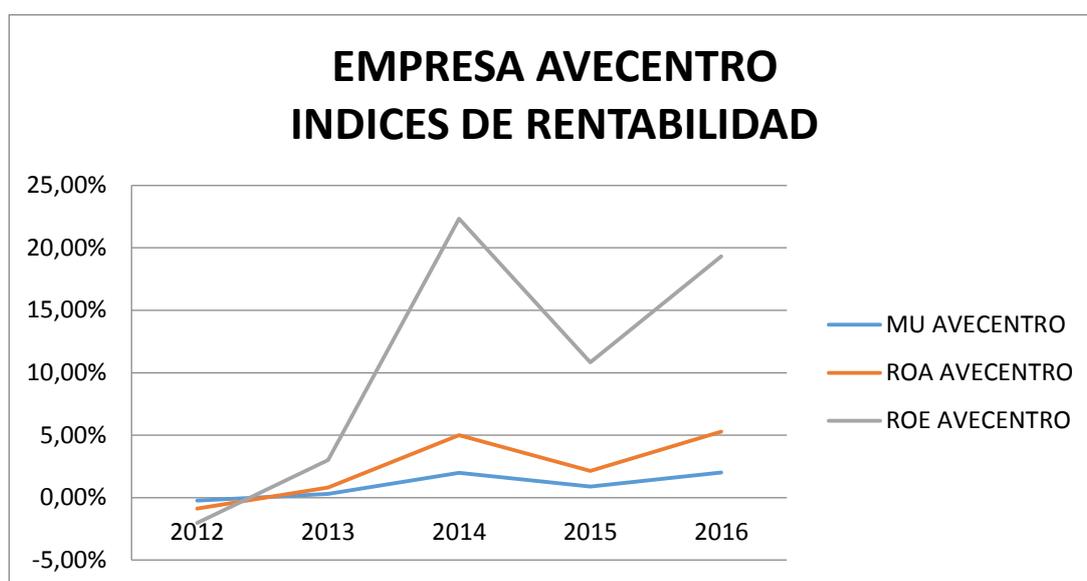
**A.T.** Activo Total

**T.P.** Total Patrimonio

#### **Interpretación:**

La empresa Avecentro muestra que sus activos han ido creciendo dentro del periodo en análisis generando así ventas que cada año mejoran y crecen a pesar de estar en una situación complicada de país.

A continuación se analizará los índices financieros que nos permitirán acoplar los resultados con la estrategia aplicada por la organización.



*Figura 26: Índices de rentabilidad Empresa Avecentro.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

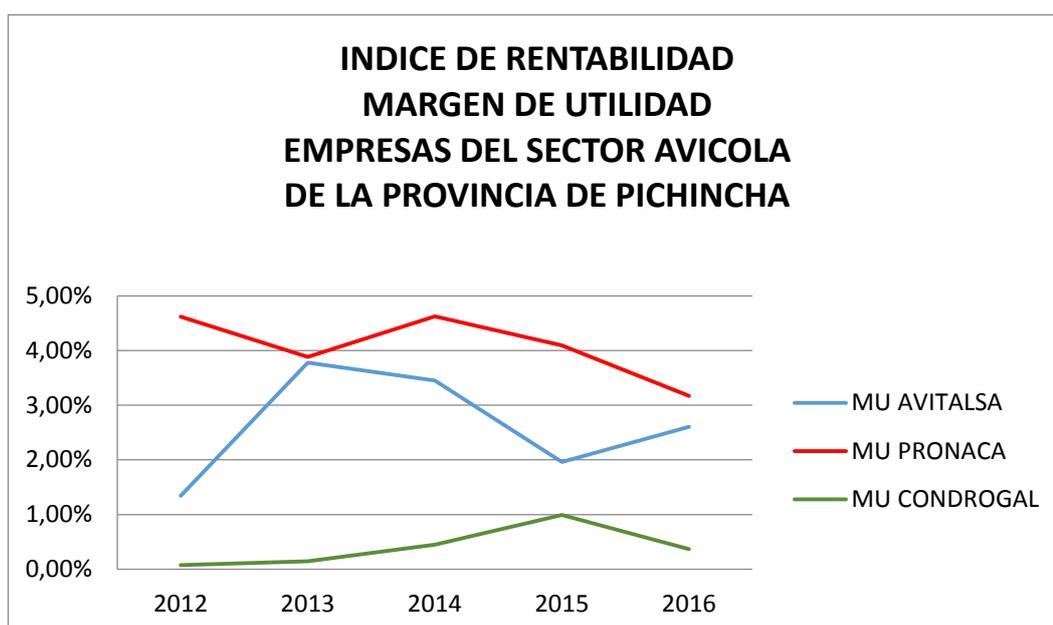
**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

#### **Interpretación:**

Realizando el análisis de los índices financieros la empresa Avecentro tiene un crecimiento en los tres índices analizados; el margen de utilidad es el que más crecimiento nos muestra conjuntamente con el ROA y coincide con lo que menciona

sus gerentes al aumentar su capacidad productiva para llegar a ventas que permitan tener una mejor rentabilidad. A pesar de tener un crecimiento acelerado en el año 2015 decaen sus ventas principalmente por la situación económica del país el cual afecto de manera general al sector Avícola.

#### **4.2.10 Análisis financiero por Sector**



*Figura 27: Comparativo Índice Margen de utilidad empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**M.U.** Margen de Utilidad

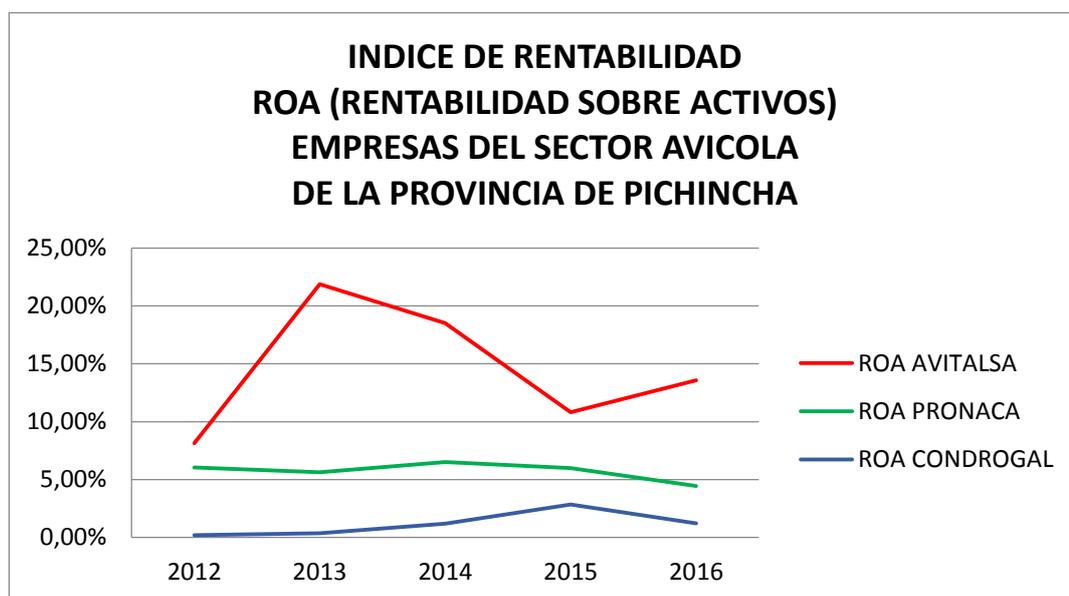
#### **Interpretación:**

Realizando el análisis del índice margen de utilidad es decir el porcentaje de utilidad neta que se genero con las ventas de las empresas. Analizamos que

Pronaca al ser la empresa líder en el sector y con la que nos vamos a comparar tiene un promedio de 4,08% en los años de análisis.

Avitalisa empresa que esta como empresa mediana en el sector avícola tiene un 2,63% promedio de margen de utilidad y Condrogal empresa pequeña tiene un promedio de 0,41%.

Con estos datos sin duda vemos que la diversificación empresarial genera mayores ventas como en este caso Pronaca y Avitalisa quienes aplican esta estrategia que con una correcta gestión por parte del área comercial y con un buen portafolio de productos que permita al cliente tener un solo proveedor para sus productos cárnicos, va a generar una mejor rentabilidad al negocio.



*Figura 28: Comparativo Índice Roa empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha.*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

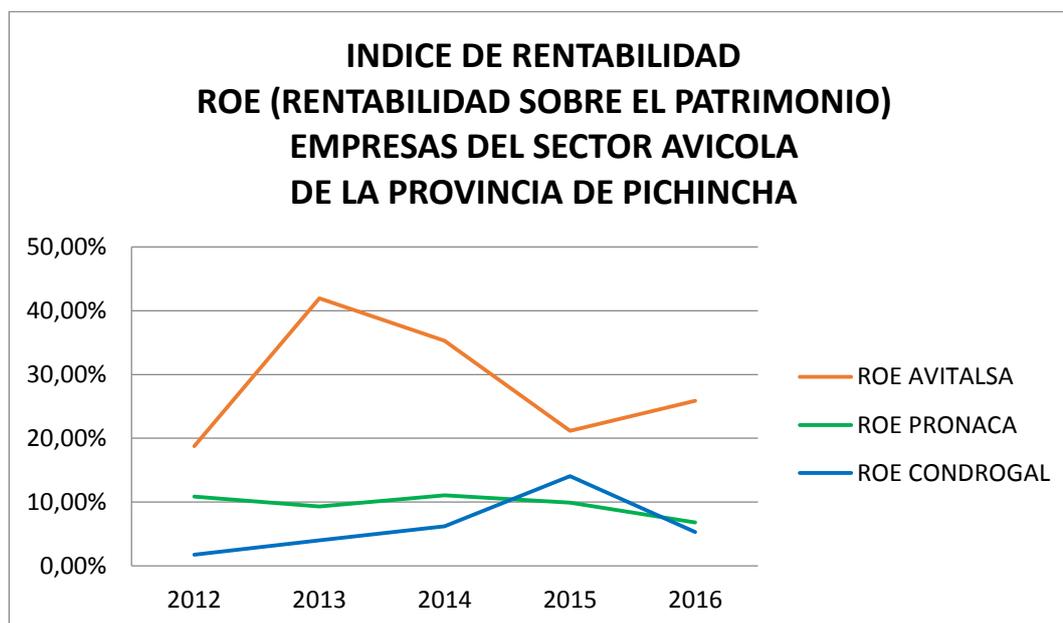
#### **Abreviaturas:**

**ROA** Rentabilidad sobre Activos

#### **Interpretación:**

Realizando el análisis del índice ROA el cual muestra el porcentaje de utilidad neta que se ha alcanzado con la inversión de activos de la empresa en el periodo, de manera específica como su maquinaria y demás terrenos aplicados al faenamiento de pollos y otras líneas de producción pueden alcanzar a ser rentable en la organización.

En esta tendencia de podemos observar que la empresa AvitalSA es la que alcanza el mejor porcentaje de este índice con un promedio de 14,59%, Pronaca 5,73% y Condrogal un 1,16% de utilidad por activos.



*Figura 29: Comparativo Índice ROE empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

#### **Abreviaturas:**

**ROE** Rentabilidad sobre Patrimonio

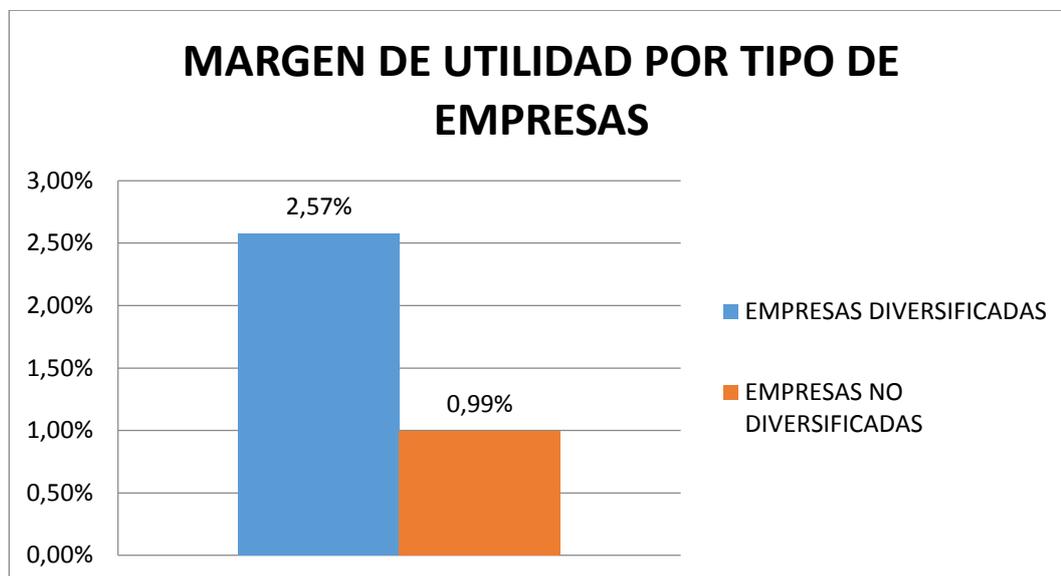
#### **Interpretación:**

Para el análisis del índice Roe en las empresas del sector avícola se toma en cuenta el rendimiento sobre el patrimonio es decir por cada cien dólares invertidos en el patrimonio cuanto es mi utilidad.

Vemos que AvitalSA es la que alcanza el mayor promedio en el análisis con un 28% de Roe seguido por Pronaca con 9,58% y Condrogal 6,27%.

Podemos concluir que si bien es cierto el aporte de los accionistas hacia la compañía es necesario para mantener el negocio existen otras inversiones que nos generan rentabilidad en este caso AvitalSA maneja una estrategia de renovación y de inyectar capital al negocio el cual nos refleja un resultado excelente. Pronaca por otra

parte tiene otro portafolio de inversión en su negocio que bien es cierto no es el mejor pero si genera utilidades mayores a la compañía.

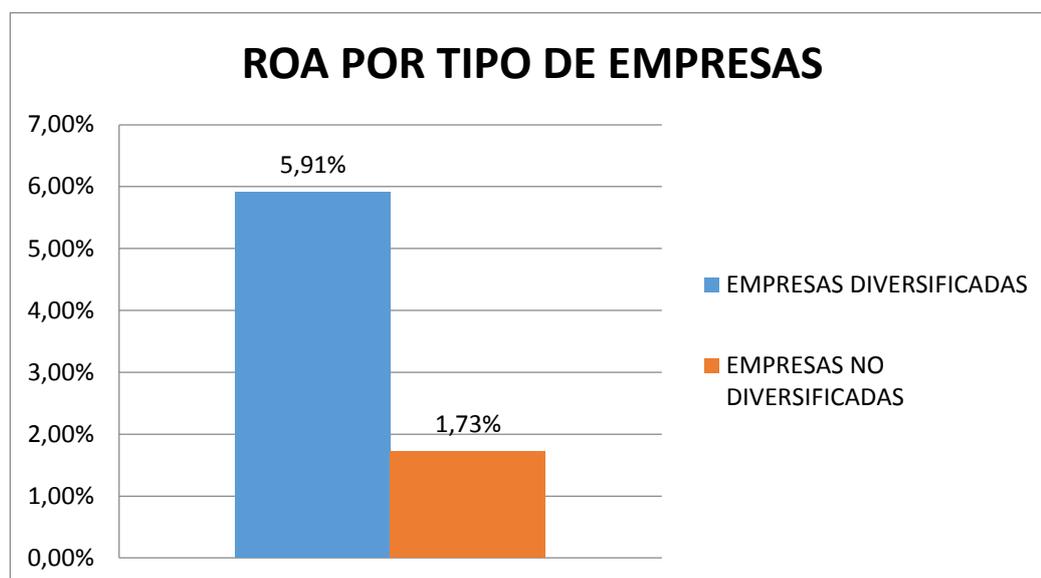


*Figura 30: Margen de utilidad por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada empresa avícola, se analizó por tipo de empresas el índice margen de utilidad. Vemos que el promedio del índice en el periodo entre 2012 y 2016 para las empresas diversificadas es de 2,57% mientras que para las empresas que no aplican la estrategia de diversificación el promedio es de 0,99%, este dato concuerda con la teoría que menciona que cuando una empresa aplica la estrategia de diversificación obtiene mayores ingresos por la ventas de productos y por ende una mejor rentabilidad, con ello reafirmamos que la aplicación de la estrategia de diversificación para el sector avícola genera beneficios económicos.

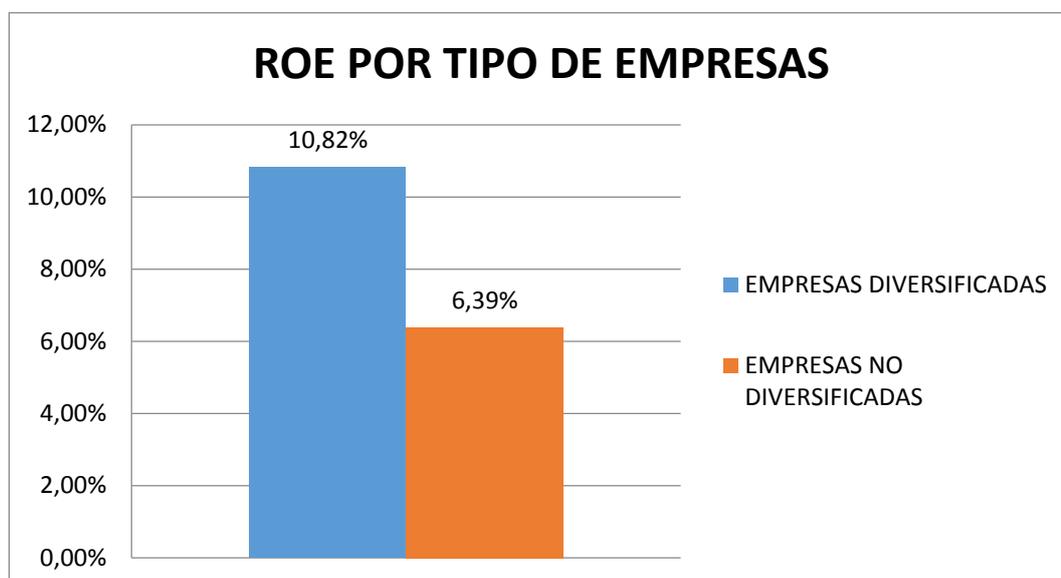


*Figura 31: ROA por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada empresa avícola, se analizó por tipo de empresas el índice ROA. Vemos que el promedio del índice en el periodo entre 2012 y 2016 para las empresas diversificadas es de 5,91% mientras que para las empresas que no aplican la estrategia de diversificación el promedio es de 01,73%, este dato concuerda con la teoría que menciona que cuando una empresa aplica la estrategia de diversificación la inversión en activos se vuelve un valor rentable y que la maquinaria utilizada es una herramienta para generar mayores ingresos.



*Figura 32: ROE por tipo empresas del Sector Avícola de la Provincia de Pichincha*

*Fuente: Balances empresas (Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros)*

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos por cada empresa avícola, se analizó por tipo de empresas el índice ROE. Vemos que el promedio del índice en el periodo entre 2012 y 2016 para las empresas diversificadas es de 10,82% mientras que para las empresas que no aplican la estrategia de diversificación el promedio es de 6,39%, es decir los inversionistas que aportan a una empresa diversificada van a obtener mayores resultados que cuando se aporta a una empresa no diversificada ya que para un socio invertir en varias líneas negocios permite reducir el riesgo de pérdida para así obtener una mejor rentabilidad como lo demuestra el grafico analizado.

### 4.3. Propuesta de diversificación para empresas avícolas.

#### 4.3.1 Estudio de mercado

Como parte del proyecto de investigación se realizó un estudio de mercado para ver las necesidades de compra de los clientes que consumen productos avícolas y así generar una propuesta inicial para aplicar la estrategia de diversificación.

El estudio se realizó a propietarios de negocios en el sector de la Mariscal de Quito, el cual por medio de un modelo de muestreo se encuestó a 353 negocios en el cual se obtuvo los siguientes resultados de la investigación

**Pregunta 1: ¿Considera usted que la demanda de sus clientes requiere más variedad en función de los productos existentes?**

*Tabla 6:*

*Demanda en función de la variedad de productos*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	310	87,8%
<b>NO</b>	43	12,2%
<b>Total</b>	353	100,0%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*



*Figura 33: Demanda en función de la variedad de productos*

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación:**

Del total de personas encuestadas, 310 (87.8%) respondieron afirmativamente acerca de que requieren más variedad de productos además de existentes, mientras que 43 personas que corresponden al 12,2% de la muestra respondieron negativamente.

De los datos obtenidos se puede observar que la gran mayoría de las personas encuestadas expresa su deseo de contar con más variedad de productos además de los existentes. Por tanto las empresas deben considerar este aspecto como insumo para diversificar su portafolio. Tomando en cuenta que el segmento al cual se investigó son propietarios de negocios de comida y en su mayoría conocen las necesidades de sus consumidores (clientes del restaurante) constituyendo un referente para una

empresa que proyecte la aceptación del consumidor final con respecto a un nuevo producto.

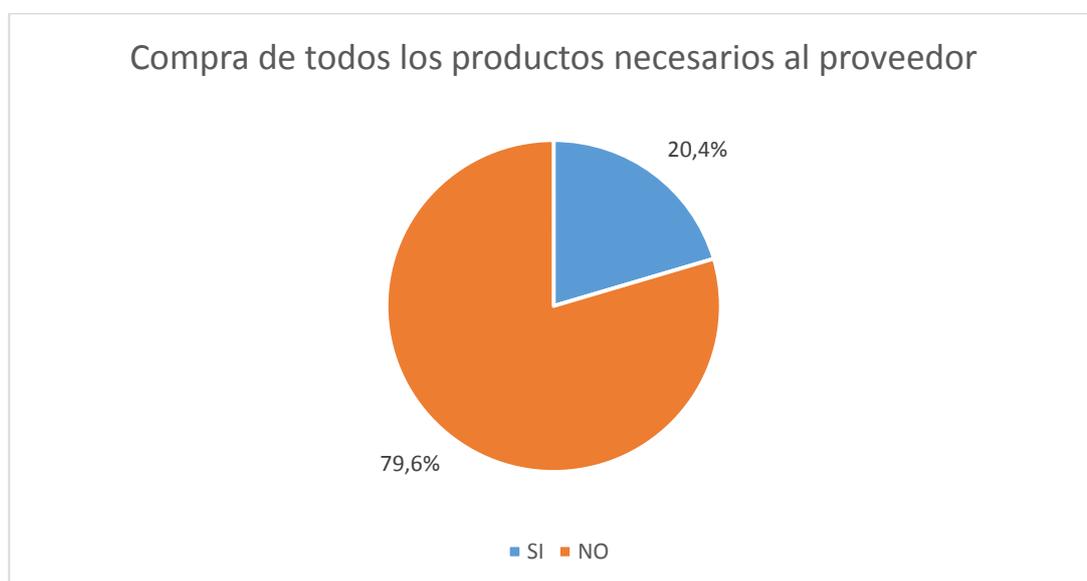
**Pregunta 2: ¿Compraría a un solo proveedor todos los productos que su negocio necesita?**

*Tabla 7:*

*Compra a un solo proveedor*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	72	20,4%
<b>NO</b>	281	79,6%
<b>Total</b>	353	100,0%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*



*Figura 34: Compra a un solo proveedor*

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

**Interpretación:**

De los datos obtenidos se ha determinado que el 79.6% de los encuestados es decir 281 personas respondieron que no comprarían todos los productos a un solo proveedor, mientras que el 20,4 % correspondiente a 72 contestaron afirmativamente.

De los resultados de las encuestas se puede inferir que la gran mayoría prefiere tener varios proveedores para la administración de los productos que adquiere. Por tanto las empresas para lograr la fidelidad de sus clientes y que la diversificación tenga el éxito que amerita, tendrán que buscar estrategias promocionales, de marketing, calidad entre otras.

Más adelante veremos los factores de decisión por los que se negaría a trabajar con un solo proveedor que serán de importancia a la hora de tomar en cuenta la implementación de la diversificación.

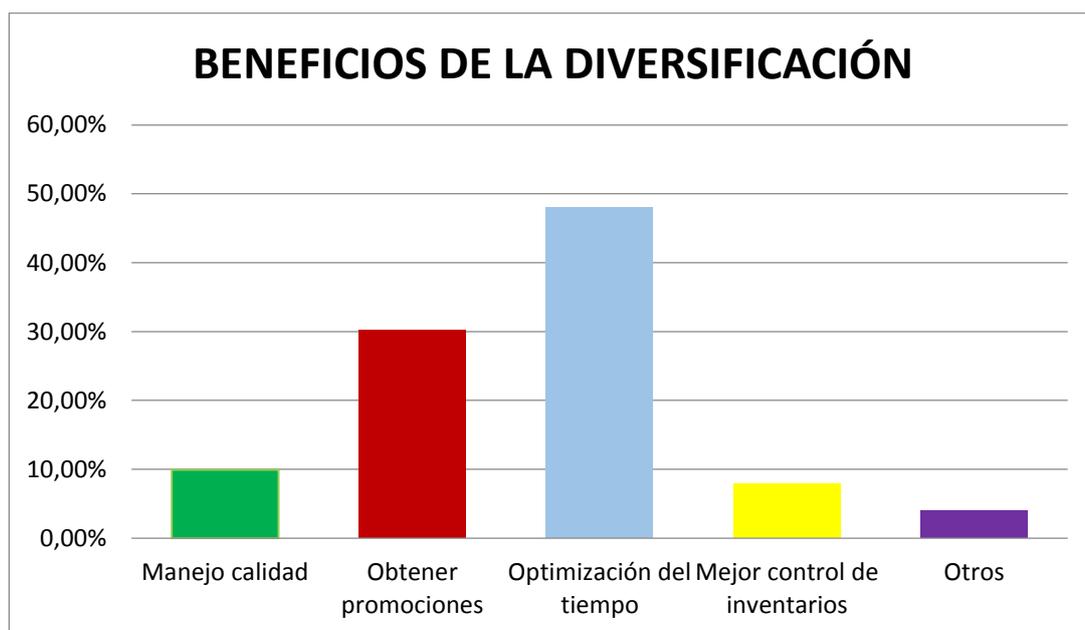
**Pregunta 3: ¿Qué beneficios considera importantes a la hora de comprar varias líneas de productos a un solo proveedor?**

*Tabla 8:*

*Beneficios de comprar varios productos a un solo proveedor.*

<b>Beneficios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Promociones</b>	153	30,2%
<b>Mejor control de inventarios</b>	40	7,9%
<b>Manejo calidad</b>	50	9,9%
<b>Optimización del tiempo</b>	243	48,0%
<b>Otros</b>	20	4,0%
<b>Sumatoria total</b>	506	100%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*



*Figura 35: Beneficios de diversificar*

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

**Interpretación:**

Del total de personas encuestadas un 48% cree que entre las ventajas de comprar varias líneas a un solo proveedor el optimizar el tiempo en la compra de sus insumos para el negocio. El 30,2% piensa que el beneficio es la obtención de promociones, por cuanto al tener a un solo socio le otorga mejores descuentos a la hora de comprar. El 9,9% considera como beneficio el manejo de la calidad, el 7,9% el manejo de inventarios y el 4% otros.

Con vemos el cliente considera su tiempo importante a la hora de dedicarle a la compra de insumos, es decir por cuanto puede en ocasiones el producto ser muy

bueno en el precio pero si le consume muchos recursos para adquirirlo lo puede cambiar por otro menos complicado.

En segundo lugar la posición del cliente en cuanto al precio, ya que si bien es cierto el producto puede ser bueno pero si no tiene una buena estrategia de precios el cliente decide por otro sacrificando los otros beneficios que puedan presentarse. Los encuestados al ser propietarios de negocios siempre buscarán su mayor rentabilidad por lo que es un dato importante a considerar a la hora de aplicar el diversificar con otros productos.

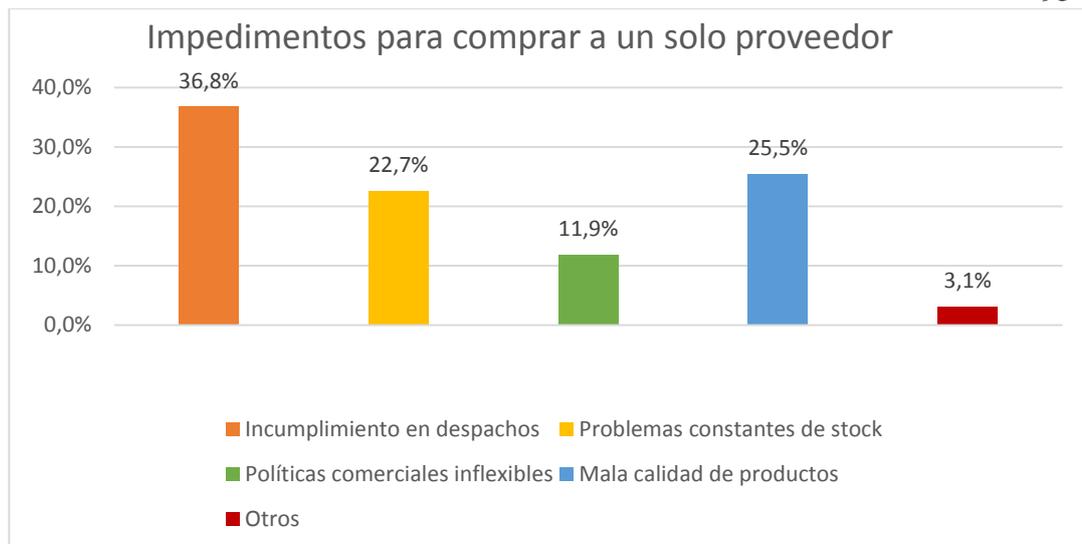
**Pregunta 4: ¿Cuáles de los siguientes factores son impedimento para comprar a un solo proveedor?**

*Tabla 9:*

*Impedimentos de comprar a un solo proveedor.*

<b>Impedimentos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Incumplimiento en despachos</b>	130	36,8%
<b>Problemas constantes de stock</b>	80	22,7%
<b>Políticas comerciales inflexibles</b>	42	11,9%
<b>Mala calidad de productos</b>	90	25,5%
<b>Otros</b>	11	3,1%
<b>Sumatoria total</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*



*Figura 36: Impedimentos para comprar a un solo proveedor*

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación:**

Para esta pregunta los encuestados dieron un 36,8% al incumplimiento en despachos, un 25,5% a la mala calidad de productos, un 22,7% a los problemas constantes de falta de stock, un 11,9% a las políticas comerciales inflexibles y un 3,1% otros, son los impedimentos por los que se negaría comprar a un solo proveedor.

Para analizar esta pregunta hemos tomado en cuenta los factores de insatisfacción que tiene el cliente en el segmento de negocios de expendio de comidas; como primer impedimento nos dice que es el incumplimiento de despachos por parte del proveedor. Cuando se realizaron las encuestas se pudo observar cual es el ritmo de trabajo de los restaurantes especialmente, al ser tan agitado los errores son muy riesgosos para el negocio, los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes tienen que estar aptos para cubrir los pedidos de clientes tanto en stock como en servicio y así generar una fidelidad con la empresa. La calidad del producto es una

variable que se toma en cuenta al momento de consumir cualquier producto alimenticio y más aún cuando son cárnicos, por lo que nos da a resaltar que los productos deben tener estándares de calidad.

**Pregunta 5: ¿Cuáles de los productos relacionados con los cárnicos, que demanda más su clientela? Considere los puntajes: 4 los de más demanda 3 demanda media y 2 demanda baja, 1 demanda nula.**

*Tabla 10:*

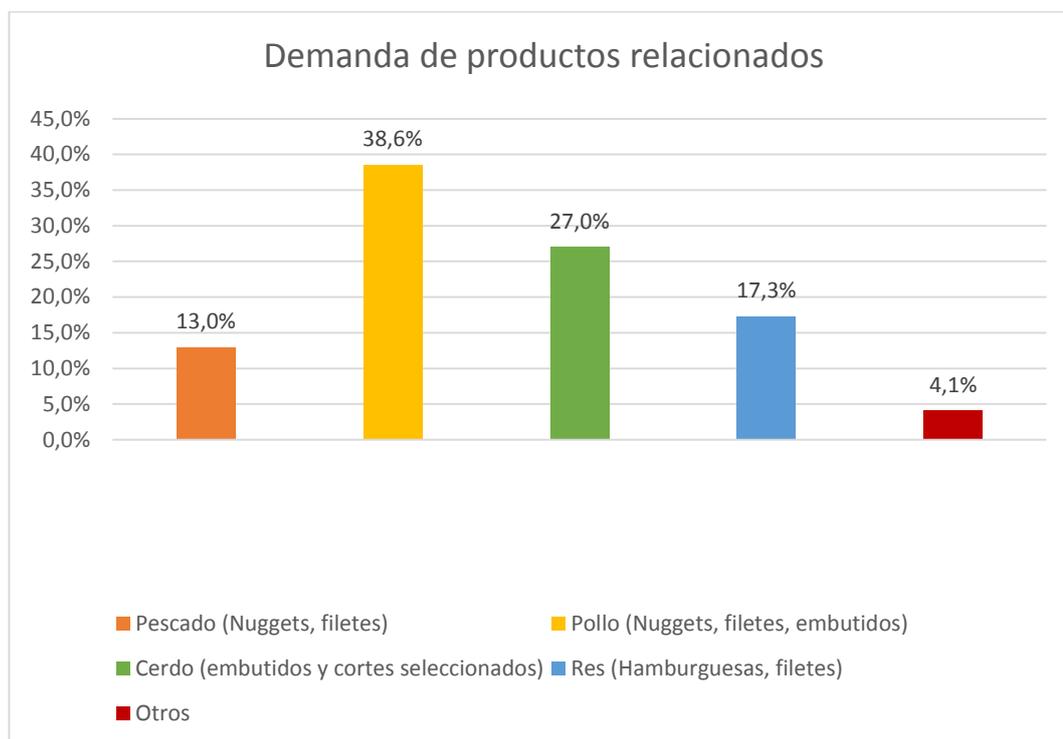
*Demanda de productos relacionados.*

<b>Productos relacionados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N</b>	<b>Valoración Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Pescado (Nuggets, filetes)</b>	230	13	10	8	261	318	13,0%
<b>Pollo (Nuggets, filetes, embutidos)</b>	58	112	70	113	353	944	38,6%
<b>Cerdo (embutidos y cortes seleccionados)</b>	218	32	33	70	353	661	27,0%
<b>Res (Hamburguesas, filetes)</b>	320	9	10	14	353	424	17,3%
<b>Otros</b>	100	0	0	0	100	100	4,1%
<b>Sumatoria total</b>						<b>2959</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

*Figura 37:*

### *Demanda de productos relacionados*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación**

Cabe señalar que para la tabulación de los resultados se ha utilizado en esta pregunta la metodología de la pregunta 5 para determinar las valoraciones, de esta manera el 38,6% corresponde a la valoración de los derivados del pollo como demanda su clientela, además de los productos que expende actualmente, seguido por un de demanda de derivados cerdo con un 27%, luego los productos derivados de la res con 17,3%, luego subproductos del pescado con 13% y finalmente otros productos con 4,1%.

De los resultados obtenidos de la investigación de campo se establece que aparte de los productos que expenden o elaboran los dueños de los negocios de comida, los subproductos que derivan de los cárnicos también son demandados. Existe una

mayor demanda de productos derivados de pollo, debido a que el consumo de pollo se encuentra muy fuerte, por sus beneficios principales como el precio, sabor y disponibilidad; luego el cerdo y la carne de res ya que para la mayoría constituye un desembolso mayor y dejando casi al final al pescado ya que es un producto que normalmente se lo consume fresco y sus derivados vemos que no tendrían mucha acogida dentro del segmento de clientes que consumen cárnicos. Dejar casi rezagado a los otros productos adicionales a los descritos.

El objetivo de la pregunta es determinar el tipo de producto que resultaría de mejor posicionamiento a la hora de diversificar y se encuentra que los productos derivados del pollo se establecen en los primeros lugares, se incorporaron a la encuesta la opción de otros productos para ver el comportamiento respecto este tipo de diversificación sin ser un dato excluyente si fue menor, fundamentalmente por la especificidad que los distribuidores tiene con sus productos tradicionales, sin embargo cabe señalar que la expectativa por esperar comprar otras líneas que no sean las tradicionales y que las empresas diversifiquen se mantiene por parte de los clientes, a que en función de sus negocios el contar con opciones a la hora de receptar sus pedidos les resulta interesante.

**Pregunta 6: ¿Qué tipos de productos no relacionados con los cárnicos, desearía que su proveedor actual le ofrezca?**

Para el análisis de esta pregunta se procedió a agrupar las respuestas por tipo de productos y así obtener un dato más consistente que nos permita plantear la propuesta final.

A continuación se detallará los grupos formados y sus productos en cada segmento:

Tabla 11:

*Demanda de productos no relacionados con cárnicos*

<b>Productos no relacionados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Víveres varios</b>	60	17,0%
<b>Frutas y legumbres</b>	70	19,8%
<b>Vajilla</b>	25	7,1%
<b>Bebidas</b>	28	7,9%
<b>Conservas</b>	17	4,8%
<b>Arroz</b>	40	11,3%
<b>Nada</b>	65	18,4%
<b>Postres</b>	48	13,6%
<b>Total</b>	353	100,0%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

Tabla 12:

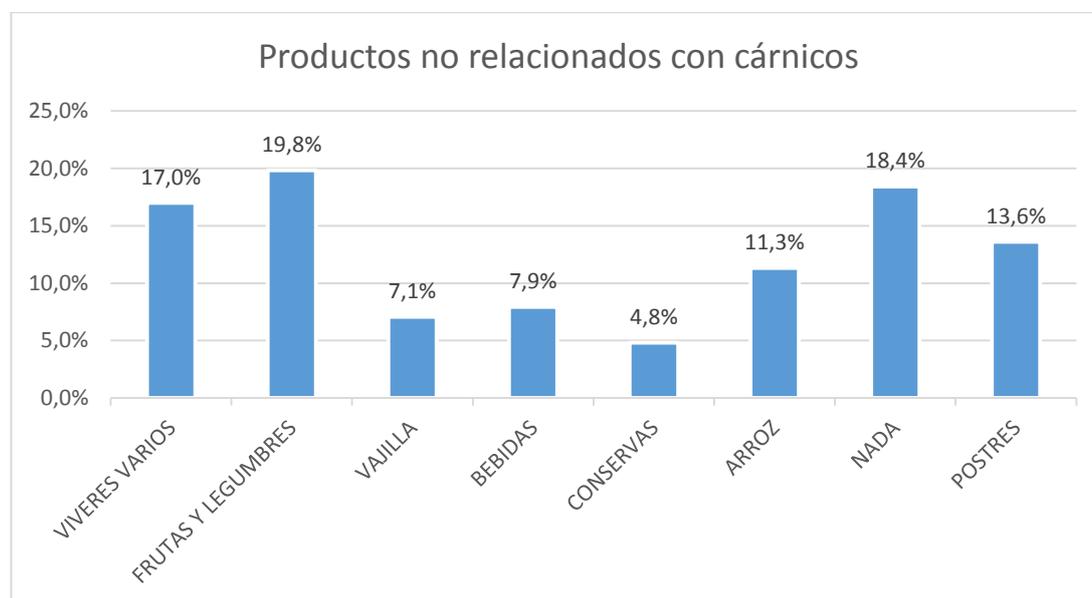
*Productos por categoría.*

<b>Categoría</b>	<b>Productos</b>
Víveres varios	Granos secos, pan, atún, azúcar, vasos plásticos, café, etc.
Frutas y legumbres	Frutas y vegetales.
Vajilla	Utensilios de cocina, vasos y platos desechables.
Bebidas	Cerveza, refrescos y licores
Conservas	Salsa de tomate, mayonesa, mostaza, aceite, etc.
Nada	Cliente no requiere ningún producto,
Arroz	Arroz para el consumo del negocio.
Postres	Pasteles, bocaditos, entradas, etc.

*Fuente: Encuesta clientes*

Figura 38:

*Demanda de productos no relacionados con cárnicos.*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación:**

De los datos obtenidos y luego de la tabulación de los mismos se ha determinado que los productos no relacionados con cárnicos que las personas encuestadas desearán que sus proveedores les entreguen en sus negocios son frutas y legumbres 19,8%, nada 18,4% víveres varios con un 17%, postres con el 13,6%, arroz con un 11,3%, las bebidas con el 7,9%, las vajillas con el 7,1%, y por ultimo las conservas 4,8%.

Al analizar la necesidad de compra que el cliente de este sector vemos que se aleja demasiado del giro del negocio de la empresa en algunas respuestas de los clientes, por lo que dependerá de la aplicación estratégica de las empresas es decir de cómo crear unidades estratégicas de negocio para así complementar la cartera de productos de manera eficiente para la empresa.

De los datos obtenidos se puede apreciar dos resultados con porcentajes altos y que predominan que son por un lado la necesidad a que su proveedor avícola además de los productos que expende le ofrezca productos como son las frutas y legumbres, pero es significativo también el porcentaje de personas que no prefieren nada más aparte de lo que les entrega su proveedor avícola, esto parece corresponder a la tradición de que los clientes tengan un proveedor por cada producto o segmentos de productos pero retomando el porcentaje más alto existe un porcentaje significativo que se les entregue legumbres y frutas dado que las facilidades que ofrecen los servicios de los proveedores ahorran tiempo y dinero para completar las necesidades de los productos que las personas encuestadas necesitan para el funcionamiento de sus negocios, cabe recordar que la encuesta está dirigida a personas que poseen o administran negocios relacionados con la comercialización y preparación de productos cárnicos, así el brindar facilidades para que sus negocios mejoren su productividad sería una estrategia válida dentro de la diversificación, dadas las necesidades que se pueden apreciar en la encuesta.

**Pregunta 7: ¿Ayudaría a la rentabilidad de su negocio el contar con más variedad de marcas y productos?**

*Tabla 13:*

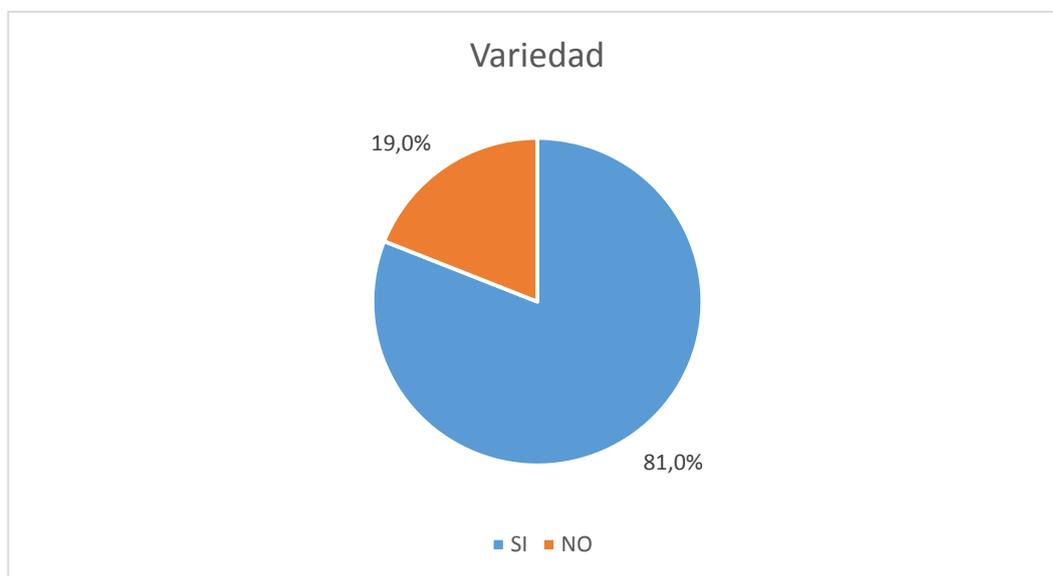
*Percepción de rentabilidad en función de marcas y productos*

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	286	81,0%
<b>NO</b>	67	19,0%
<b>Total</b>	353	100,0%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

*Figura 39 :*

*Percepción de rentabilidad en función de marcas y productos*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación**

Del total de personas encuestadas un 81% respondió afirmativamente a la pregunta de si el contar con más variedad de marcas y productos ayudaría a la rentabilidad de su negocio, mientras que un 19% de los encuestados respondió negativamente.

De los datos obtenidos se puede afirmar que una gran mayoría respondió afirmativamente basados en las necesidades y demandas que tienen sus negocios y clientes respecto a nuevos productos y variedad de productos en el transcurso de la investigación se ha podido demostrar que existe una demanda insatisfecha y la conciencia de las personas encuestadas en que la posible inclusión de variedad de productos en su lista de pedidos resulta beneficiosa para la rentabilidad de su negocio se basa en su conocimiento y su experiencia, de igual manera cabe destacar que

aquellas personas que respondieron negativamente muchas de ellas se basan en que la diversificación traería consecuencias en su manejo al incorporar más productos necesitan más atención y asesoramiento por parte de los proveedores para no dejar la responsabilidad en ellos como se prevé según sus opiniones, esto también deberá tomarse en cuenta el momento de establecer cualquier tipo de estrategia relacionada a la diversificación, ya que la atención al cliente es fundamental, en este sentido se ha planteado la siguiente pregunta tomando en cuenta el posicionamiento del marca PRONACA.

**Pregunta 8: De la siguiente lista ¿Cuál sería un factor de decisión para comprar un nuevo producto para su negocio? Los puntajes de 6 a 1, siendo 6 el de mayor peso en la decisión, y 1 el de menor peso.**

*Tabla 14:*

*Motivo para adquirir nuevo producto*

Motivos	1	2	3	4	5	6	n	Frecuencia	Porcentaje
<b>Referencias del producto por parte del consumidor final</b>	121	60	55	37	30	50	353	1004	14,3%
<b>Imagen y presentación</b>	146	34	20	33	68	52	353	1058	15,0%
<b>Promociones</b>	10	13	12	10	40	268	353	1920	27,3%
<b>Posicionamiento de la marca en los productos</b>	250	10	21	30	20	22	353	685	9,7%

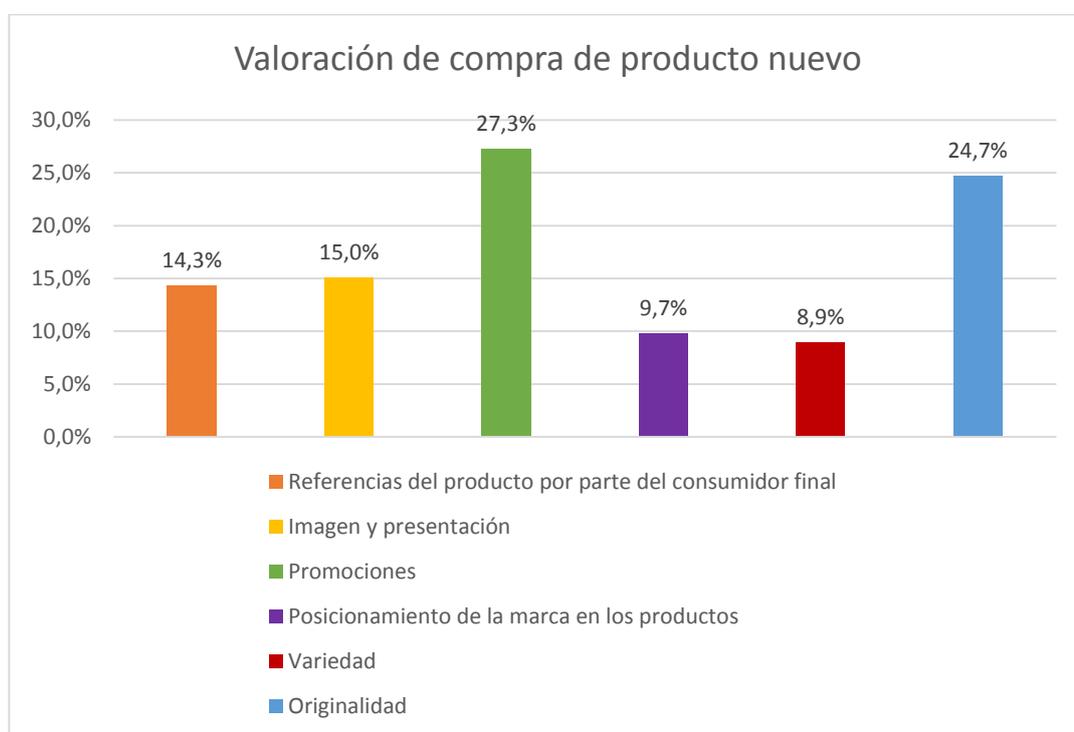


<b>Variedad</b>	167	134	31	9	7	5	353	629	8,9%
<b>Originalidad</b>	18	20	33	30	50	202	353	1739	24,7%
<b>Total</b>								7035	100%

*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

*Figura 40:*

*Motivo para adquirir nuevo producto*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

### **Interpretación:**

Para el análisis estadístico de la pregunta 4 se establecieron valoraciones en función del peso de la decisión siendo 6 la de mayor peso y 1 la de menor peso, luego los resultados se multiplicaron por las frecuencias y se dividió esto para la sumatoria de la valoración total de las respuestas para tener un valor porcentual de la valoración de cada respuesta, tomando esto en consideración se obtuvieron os

siguientes resultados: con un 27,3% de los encuestados la valoración fue para las Promociones del producto por parte de la empresa, 24,7% de la valoración corresponde a la originalidad, el 15% corresponde a la imagen y presentación, el 14.3% a las referencias del producto por parte del consumidor final, el 9,7% corresponde al posicionamiento de la marca que los produce y el 8,9% a la variedad de productos que ofrece la empresa.

Una vez tabulados los datos y representados se puede apreciar que nuevamente el precio es un factor importante a la hora de generar la compra ya que por naturaleza el cliente busca un producto bueno, bonito y barato. Las promociones esta en primer lugar luego la sigue la originalidad del producto nuevo es decir que llame la atención y pueda el cliente preparar un menú nuevo. Luego de estos motivos sigue la imagen del producto que es siempre importante el tema visual y de calidad del producto, lo que corrobora las preguntas anteriores respecto a la calidad y promociones de los productos determinadas por la recepción de las opiniones del consumidor final es decir la apreciación de que el cliente determina la demanda englobadas en las dos respuestas, luego se encuentran con porcentajes que es un buen parámetro del posicionamiento que puede establecer el marketing conjuntamente con las promociones y la originalidad del producto

Finalmente se encuentran la variedad y el posicionamiento de la marca lo que podría atribuirse al conocimiento que tiene el cliente de la empresa que oferta y si le da o no la confianza para probar el producto, pero también puede entenderse como un campo en el cual aún no se ha incursionado para establecer estrategias para que aumente la demanda en función de ideas innovadoras y originales que hagan atractivas a determinado producto a comercializar o introducir en un mercado tradicional.

#### **4.4. Aplicación de estrategias de diversificación para el sector avícola.**

Con los resultados obtenidos en el estudio de mercado plantearemos que productos se puede comercializar según las necesidades que presenta el mercado actualmente y como las empresas podrán implementa las unidades estratégicas de negocio para diversificar sus líneas de productos.

##### **4.4.1. Propuesta de Diversificación relacionada**

Para generar una estrategia de diversificación relacionada se busca tener más recursos materiales, tecnológico y humanos que sean complementarios dentro de las unidades estratégicas de negocio para optimizar y generar mayor rentabilidad a la organización; de acuerdo a los resultados obtuvimos los resultados que sus consumidores finales optan por la línea de pollo como primera opción para variar su consumo, es por ello que planteamos productos que generarían una mayor demanda al aplicar la diversificación relacionada:

Figura 41:

*Propuesta de diversificación relacionada*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

Productos a diversificar:

Derivados del pollo: Nuggets de pollo: filetes procesados de pollo y embutidos de pollo.

Carne de cerdo: cortes seleccionados y embutidos.

Carne de res: filetes de carne y hamburguesas

Beneficio de la estrategia de diversificación relacionada.

Optimización de recursos en la fabricación.

Fidelización del cliente

Mejora la rentabilidad

Optimización de recursos humanos y organizativos

#### **4.4.2. Propuesta de Diversificación no relacionada.**

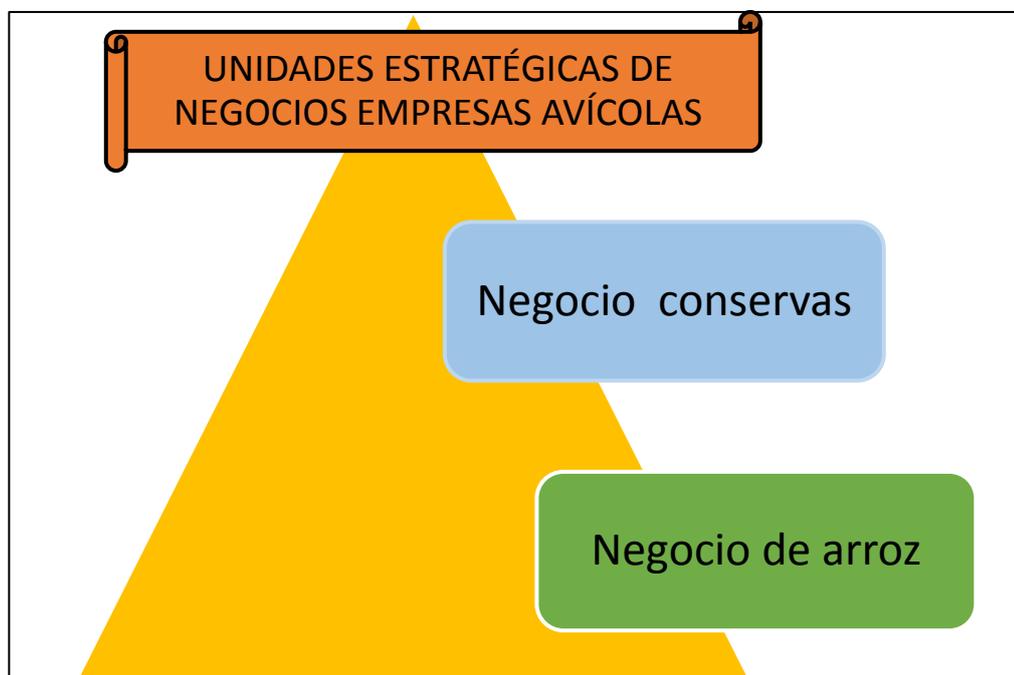
Con el estudio realizado se propone diversificar de manera no relacionada en los productos más demandados por el sector, sin duda esta decisión dependerá de las unidades estratégicas de negocio que las empresas avícolas incorporen en su organización

Los resultados que se ha obtenido en las encuestas a los clientes se encontró productos que de acuerdo a la teoría serían más complicados incorporar en su portafolio de productos ya que se requiere recursos totalmente nuevo como es el transporte y la producción que no serían rentables para una empresa avícola a pesar de que la necesidad del cliente lo pida.

Por lo que se analizó aquellas líneas de productos aplicables técnicamente a una empresa avícola que se detallaran a continuación:

Figura 42:

*Propuesta de diversificación no relacionada*



*Fuente: Encuesta de Investigación de Mercado*

Los productos propuestos serían la línea de conservas (salsas de tomate, mayonesa, mostaza y vinagre) y la línea de arroz con los que se propone a las empresas avícolas aplicar la diversificación no relacionada ya que en ellos se encuentra una oportunidad para ofrecer un portafolio de productos que satisfagan la necesidad del cliente y sea aplicable a las empresas del sector.

La diversificación no relacionada tiene dos aristas en su aplicación, el crear los productos ( unidades estratégicas de negocio) o aliarse con empresas que distribuyan estos productos para manejar un mismo sistema de distribución que permita dar un servicio óptimo al cliente.

Productos a diversificar:

-Conservas: salsa de tomate , mayonesa, mostaza, vinagre, entre otros.

-Línea de arroz: envejecido, integral o precocido.

Las empresas avícolas en este contexto buscarían acoplar el producto estrella que son los cárnicos con opciones adicionales de consumo de alimentos que generen complemento entre ellas para llevar a la empresa a generar una mayor rentabilidad.

Beneficio de la estrategia de diversificación no relacionada.

- Captación de clientes nuevos potenciales
- Desarrollo empresarial
- Fidelización del cliente
- Mejora la rentabilidad
- Optimización de recursos humanos y organizativos

## CAPITULO V

### 5. Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

-La estrategia de diversificación empresarial es uno de los factores para que las empresas avícolas generen rentabilidad pero no el único ya que existen otras estrategias empresariales que pueden influir en el desempeño económico empresarial.

-En el sector avícola aquellas organizaciones que no diversifican sus productos tienen impedimentos que no permiten aplicar esta estrategia como es la falta de capital, la falta de experiencia en el mercado y la falta de capacitación.

-Los factores por los cuales llevaron a que las empresas avícolas diversifiquen son el capital para invertir y la visión empresarial de sus directivos para captar la demanda insatisfecha.

-La teoría relacionada con la diversificación empresarial corrobora con los resultados obtenidos en el que para aplicar una extensión de línea de productos una empresa debe compartir recursos tanto físicos como habilidades gerenciales entre un producto y otro, para que su rentabilidad sea mayor y sus directivos puedan tomar decisiones conjuntas que permitan desarrollar a la empresa.

-El cliente dedicado a la venta de expendio de alimentos en el Distrito Metropolitano de Quito y que consume productos avícolas, tiene necesidades de productos relacionados y no relacionados a los cárnicos que pueden ser aprovechadas por las empresas como inicio para aplicar la estrategia de diversificación empresarial.

## 5.2 Recomendaciones

-La diversificación empresarial para sector avícola debe ir acompañada de varias estrategias que aseguren la incorporación de su producto en el mercado, debido a que el cliente no le asegura la fidelidad si no va acompañada de beneficios para él, en especial el precio y la calidad del producto, por cuanto al ser alimentos ellos se aseguran no tener ningún riesgo.

-Las empresas para diversificar deben tomar en cuenta los fundamentos teóricos empresariales para generar sinergias entre los productos actuales que vende y adaptar lo mejor posible el recurso humano a las nuevas líneas de negocio, para de esta manera obtener una eficiencia que permita trabajar en conjunto y obtener mejores resultados.

-Como aporte para las empresas avícolas, obtuvimos una demanda insatisfecha de clientes de expendio de alimentos que requiere productos relacionados y no relacionados al avícola.

En el estudio arrojó los productos no relacionados con los cárnicos (diversificación no relacionada) que desearía el cliente que su proveedor actual les ofrezca, datos que detallamos a continuación en orden de preferencia y que constituirán opciones para una proyección de diversificación algunas a través de alianzas con pequeños proveedores:

Productos a diversificar con estrategia de diversificación relacionada: Derivados del pollo (Nuggets, filetes procesados y embutidos de pollo), carne de cerdo y derivados (embutidos y cortes seleccionados) y carne de res con sus derivados (hamburguesas y filetes de carne)

Los Beneficio de la estrategia de diversificación relacionada: Optimización de recursos en la fabricación, fidelización del cliente, mejora la rentabilidad y optimización de recursos humanos.

Productos a diversificar con estrategia de diversificación no relacionada: Línea de conservas (salsas de tomate, mayonesa, vinagre, y mostaza) y la línea de arroz

Beneficio de la estrategia de diversificación no relacionada: captación de clientes nuevos, desarrollo empresarial, fidelización del cliente, mejora la rentabilidad y mejor posicionamiento en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. (1991). *'Product Diversification and Public Interest'*. Harvard Business Review.
- AVESCA. (Lunes de mayo de 2017). *AVESCA - HOME SITE*. Obtenido de [www.avesca.com.ec](http://www.avesca.com.ec)
- Clark. (1917). *Estudios en la economía de costos*.
- EKOS. (2016). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- EKOS. (16 de MAYO de 2017). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas>
- GALO DE LARA, C. .. (1990). *El maestro como orientador del aprendizaje. Evaluación*.
- Gerry, J. (2001). Dirección Estratégica. En J. Gerry, *Dirección Estratégica* (pág. 292). Madrid: Pearson.
- GONZALEZ J. (2003 ). *Tuning Educational Structures in Europe* . Wagenaar.
- Harrod. (1939). *La economía*.
- Harrod, R. F. (1939). *The economic Journal*. Vol 49.
- Hill, Hitt, & Hoskisson. (1992). *Estructuras cooperativas en empresas diversificadas y no diversificadas*.
- Hirshleifer. (1958). *Teoría de la inversión óptima*.
- Jiménez. (2002). *Analisis Financiero* .
- Johnson, G., & Kevan, S. (2002). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases*. Edinburgo: Pearson Education Press.
- Jorgenson. (1963). *Teoría del capital y comportamiento de la inversión*.

- Kotler. (1992). *Fundamentos del Marketing*.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Mercadotecnia 8va Edición*.
- Koyck. (1954). *Econometría*.
- L. Hill Charles W., & Gareth R., J. (2014). *Administración Estratégica Octava Edición*. México: Mc graw Hill.
- Lerma, H. (1979). *ELEMENTOS DE PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICOS*. México: Onésimo.
- Líderes. (15 de Julio de 2015). *Revista Líderes*. Obtenido de En América Latina el 99% de las empresas son pymes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- LIDERES. (15 de julio de 2015). [www.revistalideres.ec/lideres/](http://www.revistalideres.ec/lideres/). (L. 2661, Productor, & carolina enriquez) Recuperado el 06 de noviembre de 2016, de [www.revistalideres.ec/](http://www.revistalideres.ec/): [www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html)
- López, F. J. (2013). *IE Business*. Quito.
- LOPEZ, R. D. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social.
- ORO, G. (12 de MAYO de 2017). *GRUPO ORO*. Obtenido de [www.grupooro.com.ec](http://www.grupooro.com.ec)
- ORTIZ, O. Y. (Abril de 2013). *DESARROLLO Y CONTRASTE DE UN MODELO DE INVERSIÓN DINAMICO*. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76427/1/desarrollo\\_contraste\\_modelo.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76427/1/desarrollo_contraste_modelo.pdf)

PADILLA, E. (2013). *Guía para la Formación de Proyectos de Investigación*. Quito:

EDITORIAL, MUSIC CLASS.

PADILLA, E. (2013). *Guía para la Formulación de Proyectos de Investigación*. En P.

Edgar.

Palich, Cardinal, & Miler. (2000). *Diversification*.

PRONACA. (2016). *PRONACA OFICIAL*. Obtenido de

<http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>

PRONACA. (16 de MAYO de 2017). Obtenido de

[www.pronaca.com/site/principal.jsp](http://www.pronaca.com/site/principal.jsp)

R, H., Emilio, J., & López, N. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación

y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Revista Análisis*

*Económico*, 18.

RAMSDEN. (1992). *Paul Learning to teach in higher education*. London:

Routledge.

RITCHEY, F. (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. Mc Graw Hill.

ROJAS, F. H. (2007). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*.

McGraww-Hill.

Rojas, P. P. (2013). *ECURED*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de ECURED:

<https://www.ecured.cu/Rentabilidad>

Thompson. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*.

THOMPSON, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*.

Wernerfelt, M. &. (1988). *Diversification*. Winter.