

Conceptos Básicos en Administración Estratégica: **Teoría y Aplicaciones en Ecuador**



*Angélica Sánchez, Ph.D.
y John Rodríguez, M.Ec., M.A.F.*





**Conceptos Básicos en
Administración Estratégica:
Teoría y Aplicaciones en Ecuador**

Autores:

*Angélica María Sánchez Riofrío
John Gabriel Rodríguez Vásquez*

Colaboradores:

*Alcívar Rodríguez Katherine Verónica
Ávila Quintero Kevin Andrés
Burgos Alvarez, Jordy Steven
Cabrera Jimenez, Luis Enrique
Molina Ycaza, Daniel Eduardo
Moscoso Chávez, Marco
Nuñez Del Arco Abad, Carlos Andrés
Pallo Rengifo, Franklin Jordy;
Pita Rubio, Priscilla Carmen
Preciado Bermejo Katherine Isabel
Robles Poveda Luis Alfredo
Solís Hidalgo, Monserrat
Sosa Vela, Elvia Angélica
2020*

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 2835630

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autores:

Angélica María Sánchez Riofrío

John Gabriel Rodríguez Vásquez

Editores:

Fernando Espinoza Fuentes

Alexandra Portalanza Chavarría

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yánez

Cita en texto:

(Sanchez-Riofrío & Rodríguez-Vasquez, 2019)

Referencia Bibliográfica:

Sanchez-Riofrío, A.M. & Rodríguez-Vasquez, J.G. (2019). Conceptos Básicos en Administración Estratégica: Teoría y Aplicaciones en Ecuador. Editorial Universidad Espíritu Santo - Ecuador.

Portada:

Universidad Espíritu Santo

Diseño e impresión:

TRIBU Soluciones Integrales

Urdesa Norte Av. 2da. #315

Teléfono: (593-4) 2383926

ventas1@impgraficorp.net

Edición:

Noviembre 2019

ISBN-E:

978-9978-25-202-4

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

Agradecimientos

A John Gabriel Rodríguez, colega y co-autor de este libro, quien confió en el desarrollo de esta obra y contribuyó para su exitosa culminación.

A mis ex alumnos de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de la UEES, y a los estudiantes de la Universidad de Guayaquil, ahora alumni, quienes contribuyeron con sus investigaciones para la culminación de este manuscrito. No dudo que sean los protagonistas en la construcción de un mejor país. Estoy segura que pronto escucharemos noticias de ellos que enorgullecerán a toda la comunidad universitaria.

A los empresarios y empresarias en Ecuador quienes nos abrieron las puertas para realizar las investigaciones necesarias con la firme convicción que un sector empresarial más competitivo, dinámico y eficiente no se logra con puertas cerradas; pero con la apertura oportuna para fortalecer la cooperación estratégica empresarial. Este es un buen ejemplo de lo que se puede lograr cuando colaboran juntos: la empresa y la academia.

A los diferentes revisores por sus útiles y constructivos comentarios que sin duda han contribuido a mejorar la versión final de este trabajo.

A todas las personas y organizaciones públicas y privadas que de alguna u otra forma aportaron en el desarrollo de este trabajo.

Me gustaría aprovechar para añadir mis más sinceras disculpas por los errores, deficiencias y omisiones existentes en el presente trabajo, de las cuales, los autores principales, somos los únicos responsables.

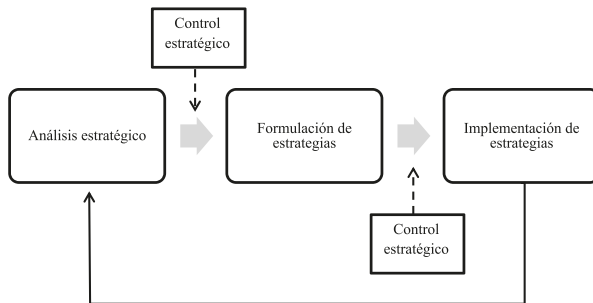
Índice

| | |
|---|----|
| Presentación..... | 1 |
| Capítulo 1 | |
| Primera Parte: Análisis estratégico..... | 3 |
| Análisis del entorno externo..... | 3 |
| Caso - La industria del café en Ecuador..... | 3 |
| Análisis del entorno interno..... | 4 |
| Caso - La industria hotelera en Guayaquil | 19 |
| Caso - Banco CoopNacional: Análisis de su cadena de valor..... | 29 |
| Capítulo 2 | |
| Segunda Parte: Formulación de estrategias..... | 39 |
| Caso - Liderazgo en costos: El caso de Importadora Andina..... | 39 |
| Artículo - Estrategias corporativas: una mirada a las estrategias de diversificación en países emergentes..... | 45 |
| Caso - La diversificación empresarial: El caso de Grifine S.A..... | 59 |
| Capítulo 3 | |
| Tercera Parte: Implementación de estrategias..... | 69 |
| Emprendimiento en la base de la pirámide: El caso de la playita del Guasmo..... | 73 |
| Capítulo 4 | |
| Conclusiones..... | 93 |
| Referencias Bibliográficas..... | 96 |

Presentación

La Administración Estratégica busca entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno competitivo, globalizado, exigente, cambiante y turbulento. La Administración Estratégica es aquella parte de la gestión empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. Así, de acuerdo a Guerras-Martín y Navas-López (2015), la estrategia es ese ajuste necesario entre la empresa y el entorno para que la empresa logre ventaja competitiva.

Para poder lograr este ajuste estratégico, la empresa cuenta con el proceso de Administración Estratégica que, de acuerdo a varios autores, consta de los siguientes pasos:



En el análisis estratégico, a través de diferentes instrumentos, se busca examinar tanto el entorno externo como interno de la organización para conocer el ámbito que rodea a la empresa. En la formulación de estrategias, una vez comprendido el entorno empresarial, se busca generar diferentes tipos de estrategias que ajusten a la empresa con la realidad que le rodea.

En la implementación de estrategias, se buscan los recursos y mecanismos para instrumentar las estrategias antes formuladas con éxito. Durante todo este proceso, hay que tener en cuenta la necesidad de un continuo control estratégico para asegurarse que los intereses de los diferentes grupos de interés, estén alineados con la realidad de la empresa y su entorno (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011; Guerras-Martín & Navas-López, 2015)¹.

Existen en la actualidad, diversos libros que desarrollan exhaustivamente la parte teórica de la Administración Estratégica. El presente texto se diferencia porque se ha intentado dar un enfoque centrado en los estudiantes. Desde esta óptica, se ha desarrollado este trabajo para que sean ellos quienes apliquen la teoría y puedan resolver las dudas o incógnitas que quedan pendientes en

¹Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México D.F, México: Mc Graw Hill.

Guerras-Martín, L., & Navas-López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.

Thompson, A.; Strickland, A.; Janes, A.; Sutton, C.; Peteraf, M.; Gamble, J. (2018). *Administración estratégica*. México: McGraw- Hill.

cada caso. Además, en este libro se intenta reflejar la realidad empresarial ecuatoriana aplicando los conceptos básicos de los académicos en estrategia.

Por esta razón, cada caso estará acompañado de un marco conceptual sobre el tema específico y a continuación se desarrolla la aplicación de esa teoría en una empresa ecuatoriana.

Para resolver las preguntas al final de cada caso se necesita una literatura previa de manuales más complejos y completos sobre Dirección Estratégica. Personalmente, el libro recomendado es el de Guerras-Martín y Navas-López (2015) o el de Thompson *et al.* (2018)¹. Sin embargo, queda a elección del lector el manual que más se ajuste a sus necesidades y preferencias.

El orden en el que aparecen los casos, en este libro, trata de respetar el proceso de Administración Estratégica antes señalado. Se han escogido empresas reconocidas que operan en Ecuador: Banco CoopNacional, Importadora Andina y Grifine S.A. para una mayor cercanía del lector con el caso específico. La información base para el desarrollo de los casos ha sido recogida de diferentes fuentes primarias y secundarias con la debida autorización de las empresas analizadas. Cada caso presenta un breve resumen, los objetivos, las palabras clave y las preguntas que deberán resolver los estudiantes después de la lectura de cada caso. Así también, las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes se presentan al final de cada capítulo.

Esta obra está dividida en tres partes. La primera parte presenta casos sobre el análisis del entorno tanto externo como interno de la empresa. En la segunda parte, se presentan casos de empresas que formulan estrategias tanto a nivel de negocio como a nivel corporativo. En la tercera parte, se mencionan aspectos que podrían ser importantes para las empresas ecuatorianas en el momento de implementar sus estrategias. Finalmente la obra busca mostrar el comportamiento estratégico de algunas de las mejores empresas en Ecuador, que desde el punto de vista docente, facilite al estudiante la práctica del proceso en Administración Estratégica.

Primera Parte: Análisis estratégico

LA INDUSTRIA DEL CAFÉ EN ECUADOR

RESUMEN DEL CASO

Desde el año 2012, el cambio de la matriz productiva es uno de los grandes retos que ha tenido el Gobierno Nacional del Ecuador. Este nuevo modelo busca generar un mayor valor agregado a los bienes que se producen en el país, buscar nuevos mercados, sustituir importaciones, e industrializar sectores tradicionales y prioritarios para aumentar su oferta exportable. La economía del país se ha manejado, en su mayoría, por la exportación de materias primas tales como: petróleo, banano, camarón, cacao, flores, atún y café. Estos productos han sido el eje de la economía por varias décadas, por lo cual, es una prioridad tomarlos en cuenta al momento de reestructurar la matriz productiva. El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis de la industria del café en Ecuador y determinar los efectos del cambio de la matriz productiva hacia el sector cafetalero.

OBJETIVOS DEL CASO

- Identificar la diferencia entre ventaja comparativa y competitiva
- Aplicar instrumentos para el análisis externo de una industria

Palabras clave: Análisis del entorno externo; matriz productiva; café; exportaciones; balanza comercial

Preguntas del caso

- 1. ¿Cuáles son las ventajas comparativas y las competitivas que posee el café del Ecuador?**
- 2. Analice la industria del café a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.**
- 3. Basándose en casos de éxito de otros países, ¿cómo puede aportar el café al cambio en la matriz productiva del Ecuador?**

1.1 Introducción

El café es uno de los principales productos comercializados a nivel mundial, el cual es cotizado en las más importantes casas de valores de metrópolis como Londres y Nueva York. Para el Ecuador este producto también es importante, pues es uno de los principales productos de exportación y parte fundamental de la balanza comercial no petrolera.

El Ecuador posee una gran capacidad cafetera y es el único país que exporta todos los tipos de café: arábigo lavado, arábigo natural y robusta. Esto es posible, gracias a la posición geográfica del país que permite cosechar este producto en todas las regiones y ser uno de los más cotizados a nivel mundial.

El café arábigo está disponible desde marzo hasta octubre, mientras que el café robusta está disponible de junio a octubre.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis del entorno de la industria del café en Ecuador y determinar los efectos del cambio de la matriz productiva hacia el sector cafetalero. Además, se busca identificar si se han logrado mejoras en los procesos de producción o si han generado decrecimiento en la producción actual.

El método aplicado en el presente trabajo es el inductivo, conjuntamente con una investigación exploratoria y descriptiva. El método inductivo analiza datos particulares para encontrar datos generales. Además, mediante la investigación exploratoria se obtendrán datos sobre la balanza comercial, producción y exportación del café, cotización de precios de venta, entre otros.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera: Primero, se realiza una revisión general de la literatura sobre el café y su industria. Segundo, se presenta la realidad del sector cafetalero en Ecuador y el cambio de la matriz productiva. Tercero, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones obtenidas de este estudio.

1.2 Aspectos conceptuales

1.2.1 El comercio justo

Los procesos de globalización, que actualmente destacan en la mayoría de países desarrollados, muchas veces, han demostrado no ser útiles aplicados a los países en vías de desarrollo. Inclusive, hay datos que demuestran que atentan a la sostenibilidad del sector rural y a la forma de vida de sus habitantes (Stiglitz, 2002).

Los preceptos de mejora de la calidad de vida van ligados a los del precio justo de los bienes de producción de los pueblos. El precio justo de las producciones se considera como el valor mínimo en el que un producto debe ser vendido, dentro del cual, se puede cubrir la calidad de vida de los habitantes y un beneficio social. Diversos estudios (Utting, 2009; Wilburn & Wilburn, 2015; Moroz, Branzei, Parker, & Gamble, 2018) han demostrado que el comercio justo y los certificados de café orgánico han permitido desarrollar la agricultura de las zonas rurales y de sus organizaciones.

El comercio justo se basa en la creación de condiciones óptimas para los agricultores y productores de café, mediante el desarrollo de redes productivas, las cuales deben estar presentes en todos los niveles de procesamiento de las materias primas obtenidas.

Según *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO, 2015), el comercio justo debe estar basado en nueve principios detallados a continuación:

1. Debe contribuir a la sociedad;

2. Debe estar basado en la democracia, transparencia e inclusión;
3. Debe estar compuesto por pequeños productores;
4. Mejora en las condiciones de trabajo;
5. Fortalecimiento económico de las organizaciones involucradas;
6. Pago de un precio justo;
7. Pre-financiamiento;
8. Establecer compromisos con socios comerciales a largo plazo; y,
9. Protección medioambiental

También, se considera como parte necesaria para el comercio justo, la integración y la comunicación entre los consumidores finales y los pequeños productores. Asimismo, es necesaria una sensibilización de la sociedad hacia un precio justo evaluando la contribución social que se efectúa al pagar tasas conforme, no sólo al producto, sino al beneficio que representa ese valor en la calidad de vida de familias agricultoras y productoras (Ferro-Soto & Mili, 2013).

1.2.2 Condiciones climáticas para el cultivo del café

Según un estudio realizado por estudiantes y docentes de la Universidad Politécnica del Ejército sobre la fase de establecimiento del híbrido de café *Sarchimore* (*coffea arábica* I), se determinó que, los cultivos de café realizados en las localidades de Alluriquín y Luz de América ubicados en Santo Domingo de los Tsáchilas y La Maná en Cotopaxi, mostraron óptimas condiciones climáticas para el desarrollo del café. Siendo Luz de América quien se destacó en el comportamiento agronómico necesario para un desarrollo óptimo de las hectáreas del café (Llanganate, Gualchi, Patiño, Enríquez, & Uday, 2012).

El país cuenta con condiciones tan óptimas para el cultivo del café que no existe una diferencia relevante entre la utilización de fertilizantes o la falta de su uso para determinar una mejoría en las cosechas, pues se comprobó que no había una diferencia estadística significativa entre cultivos con fertilizantes o sin ellos.

Esto es un factor relevante en el aspecto económico, ya que los cultivos que no necesiten cantidades significativas de fertilizantes tienden a ser más económicos de producir que aquellos que sí lo necesitan. Esto también incide en el costo final del producto al ser un ahorro en el proceso de producción (Llanganate *et al.*, 2012). Además, de poder contar con cosechas libres de fertilizantes.

1.2.3 Calidad física y organoléptica del café robusta del Ecuador

En el Ecuador se exporta café desde 1950, siendo su primer tipo el

denominado café robusta. Entre Sucumbíos, Orellana y Napo se estiman cultivos de aproximadamente 51000 hectáreas de este tipo de café, los cuales están distribuidos en un total de 17350 unidades productivas (INEC, 2014). También, la producción del café robusta se puede encontrar en Pastaza, Esmeraldas, Guayas, Los Ríos, Pichincha, Cotopaxi, Zamora y Bolívar. A pesar de esto, existe una acelerada sustitución de hectáreas cafetaleras en el país por otro tipo de productos como: palma africana, maracuyá, cacao, plátano y pasto.

Referente al tipo de café que requiere una zona húmeda, se destacan los cosechados en zonas como las parroquias 10 de Agosto y Archidona del cantón Archidona, provincia de Napo. Esta variedad sobresale por su aroma y sabor, el cual es muy cotizado internacionalmente. Otra variedad de café que existe son los ecotipo, entre los cuales, se destaca “pepón”, ya que presenta características sobresalientes en su grano y son propios de las parroquias 7 de Julio y San Pedro de los Cofanes del cantón Shushufindi, en la provincia de Sucumbíos.

Las provincias amazónicas Napo, Orellana y Sucumbíos tienen un suelo óptimo para el cultivo de café orgánico o café ecológico. Para el cultivo de café orgánico o café ecológico son escogidas las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos, pues tienen un suelo óptimo para el cultivo de este tipo. En la figura 1 que se observa la distribución geográfica de todas las zonas de producción para el café robusta existentes en el país. La gran cantidad de zonas disponibles para la producción generan una ventaja competitiva para el Ecuador con respecto a otros países que cuentan con la producción del café robusta.



Figura 1. Ubicación geográfica de las zonas de producción del café robusta del Ecuador

Fuente: Consejo Nacional Cafetalero (COFENAC) (2012).

1.3 Análisis del entorno de la industria del café en Ecuador

1.3.1 Situación actual

En la tabla 1 se observa que el país exportó un total de 14 millones de dólares (USD \$14182107,13) en sacos de café arábigo, robusta e industrial de 60 kilos (kg) en el mes de enero. Su venta ha ido disminuyendo y en junio presentó un valor de USD casi 10 millones de dólares (\$9953329,88).

Tabla 1.

Exportaciones de café en el Ecuador de enero a junio - 2015

| Meses | Volumen (Sacos de 60kg) | | | | | Valor (Dólares Americanos) |
|-----------|-------------------------|---------|-----------------|----------|-----------------|----------------------------|
| | Arábigo | Robusta | Sub-Total | Indust. | Total | TOTAL |
| Ene./2015 | 5898,13 | 4574,16 | 10472,29 | 73422,68 | 83894,97 | 14182107,13 |
| Feb./2015 | 2919,86 | 2841,39 | 5761,25 | 59541,71 | 65302,96 | 11245 881,74 |
| Mar./2015 | 2781,25 | 5038,34 | 7819,59 | 79871,99 | 87691,58 | 15281590,61 |
| Abr./2015 | 1592,50 | 4861,60 | 6454,10 | 49530,33 | 55984,43 | 9270705,16 |
| May./2015 | 385,00 | 4244,33 | 4629,33 | 55804,11 | 60433,44 | 9955887,65 |
| Jun./2015 | 3,45 | 3078,76 | 3082,21 | 56149,99 | 59232,20 | 9953329,88 |

Adaptado de: Asociación Nacional de Exportadores de Café (2015)

La exportación de café depende, en su mayoría, de empresas situadas en Quito, lo que produce molestias a diversos productores, los cuales se ubican en ciudades como Loja, Manabí, entre otras, y quienes consideran que la intermediación merma sus ganancias. Hasta el 2013, en Loja se cultivaron un total de 29552 hectáreas con una producción anual que llegaba a los 130000 quintales de café, siendo exportado a Estados Unidos, Alemania, Austria, Bélgica, entre otros países.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014), la mayor parte de la producción se localiza en Manabí con un 32,20%, Loja con el 13,5%, Orellana con el 8,9%, Sucumbíos con el 8,2%, el Guayas con el 6,4% y Los Ríos con el 6%. El 24% restante de la producción total se divide entre las provincias de Esmeraldas, Pichincha, El Oro, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Carchi, Chimborazo, Cañar, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

El café que se produce en el Ecuador es uno de los más reconocidos a nivel mundial, y mediante el apoyo de instituciones como el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAGAP) y el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI), buscan otorgarle un sello característico al café ecuatoriano a fin de agregarle valor de exportación.

La historia del café en el Ecuador data desde 1860 (Acosta, 1997), donde se encontraban los primeros cultivos en la zona de Jipijapa, Manabí. El

reconocimiento al cacao ecuatoriano sirvió como impulso para que también se destaque la calidad del café. En 1990, este producto ya era exportado al mercado europeo a través del Puerto de Manta con un promedio de envío de casi dos millones de sacos, pero esto se vio mermado frente a la sobreproducción de café en Vietnam, que sobrepasó la oferta de Colombia, Ecuador y Centroamérica obligando a bajar los precios para ser más competitivos.

Después de esto, se volvió imposible mantener grandes hectáreas para el cultivo del café, pues la producción representaba altos costos que no eran cubiertos por las ganancias y se concentraron en otros productos de mayor salida. Los pocos cultivos de café que quedaron fueron por vocación o tradición, pero no resultaba rentable mantener esta producción, pues el Ecuador cometió el error de no haber posicionado su producto como marca, acción que sí realizó Colombia y le ayudó a sobrellevar esta crisis.

A inicios del año 2000, ocurrió un resurgimiento de varias industrias mediante la creación de nuevas tendencias de consumo, lo que benefició al sector cafetalero. En ese momento, se descubrió que en el mercado se vendía a un mismo precio tanto el café de menor calidad como el de mejor calidad. Después de esto, el café empezó a ser clasificado. Hoy en día, diversos tipos de café con el nombre del productor y la finca se venden a muy buenos precios comparándolos con los precios del café de supermercado.

Cada café, a nivel mundial, está definido por un gusto determinado. Por esto, se considera que el café producido en Ecuador, específicamente en Loja, tiene gran potencial para competir en términos de calidad con cualquier otro café producido en el mundo. Los tipos de café encontrados en Loja o Zamora Chinchipe son Arábigos, Caturra y Typica, los cuales poseen un sabor delicado y muy aromático.

Según datos del COFENAC (2012), la situación productora del café hasta diciembre del 2012 era:

- En el país existe una superficie de café de 199215 hectáreas.
- Las áreas destinadas al café arábigo son 136385 hectáreas.
- La superficie para el café robusta es de 62830 hectáreas.
- El área cosechada total es de 149411 hectáreas.
- La producción nacional total es de 650000 sacos de 60 kg.
- El 62% de la producción es de café arábigo.
- El 38% de la producción es de café robusta.
- El consumo interno de café es de 150 mil sacos de 60 kg.
- La producción exportable es de 400 mil sacos de 60 kg.

- La industria cafetalera está capacitada para producir 1200000 sacos.
- La capacidad de los exportadores de granos es de 800 mil sacos.

Si se identifica que entre la superficie de café estudiada existen plantaciones abandonadas o que están en pleno crecimiento, se puede estimar que sólo el 75% de la superficie posee una cosecha efectiva para considerarla dentro de la producción. Las más grandes cosechas se encuentran en Manabí, Loja, Sucumbíos y Orellana.

Café arábigo

El café arábigo es un cultivo que depende de la estación en el que sea cultivado. En promedio, necesita de 180 a 200 días de lluvia para que crezca en condiciones óptimas. Aunque el café puede sobrevivir en periodos de sequía, la calidad y cantidad de producción disminuyen considerablemente. También, requiere de un periodo de sequía de casi 3 meses por lo que se adapta bien al clima de todas las regiones existentes en el país. Los principales tipos de café arábigo producidos en el Ecuador son: Típica, Caturra, Bourbon, Pacas, Catuaí, Catimor y Sarchimor, con sus presentaciones verde, tostado y soluble.

Café robusta

El café robusta es diferente en su resistencia al clima con respecto al café arábigo, pues requiere de un clima tropical con riego. Este tipo de café es cultivado en su mayoría en la región Amazónica del país como base del dinamismo en su economía. Sin embargo, debido a su precio de venta muy bajo en el mercado, algunos cultivos se encuentran abandonados. De acuerdo al Instituto de Promoción, Exportaciones e Inversión (ProEcuador 2013), en el Ecuador se comercializan tres tipos de café::

- Café verde,
- Café tostado, en grano y/o molido
- Café soluble o instantáneo

1.4 Factores políticos y legales

1.4.1 El Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir es uno de los principales modelos de desarrollo en el Ecuador, el cual estipula mediante 12 objetivos los lineamientos para los procesos de gestión en todos los ámbitos económicos, sociales y políticos del país (Plan Nacional, 2017). El décimo objetivo de este plan encabeza los modelos de planificación vinculados al cambio de la matriz productiva, eje central de la actual economía del país. Además, busca la diversificación de la producción nacional y los procesos que generen mayor valor agregado para incrementar la oferta del país en el extranjero. Los puntos principales de este objetivo son:

- Impulsar y fortalecer las industrias claves del país y los encadenamientos productivos que se generen dinamizando sectores de la economía.
- Incentivar las mejoras tecnológicas en los procesos productivos de fuentes primarias, productos intermedios y finales.
- Generar valor agregado en los bienes y servicios.
- Fomentar la inclusión social, la productividad solidaria y sostenible, redistribuyendo los recursos de producción entre los sectores agropecuarios, acuícola y pesquero.
- Priorizar el fortalecimiento de las empresas basadas en la economía popular y solidaria, microempresas, pequeñas y medianas empresas (MiPYMEs).
- Fomentar los procesos comerciales basados en la diversificación y sostenibilidad contemplados en la transformación productiva.
- Impulsar la inversión pública y la compra pública.
- Direccionar la inversión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.
- Impulsar mejoras que conviertan a los sectores presentados en la figura 2 en entes más competitivos para la consolidación de estructuras equitativas que generen y distribuyan riquezas (SENPLADES, 2013).

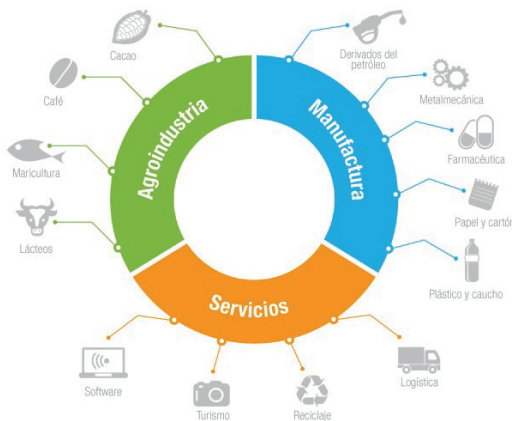


Figura 2. Sectores productivos del Ecuador

Fuente: SENPLADES (2013).

1.4.2 Cambio de la matriz productiva

El cambio de la matriz productiva busca establecer cuatro ejes claves para que la economía se base en la creación de mayor valor agregado y deje a un lado el modelo extractivista del país.

Diversificar la producción del país mediante el desarrollo de industrias estratégicas como refinerías, astilleros, petroquímica, entre otras, y en el establecimiento de actividades productivas como la maricultura, biocombustible, productos forestales que busquen reducir la dependencia económica del país.

Generar valor agregado en la producción nacional mediante la mejora de procesos productivos, mejora tecnológica y aumento de los conocimientos industriales.

Fomentar la sustitución de importaciones de bienes y servicios con producción nacional que pueda cubrir la demanda, por ejemplo, en el sector de metalmecánica, tecnológico y farmacéutico.

Incentivar nuevas exploraciones de nuevas exportaciones de productos no tradicionales producidos por nuevos actores, preferiblemente basados en la economía popular y solidaria, o la ampliación de los destinos actuales de los productos exportados (SENPLADES, 2013b).

1.5 Factores económicos: la balanza comercial del Ecuador

La balanza comercial de un país evalúa el nivel de importaciones y exportaciones para determinar la entrada y salida de divisas. Como se presenta en la figura 3, en el año 2014, el Ecuador registró una balanza comercial petrolera de USD \$6885,1 millones, valor menor al registrado en el año 2013 por un 15%, el cual fue de USD \$8180,3 millones. Sin embargo, la balanza comercial no petrolera aumentó sus ingresos en un 17,5%, pasando de USD -\$9221,3 millones en el año 2013 a USD -\$7612,1 millones en el 2014. Esto evidencia un déficit en la balanza comercial ecuatoriana de USD \$7270 millones (Banco Central del Ecuador, 2015c).

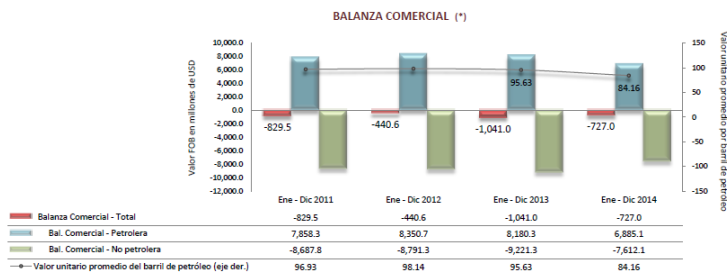


Figura 3. Balanza Comercial 2011 – 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015c).

Como se puede observar en la figura 4, las exportaciones petroleras se han mantenido estables, ya que en el 2014 se estableció en USD \$13302,5 millones. En el caso de las exportaciones no petroleras, estas han sufrido una evolución que ha generado mayores ingresos al país, estando en el año 2012 en USD \$9972,8 millones hasta llegar en el 2014 a USD \$12429,8 millones (Banco Central del Ecuador, 2015c).

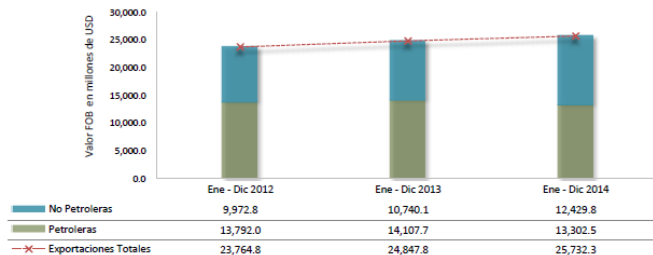


Figura 4. Exportaciones Petroleras y No Petroleras del Ecuador 2012 – 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015b).

Según datos del Banco Central del Ecuador, en la tabla 2 se puede observar que las exportaciones petroleras conforman el 56,01% de las exportaciones totales del país con un promedio de USD \$13536,78 millones. El café ocupa el sexto lugar en las exportaciones tradicionales del país, superado por la exportación petrolera, banano, plátano, camarón, cacao y atún. El café presenta una participación del 0,95% manejando montos promedios de USD \$229,65 millones en el periodo 2011-2014. Las exportaciones no tradicionales (ver figura 5) poseen el 22,86% de las exportaciones del país (Banco Central del Ecuador, 2015b).

Tabla 2.

Exportaciones del Ecuador 2011 - 2014

| Exportaciones | Promedio en millones 2011-2014 | % Part. |
|---------------------|--------------------------------|---------|
| Petroleras | \$ 13536,78 | 56,01% |
| Banano y plátano | \$ 2321,78 | 9,61% |
| Camarón | \$ 1703,38 | 7,05% |
| Cacao | \$ 570,38 | 2,36% |
| Atún y pescado | \$ 280,28 | 1,16% |
| Café | \$ 229,65 | 0,95% |
| No tradicionales | \$ 5524,65 | 22,86% |
| Total exportaciones | \$ 24166,88 | 100,00% |

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015a)

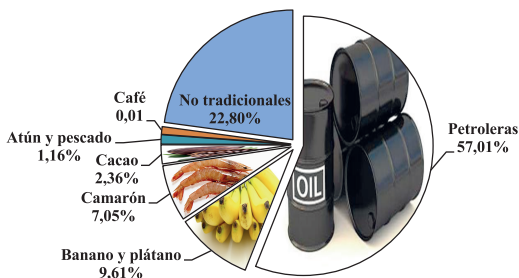


Figura 5. Participación de las exportaciones del Ecuador 2011–2014

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015).

Bajo este contexto, es posible determinar que la economía ecuatoriana durante décadas ha sido muy dependiente de su producción agrícola y la exportación de crudo de petróleo. Por tanto, carece de valor agregado y disminuye los niveles de competitividad respecto a los derivados que se consumen localmente, y que, por lo general, tienen procedencia extranjera. Este aspecto ha generado un saldo negativo en la balanza comercial, el mismo que hasta 2014 superó los 727 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2015a).

1.6 Entrevistas a expertos sobre el entorno cafetalero

A continuación, se realizaron entrevistas a expertos en el sector cafetalero del país para conocer sus perspectivas acerca del desarrollo de este producto y su vinculación a los procesos derivados del cambio de la matriz productiva del Ecuador. Con respecto a los incentivos y líneas de créditos que posee el sector cafetalero, se entrevistó a Bruno Belletini, responsable del Proyecto de Reactivación de la Caficultura en Manabí.

Según el entrevistado, en el año 2015, Manabí se encontraba en el primer lugar para recibir los incentivos del Proyecto de Reactivación. Esta provincia alcanzaba un aproximado del 70% de los recursos destinados a este proyecto con una meta estimada de 30.000 hectáreas, manejando una estrategia integral basada en la entrega de insumos y semillas importadas desde Brasil, las cuales tienen un mejoramiento genético. También, se ha brindado a los participantes asistencia técnica, materiales para establecer viveros, y el seguimiento por medio de técnicos para que aumenten su producción y puedan generar un mayor valor agregado.

La siguiente entrevista se efectuó al Coordinador Sectorista del Café de Pro Ecuador, Juan Terán. El entrevistado afirma que mediante el concurso Subasta del Mejor Café Ecuatoriano "Tasa Dorada", convocado por la Asociación Nacional de Exportadores de Café se puede apreciar que el café ecuatoriano ha mejorado año tras año. En la edición del 2007, sólo dos organizaciones lograron un puntaje de 80 puntos, lo que indica que es un café con una calidad superior, mientras que en la edición del 2010, fueron diez organizaciones las que lograron ese puntaje. Esto incide también en su precio de exportación.

El café arábigo representa las tres cuartas partes de la producción mundial, y necesita unas condiciones climáticas óptimas, pues posee sensibilidad al calor y la humedad. Esto representa una ventaja para el Ecuador, pues debido a su diversidad regional, puede producir tipos de café de zona baja en lugares como Manabí, tipos de café de zona alta en lugares como los Andes, y tipos de café que no requieren estar en zonas con mucha altura ni tampoco en tierra baja como el café producido en Galápagos.

La siguiente entrevista se efectuó al caficultor Dionisio Reyes, propietario de varias hectáreas en la zona sur de la provincia de Manabí quien cuenta sobre los beneficios que ha recibido. El entrevistado puntualiza que es muy difícil para los caficultores de este sector sustentar a sus familias mediante otro ingreso que no sea el que proviene de su actividad de producción de café, pues la zona geográfica en la que habitan impide que se desarrollen en otros sectores. Por lo cual, él se acogió al plan gubernamental de reactivación del sector cafetalero.

También, señala la intervención de directivos encargados del Proyecto de Reactivación, los cuales brindan charlas a productores y universidades donde explican la relevancia social y económica que implica generar cambios en la matriz productiva, y cómo esto incide directamente a los productos más destacados en la producción nacional como es el café. Para los productores, esta oportunidad de reactivar la producción les resulta interesante; pero también consideran que si no se implementa a la brevedad posible, el producto podría empezar a escasear (Ecuador Inmediato, 2013).

El siguiente entrevistado es Carlos Cando, Director de Comercio Inclusivo del Ministerio de Relaciones Exteriores sobre el comercio justo en el Ecuador. La entrevista conceptualiza el comercio justo como una manera de reconocer el esfuerzo de los pequeños productores mediante el pago de un precio a sus productos que cubra los costos de producción, su esfuerzo, y que esté acorde a los estándares que garanticen un buen nivel de vida de sus familias.

El fomento del pago de un comercio justo en el Ecuador requiere la promoción del uso de productos ecuatorianos, pero esta tarea es difícil evaluando a los mercados competidores existentes. Un ejemplo sería el caso de los productos procedentes de China, los cuales abundan cada vez en mayor cantidad. Cando considera que para contrarrestar a cualquier otro mercado es necesario aprovechar al máximo las ventajas de acuerdos comerciales internacionales para lograr una complementariedad económica.

Por otro lado, considera que es responsabilidad de organismos como el Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería, BanEcuador, Programa Nacional de Finanzas Populares, entre otros, el brindar apoyo al pequeño productor para obtener certificados de calidad que los vuelva más competitivos. Esto se complementaría con el trabajo del Ministerio de Relaciones Exteriores, el cual se encargaría de ubicar estos productos en el mercado externo al momento de contar con la oferta exportable.

Sobre la oferta tecnológica del país, menciona que ese es otro tema que requiere la coordinación de instituciones que se direccionen exclusivamente a los pequeños productores. Actualmente, existen unos pocos Ministerios involucrados, lo cual es un inicio para todo el trabajo duro que aún falta para lograr su pleno desarrollo, en el cual también está involucrado el Ministerio de Relaciones Exteriores.

El Gobierno refleja que, entre 2007 al 2011, se generó USD \$570 millones por concepto de bienes comercializados bajo la modalidad de comercio justo. De los cuales, el 50% corresponden al territorio del Austro en relación a bienes como Paja Toquilla, fibras vegetales y sobre todo café, ya que registra una fuerte actividad, específicamente en la provincia de Loja (Diario El Mercurio, 2013).

1.7 Discusión y conclusiones

El sector cafetalero es uno de los más importantes para el desarrollo económico del Ecuador, ya que se considera uno de los productos más exportados, el cual ha generado una referencia ecuatoriana a nivel mundial. Sin embargo, de acuerdo al nuevo modelo económico que desea implementar el Gobierno del Ecuador, se deben mejorar los procesos productivos del café para crear mayor valor agregado y lograr aumentar su rentabilidad. No obstante, cabe destacar que este nuevo modelo económico permitió al Ecuador un crecimiento en las exportaciones de café industrializado.

El café ecuatoriano se reconoce a nivel mundial por su sabor, aroma y gran variedad. Todo esto, gracias a la diversidad climática que existe en su ubicación geográfica. Por esta razón, es posible sembrar todo tipo de café en las distintas regiones, especialmente los principales tipos como son el café arábigo y el café robusta, los cuales se adaptan a los diversos gustos de los consumidores.

El Gobierno Nacional ha generado varias propuestas para la reactivación del sector cafetalero, el cual había disminuido su rentabilidad debido al aumento de la oferta mundial. De esta manera, se busca aumentar su participación en la balanza comercial ecuatoriana; no sólo como materia prima, sino con valor agregado. Así, se espera que genere un mayor peso en las exportaciones del país y recupere la rentabilidad que tuvo décadas atrás.

Muchos caficultores evalúan como una buena oportunidad el acogerse a los planes gubernamentales para la reactivación de la industria con el fin de recuperar su calidad de vida, la misma que se vio mermada junto con la rentabilidad del negocio. Por lo que, el cambio de la matriz productiva, no sólo ha servido para el incremento de la oferta exportable del país, sino también para mejorar sectores tradicionales de la economía que necesitan inversión para un mayor desarrollo.

Se cumplió el objetivo de este trabajo que consistió determinar la incidencia del cambio de la matriz productiva en el desarrollo del sector cafetalero del Ecuador. Los resultados del presente estudio muestran que, a pesar de que el cambio de la matriz se direcciona a la creación de nuevos emprendimientos y la generación de mercados potenciales para los productos ecuatorianos, sí se le ha otorgado la importancia necesaria a los sectores tradicionales como lo es el sector cafetalero. De esta forma, se han creado planes que ayuden a la reactivación de la industria del café para que todos los participantes de esta industria recuperen su posicionamiento internacional.

Estos planes han sido receptados de manera positiva entre los productores que requerían incentivos y ayuda gubernamental para continuar con su producción y, así, no tener que buscar nuevas alternativas que tal vez no generaran las ganancias que el café genera.

Se recomienda analizar de manera detallada los emprendimientos desarrollados para la generación de valor agregado en la exportación de café en múltiples variantes. De esta forma, se podrá conocer la incidencia de estos productos en la balanza comercial del Ecuador, así como la formación de cadenas productivas en base a estas empresas, lo cual permitirá tener una amplia visión del desarrollo del sector cafetalero del país. El Ecuador, implementando estas nuevas políticas y planes de Gobierno, pasó de ser solamente un exportador de café verde a un exportador de café industrializado.

Después de realizar el análisis del entorno externo de la industria del café en el Ecuador, se podría indicar que, en la actualidad, existe una oportunidad para nuevas empresas que deseen ingresar en esta industria. Sin embargo, la inversión tiene que estar enfocada en el café industrializado y en ofrecer un producto final con un alto valor agregado más no un producto primario a bajo costo.

Con la finalidad de complementar este análisis, hay algunas variables que deberán ser consideradas en futuras investigaciones. Primero, no se encontraron suficientes artículos científicos que demuestren la realidad del sector cafetalero del país. Segundo, se recomienda que se realicen futuras investigaciones sobre la producción nacional de café con valor agregado, proyectos de emprendimiento que inciden en el sector cafetalero y el desarrollo de los avances tecnológicos que mejoran los procesos de producción de esta industria (Llanganate *et al.*, 2012). Finalmente, como futura línea de investigación, es necesario medir si la inversión que ha realizado el Gobierno en estos años pasados ha dado frutos reales en el sector cafetalero y en la balanza comercial del país.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, Alberto. (1997), Breve historia del Ecuador, Corporación Editora Nacional, QuitoEcuador, 1997, páginas 81-88.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (2015). Asociación Nacional de Exportadores de Café. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Café: <http://www.anecafe.org/ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015a). Evolución de la balanza comercial - enero a diciembre 2014. Quito, Ecuador: Subgerencia de Programación y Regulación - Regulación Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Banco Central del Ecuador. (2015b). Evolución de la Balanza Comercial - enero a marzo 2015. Quito, Ecuador: Sugberencia de Programación y Regulación - Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Banco Central del Ecuador. (2015c). Evolución de la Balanza Comercial - enero a diciembre 2014. Quito, Ecuador: Subgerencia de Programación y Regulación - Regulación Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- COFENAC. (2012). Calidad física y organoléptica del Café Robusta del Ecuador . COFENAC, 53. Obtenido de: <http://www.agroscopio.com/ec/directorio/consejo-nacional-cafetalero/>
- Diario El Mercurio. (17 de Octubre de 2013). Comercio justo para pequeños productores. Diario El Mercurio, p. 2.
- Ecuador Inmediato. (2013). Productores de café se motivan por el plan de cambio de la matriz productiva propuesto por el Gobierno. Ecuador Inmediato, 2. Obtenido de: http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818753470&umt=en_manabi_productores_cafe_se_motivan_por_plan_cambio_matriz_productiva_propuesto_por_gobierno
- Ferro-Soto, C., & Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un caso de estudio. Desarrollo Rural, 10(72), 267-289.
- FLO. (2015). Fairtrade Labelling Organizations International . Obtenido de Fairtrade Labelling Organizations International : <http://www.fairtrade.net/>
- INEC. (2014). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Llanganate, W., Gualchi, J., Patiño, M., Enríquez, F., & Uday, V. (2012). Evaluación de la fase de establecimiento del híbrido de café (Coffea arabíga L.) Sarchimore, sembrado en tres localidades, bajo dos distancias de siembra y cuatro niveles de fertilización. Tesis de la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.

- Moroz, P., Branzei, O., Parker, S., & Gamble, E. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129.
- Plan Nacional para el Buen Vivir (2017). Planificamos para toda una vida. Disponible en: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- ProEcuador. (2013). Analisis Sectorial del Café. Obtenido de PROECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf
- SENPLADES. (2013a). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Versión Resumida. Obtenido de: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>.
- SENPLADES. (2013b). Transformación de la matriz productiva. Obtenido de SENPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton
- Utting, K. (2009). Assessing the Impact of Fair Trade Coffee: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 127–149.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262-280.

LA INDUSTRIA HOTELERA EN GUAYAQUIL

RESUMEN DEL CASO

Se analizó el entorno externo de la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de identificar sus oportunidades, amenazas y grupos estratégicos potenciales. Además, se buscó destacar las oportunidades de crecimiento de este sector tan importante para la economía del país. Con la obtención de datos, se espera dar a conocer la factibilidad de invertir en esta industria, y su nivel de competitividad comparada con otras industrias en el sector turístico de Guayaquil.

OBJETIVOS DEL CASO

- Identificar las amenazas en la industria hotelera de Guayaquil.
- Identificar las oportunidades de la industria hotelera en Guayaquil.
- Identificar el atractivo del sector hotelero en Guayaquil.

Palabras clave: Turismo, amenazas, oportunidades, crecimiento de la industria, grupos estratégicos, sector hotelero

Preguntas del caso

1. **¿Cuáles son las posibles herramientas que se pueden utilizar para analizar el entorno externo de la industria hotelera de Guayaquil?**
2. **De acuerdo al análisis realizado en este capítulo, ¿es atractivo invertir en la industria hotelera de Guayaquil? Justifique su respuesta.**
3. **¿Qué otra herramienta utilizaría para realizar el análisis externo de la industria hotelera?**

2.1 Introducción

El sector turístico de Guayaquil es uno de los más importantes de la economía, tanto para Guayaquil, como para el Ecuador. En el año 2015, el Gobierno lanzó una campaña internacional llamada “*All You Need Is Ecuador*”, con la que se buscó impulsar el turismo en las principales ciudades y sitios turísticos del país. Asimismo, la Municipalidad de Guayaquil ha invertido en una campaña promocional de la ciudad *Guayaquil es mi destino* (2019). Esta campaña incluye la promoción de la ciudad mediante la publicación de rutas turísticas y atractivos en la página web y aplicación móvil.

Dentro de las actividades económicas del país, el turismo es de gran importancia. Por esta razón, se encuentra como eje prioritario en la planificación estratégica del país. Por lo tanto, las cadenas hoteleras cada vez están más preocupadas en mejorar sus instalaciones, sus servicios, ofrecer precios competitivos y adecuar sus servicios a las necesidades de los huéspedes.

Con el fin de analizar el entorno externo de la industria hotelera, la metodología utilizada incluye la aplicación del análisis PESTEL, análisis FODA, modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de los grupos estratégicos de esta industria en la ciudad Guayaquil.

En el presente trabajo se describen los aspectos conceptuales que fundamentan la metodología del caso a estudiar, seguido de los aspectos generales que engloban a todo el sector y a la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil. Después, con la metodología descrita, se analiza la importancia del turismo en Guayaquil; finalmente con las conclusiones se generarán recomendaciones para los principales problemas en el sector hotelero. De este modo, los hoteles de esta ciudad podrían destacar sus ventajas competitivas con los demás y ofrecer al turista una mejor calidad en el servicio.

2.2 Aspectos conceptuales

El sector hotelero está compuesto por empresas que brindan servicios de hospedaje, alimentos y bebidas. En los últimos años, las empresas hoteleras han adquirido relevancia en el Ecuador no sólo debido a sus importantes ventas por dimensión, sino porque los hoteles se han convertido en uno de los principales creadores de empleo. *“Las experiencias de consumo en los servicios son el resultado de esas interacciones entre las organizaciones, los sistemas/procesos relacionados, los empleados y los consumidores”* (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997, p. 193).

Al ser un sector bastante competitivo, las empresas dedicadas a prestar este servicio recurren a herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis de los grupos estratégicos y el análisis de la industria para estudiar su entorno. *“La interacción diádica que ocurre entre proveedores de servicios y clientes”* es considerada como el punto de partida en las evaluaciones del servicio a los consumidores (Gil-Saura, Pérez, Berenguer-Contrí, & González-Gallarda, 2005, p.50).

El análisis de las fuerzas de Porter es un instrumento utilizado para evaluar el entorno de la competencia de la empresa. Las cinco fuerzas elementales son:

- 1. Amenazas de nuevos participantes:** Analiza que tan factible (o sencillo) es que entren nuevos competidores al mercado actual.
- 2. Poder de negociación de los compradores:** Analiza al mercado y qué es lo que está demandando en cuestiones de precio, calidad, servicios, y cómo es que estas demandas benefician o afectan a la empresa.
- 3. Poder de negociación de los proveedores:** Analiza las posibles amenazas de que los proveedores aumenten los precios y/o bajen la calidad de los productos adquiridos.
- 4. Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Analiza a todos los

productos y servicios existentes y/o nuevos que sean similares a los que la empresa utiliza en sus procesos de fabricación, y que tenga una repercusión negativa al ser fácil de duplicar dicho proceso.

5. Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector: Analiza a la competencia que podría desestabilizar a la empresa por cuestiones de competitividad de precios, publicidad, entre otros.

El análisis de grupos estratégicos se refiere al estudio de todos los competidores en el sector en el que se encuentra la empresa. Otra herramienta para el análisis del entorno externo es el análisis de la industria. En esta herramienta se define el campo en el que la empresa se encuentra y las posibilidades de crecimiento, así como las amenazas latentes a las cuales se debe prestar atención para convertirlas en oportunidades de crecimiento (Dess *et al.*, 2011).

Con el análisis adecuado aplicando estas herramientas, se logra obtener un mapa visual más certero del entorno externo de la empresa. Esto permitirá identificar las oportunidades y amenazas para planificar cómo actuar, formulando e implantando las estrategias más óptimas al caso.

2.3 Industria hotelera en Ecuador

En Ecuador, la demanda por hoteles en el año 2015 fue inestable. Altas tasas de demanda sólo se dieron en períodos específicos del año, como marzo, julio-agosto y diciembre. Comparado con el año 2014, la tasa de ocupación decreció, siendo 65% en promedio (Euromonitor International, 2016).

Tabla 3.
Hoteles (Next Best Offer) participación de la compañía: 2011-2015

| % valor al detalle | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oro Verde Hotels | 3,7 | 3,3 | 3,3 | 3,1 | 3,2 |
| Hoteles Colon | 2,6 | 2,5 | 2,3 | 2,1 | 2,0 |
| Marriott SA | 1,6 | 1,5 | 1,4 | 1,3 | 1,3 |
| HOV Hotelera Quito SA | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,0 |
| Holiday Inn | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | 0,8 |
| Wyndham Hotel Group | - | - | 0,3 | 0,6 | 0,6 |
| Otros | 90,5 | 91,0 | 90,8 | 91,0 | 91,1 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Euromonitor International (2016)

2.3.1 Industria hotelera en Guayaquil

A principios del siglo XX, aparecieron los primeros hoteles en Quito y Guayaquil. En Ecuador, al principio, sólo existían tres hoteles en la ciudad de Guayaquil y cuatro en la ciudad de Quito, los mismos que reemplazaron a las denominadas “Casas de huéspedes”. En la actualidad, existen diferentes tipos de alojamiento adaptados a las diferentes necesidades del turista. A continuación, basándonos en la página web del Municipio, Guayaquil es mi destino (2016) se realiza la siguiente clasificación.

2.3.2 Clasificación de la industria hotelera en Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil existe diversidad de opciones de alojamiento. Cada uno adaptado a las diferentes demandas y características del turista ecuatoriano y extranjero. Por motivos de espacio, en este apartado se detallan los hoteles más reconocidos por los turistas. La clasificación es la siguiente:

1. Hotel

Es todo establecimiento que de modo habitual, mediante un precio establecido, preste al público en general servicios de alojamiento, comidas y bebidas, y disponga de un mínimo de 30 habitaciones. Algunos ejemplos:

- HM Internacional
- Wyndham Guayaquil
- Holiday Inn Guayaquil Airport
- Hotel Sonesta
- Courtyard by Marriot Guayaquil
- Hotel Sheraton
- Unipark Hotel
- Hotel Ramada
- Hotel Oro Verde
- Hilton Colón Guayaquil
- Hampton Inn Boulevard H.
- Grand Hotel Guayaquil
- Hotel Continental

2. Hotel residencia

Es todo establecimiento hotelero que presta al público en general, servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería, pero no ofrecerá los servicios de comedor y tendrá un mínimo de 30 habitaciones. Ejemplo:

- Manso Hostal Boutique

3. Pensiones

Es todo establecimiento hotelero que presta al público en general, servicios de alojamiento y alimentación, y cuya capacidad no sea mayor de 11 habitaciones ni menor de seis habitaciones. Ejemplo:

- Mansión del Río

4. Hoteles Apartamento

Es todo establecimiento hotelero que, mediante precio, presta al público en general, alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá de un mínimo de 30 apartamentos y de muebles, utensilios de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, etc., para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno y además podrá disponer de cafetería. Ejemplo:

- Apart Hotel Kennedy

2.4 Análisis de la industria hotelera en Guayaquil

El análisis de la industria hotelera en Guayaquil se lo realizó aplicando diferentes herramientas (PESTEL, modelo de las cinco fuerzas de Porter y FODA) para poder analizar el mercado de manera externa (Dess *et al.*, 2011).

2.5 Análisis del entorno externo

El Ministerio de Turismo ofrece diferentes programas y servicios que ayudan a fomentar y mejorar el turismo en todo Ecuador. Dentro de estos programas encontramos:

- Capacitación externa

En el área de capacitación externa se trabaja mediante alianzas con los Gobiernos seccionales para involucrar a todos los sectores en el correcto desarrollo de la actividad turística en el Ecuador.

- Programa Potencia Turística

Rige desde el 1 de marzo de 2015; es un aporte de USD \$10 por la emisión de cada pasaje aéreo que se emita en el extranjero y tenga como destino Ecuador. Este valor servirá para la inversión en infraestructura como carreteras, aeropuertos, seguridad, calidad de servicios turísticos, entre otros.

- Programa Nacional de Capacitación Turística

Es una herramienta pionera que tiene como objetivo fortalecer el sector turístico mejorando las habilidades, destrezas y conocimientos técnicos del capital humano involucrado en el sector. Mejora los estándares de calidad en la prestación de servicios turísticos y, de esa forma, se genera una mayor competitividad. Además, contempla una formación gratuita e integral mediante talleres, seminarios y conferencias a los grupos estratégicos con interés en el sector turístico.

- Presentación de propuestas

El Ministerio de Turismo pone a disposición de empresas, organizaciones y ciudadanía en general, un listado de documentos requeridos para presentar propuestas de pedidos de auspicio, proyectos de desarrollo, medios audiovisuales y eventos deportivos.

- Expedición de licencias para Guía de Turistas
- Financiamiento a proyectos a través del Banco Nacional de Fomento (ahora BanEcuador).

2.5.1 Análisis PESTEL

En la figura 6 se presenta el análisis PESTEL de la industria hotelera en Guayaquil hasta el año 2015. Así, se puede identificar con mayor facilidad las oportunidades y amenazas de esta industria.

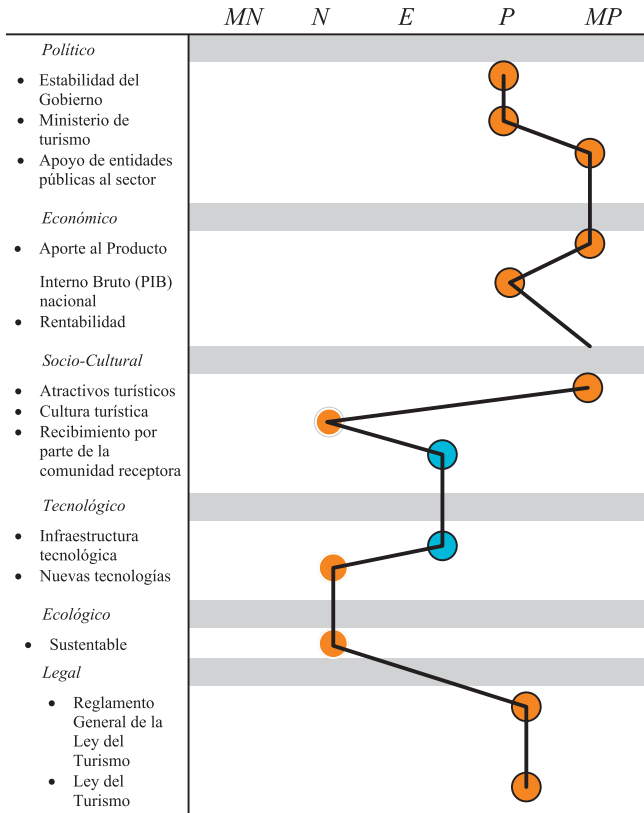


Figura 6. Análisis PESTEL

Fuente: Con sustento en Guerras y Navas (2015)

2.5.2 Análisis FODA (entorno externo)

A partir del apartado anterior, se pueden clasificar los puntos positivos y muy positivos como “oportunidades” y los negativos o muy negativos como “amenazas”. Los puntos medios tendrán que ser analizados con mayor profundidad para clasificarlos como una oportunidad o amenaza. En la figura 7 se presentan las oportunidades y amenazas identificadas en esta industria.

Tabla 4**Oportunidades y amenazas de la industria hotelera de Guayaquil**

| Oportunidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Especialización de acuerdo a la categoría donde se encuentra el hotel para brindar un mejor servicio. • Implementar las tendencias actuales del sector. • Innovar los procedimientos para lograr una diferenciación de la industria respecto a otras provincias del Ecuador. • Enfocarse en nichos de mercado específicos para satisfacer sus necesidades. • Hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar los procedimientos usados. • Guayaquil posee diferentes atractivos turísticos que pueden beneficiar a la industria hotelera. • Fomentar el turismo de congresos y convenciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles por parte de la competencia. • Falta de inversión en nuevos hoteles que sean sustentables. • Hay más cadenas hoteleras extranjeras que nacionales. • La aplicación de nuevos impuestos a ciertos productos. • Falta de cultura respecto al servicio al cliente. • Dificultades para retener profesionales calificados en las actividades relacionadas con el turismo. • Falta de conocimiento real sobre las necesidades de la demanda. • Falta de infraestructura tecnológica |

2.5.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En este apartado se analiza el nivel de competencia dentro de la industria turística de Guayaquil mediante la herramienta desarrollada por Michael Porter. Así, se estudia la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los compradores, de los proveedores, competidores directos y los servicios sustitutos (Porter, 2008).

Principales competidores

Se podría indicar que la rivalidad entre competidores en la industria hotelera de Guayaquil es alta debido a los diferentes tipos de alojamiento que existen en la ciudad, como ya se mencionó anteriormente. En este caso, los principales competidores definidos en la industria hotelera de Guayaquil basándose en la calidad, el servicio, el precio, los costos y la preferencia de los turistas son los siguientes:

- Hilton Colón
- Hotel Oro Verde
- Hotel Sheraton
- Hotel Boutique Mansión del Río

Cabe destacar que existen diferentes nichos en la industria hotelera. Por lo que, dependiendo del nicho en donde se localice la empresa, se deberá analizar con mayor detenimiento los competidores directos.

Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos que se podrían convertir en amenaza para la industria hotelera de Guayaquil son los apartamentos que se alquilan a través de plataformas digitales como *Airbnb*, *Booking*, *Home Away*, *Be Mate*, *House Trip*, entre otros. Una vez más dependerá el nicho hotelero al que se haga referencia. Sin embargo, se podría indicar que existe una alta oferta de productos sustitutos.

Análisis de los proveedores

Guayaquil, al ser una de las ciudades más pobladas del Ecuador y capital económica del país, cuenta con un amplio abanico de proveedores para la industria hotelera como por ejemplo proveedores de productos alimenticios, muebles, inmuebles, entre otros. Una vez más, dependiendo el nicho en donde se ubique el hotel u hostel, habrá que analizar con mayor detenimiento los proveedores directos. Cabe mencionar que, en términos generales, existe una alta oferta de empresas proveedoras para esta industria.

Análisis de la demanda

Los principales turistas que llegan a la ciudad, se quedan de uno a tres días por tema de negocios principalmente. La mayoría de los turistas son hombres entre 23 a 30 años cuya principal afluencia turística es proveniente de EE.UU. y Europa. En su mayoría, el turista de clase media alta, por lo general, se hospeda en hoteles de cuatro a cinco estrellas como el Oro Verde, Hilton Colón, Sheraton y Windham, ubicados principalmente en una zona céntrica, entre el aeropuerto y el centro histórico de Guayaquil. Un turista que viene por negocios, está dispuesto a pagar entre USD \$120 a USD \$170 dólares por noche aproximadamente.

Amenaza de nuevos participantes

Las marcas de las cadenas hoteleras internacionales Marriott, Accor y Wyndham, tienen planeado construir ocho nuevos hoteles que entrarán en operación hasta el 2022 en Guayaquil.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se realizó un análisis de la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil, y de acuerdo a los objetivos, se logró identificar las principales oportunidades y amenazas de la industria. Con lo expuesto en el trabajo, se identifica que la industria hotelera se encuentra en pleno desarrollo y que es una industria muy importante para el sector turismo. Sin embargo, todavía falta por desarrollar y explotar. Cabe señalar que es recomendable que la propia industria hotelera se involucre en la promoción de los atractivos de Guayaquil, ya que gracias a la promoción del turismo se consigue que los hoteles pueden llegar a su máxima ocupación.

Gracias a la promoción turística que ha iniciado el Municipio de Guayaquil y el Gobierno Ecuatoriano, se ha observado un incremento de turistas en los últimos años en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, esta industria no ha alcanzado su máximo potencial. A nuestro criterio, todavía es una ciudad poco explotada para el turismo masivo si la comparamos con otras urbes sudamericanas. En todo caso, lo que se debe planificar es recibir un turismo sustentable, sostenido y responsable con el medio ambiente y el entorno urbano.

Otra recomendación adicional para la industria hotelera en Guayaquil, es analizar las industrias hoteleras de urbes en países vecinos. Así, se podrán replicar estrategias o adaptar estrategias de ciudades extranjeras a la realidad guayaquileña. También, se recomienda una capacitación constante de los trabajadores del sector hotelero para poder atender esta industria y subir los estándares de calidad. De esta forma, se puede ofrecer un servicio diferenciado.

Como todo trabajo de investigación, este tiene sus limitaciones. Sería importante para trabajos más complejos, incluir datos estadísticos de años pasados con la finalidad de comparar gráficamente el atractivo del sector. Sin embargo, se espera que este trabajo impulse a realizar más investigaciones referentes a la industria turística en Ecuador proponiendo e implantando proyectos sustentables de interés para turistas nacionales y extranjeros. Se necesita un trabajo conjunto de la empresa, Gobierno y academia para colocar al Ecuador como uno de los diez países con mayor afluencia turística dentro del ranking ECHO por la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2016).

Referencias Bibliográficas

- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. (1997). Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry*, 8(3), 193-205.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Euromonitor International (2016, August 23). Lodging in Ecuador. Obtenido de Euromonitor Passport database: <https://www.euromonitor.com/lodging-in-ecuador/report>
- Gil-Saura, I., Pérez, M. S., Berenguer-Contrí, G., & González-Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*, 15, 47-72.
- Guayaquil es mi destino. (2016). Alojamiento. Obtenido de <http://www.guayaquilesmidestino.com/es/directorio-turistico/alojamiento>
- Guayaquil es mi destino. (2019). Guayaquil es tu destino. Obtenido de <http://www.guayaquilesmidestino.com>
- Guerras-Martín, L., & Navas-López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Aranzandi S.A.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- UNWTO (2016). *Tourism Highlights 2016*. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>.

BANCO COOPNACIONAL: ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR

RESUMEN DEL CASO

Banco CoopNacional es una institución bancaria que se presenta al público como una alternativa para financiar diferentes iniciativas micro-empresariales de personas residentes en diversas partes del Ecuador, principalmente, en la provincia del Guayas. Esta institución, que empezó siendo una cooperativa de ahorro y crédito en 1978, se ha desarrollado de forma continua a lo largo del tiempo combinando diversos procesos a nivel interno de la organización para ganar solidez y destacar en el sector empresarial al que pertenece. Este estudio pretende analizar brevemente los diversos elementos que conforman la cadena de valor del Banco CoopNacional y el desarrollo que se ha realizado en cada eslabón para poder crear valor a lo largo del tiempo. Para este fin, se usará el estudio de casos como medio de contraste entre la realidad de la compañía y la literatura con el fin de obtener una visión integral. Se encontró que encontrar que el Banco CoopNacional realizó diversas modificaciones en los elementos que componen su cadena de valor para atraer a más clientes y mejorar sus procesos internos para ser eficientes y mantener mejores estándares de calidad.

OBJETIVOS DEL CASO

- Analizar la cadena de valor de la compañía y los diferentes elementos que la componen.
- Determinar los procesos de cambio que han sufrido los diferentes elementos de la cadena y los factores que motivaron dichos cambios.
- Apreciar la efectividad de los cambios introducidos en la cadena de valor y las consecuencias que dichos cambios tuvieron en la dinámica organizacional.

Palabras clave: Cadena de valor, actividades primarias, actividades de apoyo, creación de valor, dinámica organizacional.

Preguntas del caso

- 1. Describir todas las actividades que incluye la cadena de valor de Porter.**
- 2. ¿Qué aspectos contribuyen a la creación de valor de CoopNacional?**
- 3. Explique la cadena de valor de CoopNacional.**

3.1 Introducción

Hasta el 2015, el sector financiero nacional estaba conformado por 76 entidades financieras que operan en varios lugares del Ecuador, captando e inyectando capital, de manera que permite el desarrollo de diversas actividades económicas que se gestan dentro del territorio. De esta cifra,

26 son instituciones bancarias, 37 cooperativas de ahorro y crédito, cuatro mutualistas, diez sociedades financieras, y una sola entidad que emite y controla el manejo de tarjetas de crédito (Banco Central del Ecuador, 2015).

En el país, el sector financiero ha tenido una imagen con un velo negativo. Esto es producto de los diversos eventos suscitados durante la crisis de los años 1998-1999 que dejaron huellas profundas y mermaron la confianza que los ciudadanos habían colocado en dichas instituciones. Sin embargo, en los últimos años, gracias a la dolarización y otra serie de factores contextuales, las empresas de este sector han vuelto a ejercer su rol en la sociedad y a ganar de nuevo la fidelidad de sus clientes demostrando ser sólidos en sus diversas acciones. Esto, finalmente, abrió la oportunidad al surgimiento de nuevas instituciones financieras para satisfacer distintas partes del mercado y generar valor.

De entre todo el conjunto de instituciones financieras existentes en el país, los bancos son las elegidas en mayoría por los clientes, dado su tiempo en el mercado y la variedad de servicios que ofrecen para satisfacer diferentes necesidades. La banca fue la primera institución en encargarse de administrar el ahorro y crédito de la sociedad.

En contraste a otras instituciones financieras, la banca tiene un mayor dinamismo que le permite destacar dentro del rol social. A parte de su función principal de proteger el dinero de sus clientes, ofrece un abanico de opciones de financiamiento orientados al consumo, microcrédito, crédito comercial, educativo, vivienda, entre otros. Los bancos fungen como motor de la economía de un país al enlazar sus actividades con empresas privadas y estatales, ya sea por medio de financiamiento o como intermediario en sus operaciones.

Debido a que los bancos tienen protagonismo en el sector terciario de la matriz productiva de un país, es preciso reconocer y definir la interacción de sus actividades para promover una correcta gestión y administración de los procesos que permitan crear valor en sus operaciones. A este proceso se le conoce como la cadena de valor y será el tema de análisis del presente trabajo. Para ello, se empleará la técnica de estudio de casos para analizar la cadena de valor del Banco CoopNacional, una institución bancaria local de la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

El objetivo del estudio consiste en analizar los componentes de la cadena de valor de la institución. También, se buscará determinar si han sufrido cambios a fin de identificar el efecto de esas modificaciones en la gestión del banco. Se espera encontrar que, debido a la historia de la entidad, existan cambios en la cadena de valor que manejan y que estos hayan sido positivos para la estabilidad de la misma.

A continuación, se presenta el modelo tradicional de la cadena de valor seguido con la propuesta planteada por Jordi Canals², específica para entidades bancarias. Después se presenta el caso del Banco CoopNacional, los distintos elementos de su cadena de valor divididos según la propuesta de Canals junto con la forma en que crean valor. Finalmente, se discuten los hallazgos encontrados y se presenta una conclusión con las perspectivas de los autores.

3.2 Aspectos conceptuales: La cadena de valor

La cadena de valor es considerada el vínculo del conjunto de actividades que desempeña una empresa para lograr producir un bien u ofrecer un servicio, y aumentar su valor para el cliente (Huamán, 2006). Para Suárez-Tirado (2013), la cadena de valor de una empresa puede interactuar con otras cadenas de valor como la de los proveedores, distribuidores, entre otros, para satisfacer las necesidades del mercado a largo plazo. Esto genera valor para los diversos componentes de la cadena en sus múltiples niveles. Este autor también señala que, esta visión implica el desarrollo de alianzas o redes estratégicas entre empresas o proveedores de campos similares para obtener eficiencia en tiempo y recursos, dando como resultado un mejor desarrollo empresarial.

El análisis de la cadena de valor tiene como objetivo reconocer los puntos donde se genera valor en el ambiente interno o externo a la empresa hasta llegar al cliente, y cómo el cliente influye en el valor que la empresa percibe para sí misma (Suárez-Tirado, 2013). El concepto fue introducido en el año de 1985 por Michael Porter, reconocido profesor de la escuela de negocios de Harvard, en la publicación de su libro titulado *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva).

3.2.1 Modelo de cadena de valor de acuerdo a Michael Porter

Michel Porter, en su libro *Competitive Advantage* (1985) define al valor como la cantidad de dinero que los compradores están dispuestos a entregar. Esto va en relación a lo que una empresa u organización está en capacidad de ofrecer, y se aprecia en el precio que dicta el producto de una empresa y la cantidad que puede fabricarse u ofrecerse. Para lograr eso, Porter analiza la forma en que las industrias generan valor en sus productos (Dess *et al.*, 2011).

Para Porter (1985), la cadena de valor consiste en descomponer una empresa en sus partes constitutivas para luego separar estas actividades en dos secciones: primarias y de apoyo.

3.2.1.1 Actividades primarias de la cadena de valor

Para Huamán (2006), las actividades primarias de la cadena de valor son aquellas que intervienen directamente en el proceso de elaboración de un

² Fue el director de la escuela de negocios IESE (2001-2016) con sede en Barcelona, España y es especialista en temas de banca y administración.

producto o la prestación de un servicio para luego administrar y gestionar el proceso de venta, así como su asistencia posterior. En esta categoría se incluye: logística, operaciones, marketing, ventas y servicios.

3.2.1.2. Actividades de apoyo de la cadena de valor

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias de una organización. Entre ellas están: la organización jurídica y contable, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, la infraestructura y las compras (Suárez-Tirado, 2013).

3.2.2. Modelo de cadena de valor según J. Canals

Fernández (2000) realizó una revisión teórica sobre los modelos de las cadenas de valor que explican la gestión bancaria. Dentro de su revisión se encuentra el modelo planteado por Canals que parte de la cadena de valor de Porter. Este autor explica que la cadena de valor de empresas bancarias es mucho más simple que la industrial, ya que no son necesarios tantos procesos y, por ello, reduce el número de actividades primarias y de apoyo a tres. Algo notable de este modelo es que todos los elementos interactúan entre sí, se potencializan unos a otros y no se orientan únicamente al margen, sino que buscan el desarrollo entre sí mismos (Canals, 1990).

3.2.2.1 Actividades primarias: Según Canals, las actividades primarias quedan reducidas a tres grupos que son: la captación de fondos, el marketing y la prestación de servicios/inversión de fondos.

3.2.2.2 Actividades de apoyo: Según Canals, sólo deben ser tomadas en cuenta la infraestructura, los recursos humanos y las tecnologías/operaciones.

En el anexo 1 se muestra un modelo de la cadena de valor para Canals de forma gráfica.

3.3 Análisis del Caso

3.3.1. Banco CoopNacional: Antecedentes

Banco CoopNacional comenzó sus operaciones el 3 de marzo de 1978 como Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional. En sus inicios, *“captaron a los primeros socios mediante el sistema de ir tocando puerta por puerta y ofreciendo el producto”*, según lo que relata Jorge Jácome (M. Moscoso & J. Burgos, comunicación personal, 11 de marzo de 2015)³. Inicialmente, la estrategia de la cooperativa fue el de incentivar el ahorro, para después otorgar préstamos a intereses bajos. Posterior a eso, las actividades del banco orientadas hacia micro-créditos de emprendimiento empezaron a darle publicidad a esta institución; con lo cual, el número de socios y el de establecimientos comenzaron a crecer dentro de la ciudad de Guayaquil.

³ Entrevista personal a Jorge Jácome de CoopNacional S.A. por M. Moscoso & J. Burgo el 11 de marzo de 2015).

En agosto del 2011, gracias al crecimiento, posicionamiento y fidelidad de sus afiliados, la institución tomó la decisión de ascender de categoría y transformarse en banco, pasando a ser Banco CoopNacional S.A. (primera cooperativa en realizar esta transformación). El objetivo de la transformación es brindar otros servicios a sus cuenta-ahorristas, que, como cooperativa, no podían ofrecer.

3.3.2. Los elementos de la cadena de valor del Banco CoopNacional

3.3.2.1. Actividades primarias

3.3.2.1.1. Captación de fondos

Para captar fondos de los cuenta-ahorristas, el banco cuenta con su oficina matriz y tres sucursales ubicadas en diferentes puntos de la ciudad (cuatro agencias en total). Los cuenta-ahorristas y los solicitantes de crédito deben acercarse a las ventanillas de cualquier oficina y realizar sus trámites, retiros o pagos en el momento que lo deseen. El banco también capta fondos de los intereses generados por los créditos que otorga a las distintas personas a las que ofrece sus servicios, y con ello aumenta su capital de trabajo.

3.3.2.1.2. Marketing

Entre las principales estrategias publicitarias que utiliza la entidad financiera para su mercadeo se encuentran:

- **Radiodifusión:** Pautas publicitarias en horarios de audiencia masiva.
- **Publicidad gráfica:** Vallas publicitarias colocadas en los negocios de quienes se han favorecido por un crédito otorgado por el banco.
- **Auspicios:** *Branding* en los eventos donde el banco es partícipe por medio de una aportación económica no reembolsable.
- **Boca a boca:** Propagación verbal por parte de clientes satisfechos hacia otras personas.

3.3.2.1.3. Prestación de servicios/inversión de fondos

En lo referente a la prestación de servicios, el banco destaca la necesidad de atender a los clientes internos y externos. La información relacionada a los clientes internos será explicada en el apartado sobre la gestión de recursos humanos. Por otro lado, en cuanto a los clientes externos, gracias a una investigación de mercado realizada por la institución, se destaca que lo más importante para este tipo de cliente es conocer, lo antes posible, si se le otorga o no su préstamo, declaraba en entrevista el Señor Jácome. En base a esto, orientan las necesidades y capacidades del cliente, de modo que aseguran su tasa de retorno y fidelidad.

En contraste, frente a las estrategias de otros bancos, ellos no contactan a los clientes para prestar sus servicios financieros, sino que esperan a que los clientes se acerquen, y analizan las capacidades para otorgar sus servicios.

3.3.2.2. Actividades de apoyo

3.3.2.2.1. Infraestructura de la identidad

La infraestructura del Banco CoopNacional está segmentada en tres actividades:

- **La administración general:** Se encarga de velar que los procesos internos se desenvuelvan de manera eficiente y se interrelacionen adecuadamente, para que exista un libre flujo de las operaciones con la menor cabida a interrupciones. Para esto, el diseño de la agencia bancaria está estructurado de tal modo que la alta gerencia se encuentre cerca del área común de operaciones.
- *“El contacto que tiene la alta gerencia con todo su personal, indistintamente de cualquier área, es lo que ha reforzado a la empresa, pues conocemos los problemas que tiene nuestro recurso humano, así como las inquietudes del cliente y ese es uno de los factores de éxito de nuestra institución”,* declaró en la entrevista el Señor Jácome.
- **La planificación estratégica:** da las herramientas para analizar, formular e implementar las diferentes estrategias que se planifican de acuerdo a los objetivos deseados. También controla su ejecución y mejora continua.
- **Control de gestión:** Es la parte encargada de llevar el seguimiento de los procesos descritos anteriormente para determinar si se ha cumplido, o no, con los objetivos propuestos. El Banco CoopNacional, como entidad financiera, lleva un seguimiento íntegro a sus estados financieros; al ser estos el núcleo de su negocio, es una forma de medir el rendimiento de la gestión administrativa.

3.3.2.2.2. Gestión de recursos humanos

Debido a que los bancos se dedican meramente a la prestación de servicios, su recurso humano es uno de los eslabones más importantes dentro del proceso de la creación valor. El Banco CoopNacional está consciente de este punto y, por ende, en su política interna se estipula manejar una jerarquía horizontal, donde la alta gerencia puede tener pleno contacto con el resto del personal. *“Si se trata bien a los compañeros, el personal tratará bien al cliente”,* señaló Jácome durante la entrevista.

En el proceso de cambio de cooperativa a banco, la capacitación del personal primó como refuerzo a su cadena de valor, pues debía estar preparado para los nuevos procesos que se implementaron. También, se trabajó en el posicionamiento interno de la nueva marca con los trabajadores. Otra política que destaca en el Banco CoopNacional es su sistema de pagos.

La empresa ofrece una remuneración de sueldos por encima del promedio y a tiempo. Con respecto a esto, Jácome pronunció en la entrevista: *“si el personal no está capacitado, o no es bien tratado, o no es bien remunerado, el resto se viene abajo”*.

3.3.2.2.3. Tecnología y sistemas

Entre los objetivos de la empresa se menciona: “ser líderes en las TIC’S a nivel bancario”, para lo cual, el banco ha implementado un sistema de tecnología Oracle y cuenta con una matriz principal, pero, a su vez, ha desarrollado centros alternos, lo cual permite que la empresa opere de manera ininterrumpida. Jácome señaló en la entrevista que: *“nosotros en tecnología siempre estamos con una cierta capacidad de holgura, nunca estamos al límite... Actualmente, trabajamos con un 65 % de capacidad, el 35% restante queda para crecer”*.

3.3.3 Creación de valor

El Banco CoopNacional realizó un estudio para determinar cuáles eran los factores que los clientes buscaban en un crédito. Con dicha información, enfocaron sus actividades a mejorar las falencias detectadas para generar valor y fidelizar a sus clientes. Uno de los factores que el entrevistado indicó fue la rapidez de los créditos. A parte de un buen trato, el cliente busca una entidad que le confirme si se le va a poder o no otorgar el crédito y que el plazo de espera sea el menor posible. *“No se trata solamente de dar un regalo, se trata de que el regalo esté bien empaquetado”*, mencionó J. Jácome en la entrevista.

Otro motivo por el cual ciertos clientes prefieren los servicios de CoopNacional es la distribución de su cartera de crédito. De acuerdo a Jácome en su entrevista, *“el 95% del crédito está colocado en microcrédito. Esto se coloca en pequeños emprendimientos, compra de insumos para un negocio y el restante (5%) se coloca en créditos de consumo”*

Debido a que la entidad financiera tiene poco tiempo trabajando como banco, le falta agregar ciertos servicios y complementar otros. A pesar de esto, este banco procura manejar de manera eficiente los recursos con los que cuenta y ya está en proceso de ampliar su cartera de opciones.

3.4 Discusión y conclusiones

Para proceder con éxito ante una decisión como la que tomó CoopNacional en su transformación de cooperativa a banco, sin antecedentes de este tipo dentro del Ecuador; es necesario contar con una cadena de valor versátil capaz de adaptarse adecuadamente a los cambios respectivos con el menor riesgo de pérdida. La versatilidad de esta cadena de valor dependerá de la correcta identificación previa de las actividades primarias y de apoyo, así como de la interrelación que debe existir entre ellas con el fin de no perturbar el proceso de creación de valor.

Sin embargo, no basta sólo con identificar y definir cada eslabón de la cadena de valor; también es preciso llevar una gestión adecuada que vele por el funcionamiento eficiente de cada actividad y se retroalimente, de manera que permita innovar en procesos más fructíferos y sostenibles.

Es notable, en base a lo mencionado en el caso, que el Banco CoopNacional aterriza su ventaja competitiva apoyado en la creación de un entorno laboral favorable para su recurso humano y en diferenciar su servicio al orientarlo hacia los segmentos de mercado poco atendidos por la industria. Esto, junto a su relación cercana con los clientes, forma parte fundamental del proceso de creación de valor de CoopNacional.

Este trabajo analizó brevemente la empresa desde un punto de vista de administración general. A pesar de las contribuciones dadas por el caso, existen otros temas que merecen especial atención como el impulso de la nueva marca, la evolución financiera de la empresa, entre otros. Sería interesante poder realizar estas investigaciones complementarias para ofrecer un estudio de caso desde un panorama más amplio y sirva de antecedente para futuras decisiones de las empresas del sector bancario ecuatoriano.

Referencias Bibliográficas

- Banco Central del Ecuador. (2015). Evolución del volumen de crédito y tasas de interés. Quito, Ecuador: Editorial Banco Central.
- Canals, J. (1990). Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). Administración estratégica. México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Fernández, L. (2000). Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito. Esic Market, (102), 123-146.
- Huamán, S. (2006). Análisis de la cadena de valor y competitividad de cafés especiales en el Perú. Agro Enfoque, 21(152), 16-23.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Suaréz-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. Cuadernos de Contabilidad, 14(34), 245-262.

Anexo 1: Modelo de la cadena de valor de J. Canals



Fuente: Adaptado de Canals (1990, p. 200)

Segunda Parte: Formulación de estrategias

LIDERAZGO EN COSTOS: EL CASO DE IMPORTADORA ANDINA

RESUMEN DEL CASO

En el presente caso se dará a conocer por qué el liderazgo en costos funciona en la Importadora Andina, empresa que tiene más de 66 años de funcionamiento en el país, y se dedica a la venta de neumáticos y repuestos para vehículos. Se escogió esta compañía por ser el distribuidor más grande del país, teniendo varias sucursales repartidas en las ciudades más importantes del Ecuador. En base a este estudio, se busca conocer si la estrategia competitiva funciona para la empresa escogida y las razones para implementar dicha estrategia en este sector de la economía.

OBJETIVOS DEL CASO

Examinar el funcionamiento de la estrategia de liderazgo en costos en una empresa ecuatoriana.

Explicar los motivos que justifican la decisión de implementación de este tipo de estrategia.

Palabras clave: Estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, resultado empresarial

Preguntas del caso

- 1. ¿Cuáles son las estrategias competitivas o a nivel de negocio que pueden ser implementadas por las empresas?**
- 2. Importadora Andina ha implementado una estrategia de liderazgo en costos en Ecuador, ¿por qué le ha funcionado?**
- 3. Si una empresa nueva desea incursionar en la industria donde funciona Importadora Andina a través de una estrategia de diferenciación, ¿cómo podría hacerlo?**

4.1 Introducción

El liderazgo en costos es una estrategia genérica a nivel de negocios en la cual se ofrece al consumidor precios asequibles. Con esto, las empresas disminuyen las amenazas que existen en su industria y se protegen de fuerzas exteriores. De esta forma, la empresa necesita garantizar costos bajos en todos sus productos, lo que le garantiza obtener una rentabilidad por encima de sus rivales y mantenerse firme en el mercado (Restrepo, 2004).

La estrategia de liderazgo en costos se vincula con las economías de escala, las cuales buscan mayor producción para que los costos fijos tiendan a disminuir. En este tipo de estrategia, se debe aprovechar al máximo los recursos que se tienen para la producción, siempre y cuando, exista una alta demanda (Bermeo & Bermeo, 2005). Por lo tanto, es necesario tener

infraestructuras y tecnologías óptimas para que los productos no pierdan la calidad, y también, tener una mayor capacidad de producción (Demuner & Mercado, 2011).

La metodología a implementar en este trabajo es el análisis de casos. En base a esto, se ha escogido a la empresa Importadora Andina, ya que tiene 66 años de funcionamiento, manifestándola como una empresa sólida en el mercado. Además, es una empresa que se encuentra en constante crecimiento, y fue una de las pioneras en la venta e importación de neumáticos para vehículos en el país. Por lo tanto, Importadora Andina es una empresa que utiliza diferentes estrategias para mantenerse en un mercado que cada vez está más saturado debido a la alta competencia. Una de las principales estrategias que aplica la empresa es el liderazgo en costos.

Los objetivos a cumplir mediante la presente investigación son: examinar el funcionamiento de la estrategia de liderazgo en costos en una empresa ecuatoriana y explicar los motivos por los cuales la empresa decidió implementar este tipo de estrategia.

El presente trabajo está organizado en tres apartados subsecuentes a la introducción. Primero, se revisan los marcos conceptuales del tema a investigar. Segundo, se realiza un análisis de caso en la empresa Importadora Andina. Finalmente, se presentan las conclusiones del caso.

4.2. Aspectos conceptuales

4.2.1 Estrategias genéricas a nivel de negocio o estrategias competitivas

Las estrategias genéricas a nivel de negocio o estrategias competitivas se clasifican en estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación (Porter, 1998). De manera sencilla, la primera se refiere a ofrecer productos con un precio reducido; mientras que la segunda, se refiere a ofrecer productos con precios elevados que incluyan servicios personalizados que justifiquen esos precios. En ambas estrategias se tiene como objetivo obtener una mayor ganancia en el margen (precio de venta al público menos costo unitario) dependiendo de cuál estrategia se implemente. Adicional a estas dos estrategias, se encuentra la de enfoque, la cual se puede implementar como un enfoque en costos o en diferenciación (Francés, 2006).

4.2.1.1 Liderazgo en costos

El liderazgo en costos es una estrategia en la cual se requiere tener un amplio conocimiento de la cadena de valor para poder encontrar alguna actividad o actividades en donde se pueda reducir eficientemente los costos, y obtener ventaja de esto. Se busca reducir los costos mediante inversiones en instalaciones y tecnología. La calidad total del producto no es parte fundamental de sus objetivos, lo que se busca es una producción de bajos costos. Como consecuencia, el producto llega a ser similar al de sus competidores y el precio relativamente más bajo o en el mismo nivel (Lele, 1995).

Esta estrategia tiene como principales motores: el efecto experiencia y las economías de escala. Así, el costo unitario de producción disminuye mientras más se aumenta el número de unidades acumuladas producidas. Es decir, mientras más unidades en masa produzcan, los costos serán más bajos en comparación al costo de producir sólo una unidad (Francés, 2006).

4.2.1.2 Diferenciación

Esta estrategia busca crear valor a productos o servicios ofrecidos mediante la creación de una variable que la haga ser única en el mercado. Hay diferentes formas de hacer que el servicio o producto sobresalga en el mercado. Por ejemplo, el diseño del producto, la tecnología, la innovación, la distribución, la publicidad, o que la empresa ofrezca un servicio post-venta. Las ventajas que esta estrategia posee es la lealtad de los consumidores con la empresa debido a la percepción de dicha variable distintiva del producto. Además, hace que los clientes sean menos sensibles al precio y crea una defensa contra sus competidores (Gonzales, Espilco, & Aragón, 2003). De esta forma, la empresa puede vender sus productos a un precio mucho más elevado que el de la competencia.

4.2.1.3 Enfoque

La estrategia de enfoque se refiere a ubicarse en un sólo nicho de mercado para llegar a focalizarse y concentrarse en las necesidades de los consumidores del nicho. En esta estrategia se puede implementar un enfoque en costos o en diferenciación para lograr una ganancia en el margen (Francés, 2006). Por ejemplo, si la empresa desea obtener un enfoque en costos, su nicho de mercado podrían ser las personas más pobres de la base de la pirámide (Prahald, 2008). Si la empresa desea enfocarse en la diferenciación, tendría que ofrecer un producto o servicio, por ejemplo, a mujeres ricas y solteras.

4.3 Análisis del Caso: Importadora Andina

4.3.1 Presentación de la empresa

Importadora Andina empezó sus actividades de negocio en el año 1944 en la ciudad de Ambato. Comenzó como una importadora que comercializaba electrodomésticos y materiales de construcción. En el año 1959, empezó a importar vehículos de marca FIAT y Volkswagen, y además neumáticos a nivel nacional. Al año siguiente la empresa se expandió, en la ciudad de Guayaquil abrió una oficina y una bodega. En 1961, inauguró la primera planta de reencauche para neumáticos en Guayaquil comenzando a enfocarse más en la venta de neumáticos para vehículos. En 1962, se convirtió en el mayor distribuidor de neumáticos del país.

En 1963, abrió la primera oficina y bodega en la capital, Quito, llegando a tener oficinas en las dos principales ciudades del país. En 1965, se inauguró la segunda planta de reencauche en la ciudad de Guayaquil. Cinco años después, expandió sus puntos de venta y tecnicentros de servicio automotriz a

las ciudades de Riobamba, Puyo, Tulcán, Latacunga, Cuenca y Portoviejo. En 1994, expandió su línea de negocios lanzando su línea propia de lubricantes UBX. En el 2003, ya tenía diez tecnicentros de servicio automotriz a nivel nacional.

Actualmente, Importadora Andina sigue siendo la más grande distribuidora de neumáticos en el país y es la primera importadora de neumáticos en Ecuador. La empresa cuenta con 29 puntos de venta en diferentes ciudades del país y tiene su matriz en la ciudad de Guayaquil. Ya no se dedica sólo a la venta de neumáticos para automóviles, sino que también venden repuestos para vehículos y ofrece servicios mecánicos dentro de cada una de las sucursales existentes.

Además, Importadora Andina dejó de distribuir automóviles y electrodomésticos dedicándose sólo a la venta de neumáticos, lubricantes, baterías y otros repuestos automotrices. Asimismo, ofrece servicio mecánico automotriz en los tecnicentros ubicados alrededor del país. En el 2013, Importadora Andina fue adquirida por sus actuales propietarios (Grupo Rabascall & López), y comenzó con la distribución de la marca de lubricantes "TOTAL" llegando a convertirse en los principales distribuidores en la sierra norte del país. En el año 2016, generó ventas locales por cerca de 34 millones de dólares.

4.3.2 Estrategias a nivel de negocios

Importadora Andina cuenta con diferentes unidades de negocios:

- Venta de neumáticos, la empresa actualmente vende tres diferentes marcas de neumáticos, siendo estas: Continental, General Tire y Barum. Además de la venta de neumáticos, también se dedica al servicio de alineación y balanceo que se lo realiza en los tecnicentros de la compañía y servicio de reencauche a través de la empresa Renovallanta.
- Venta de lubricantes: UBX y TOTAL, baterías Bosch y Ecuador, y otros tipos de repuestos automotrices brindando un servicio de post venta en sus diferentes tecnicentros.

Se podría decir que Importadora Andina, en lo relativo a estrategias a nivel de negocio, formula estrategias de liderazgo en costos por las siguientes razones. Primero, presenta costos inferiores a los de sus competidores nacionales para productos o servicios semejantes o comparables en calidad. Por ejemplo, en el servicio post-venta que ofrece la compañía: al comprar cualquiera de sus productos se le realiza al vehículo el servicio técnico con menor costo al del mercado, o en algunos productos, se le realiza el servicio técnico sin ningún costo.

Segundo, su fuerza de ventas se concentra en ofrecer al público no sólo un producto, sino varios productos directamente relacionados. Es por esto que la empresa dejó de distribuir automóviles y electrodomésticos dedicándose sólo

a la venta de neumáticos, lubricantes, baterías y otros repuestos automotrices. De esta forma, ahorra en costos de personal (entre otras cosas) demasiado especializado.

Tercero, la empresa implementa también una estrategia de integración vertical. Por lo que, Importadora Andina combina sus servicios para no perder a su cliente. De esta forma, la empresa ha implementado talleres propios a fin de que el cliente compre sus productos y utilice sus propios talleres para instalar los repuestos.

En los talleres se realizan servicio de alineación, balanceo, enllantaje y rotación de neumáticos, cambio y mantenimiento de baterías, cambios de aceite y fluido de transmisión, diagnóstico mecánico y mecánica rápida. Esto genera sinergias comerciales y operativas, pues utiliza los mismos recursos humanos y la cadena de distribución para vender sus diferentes productos lo cual hace que sus costos sean bajos.

Cuarto, la empresa presenta eficiencia organizativa. De esta forma, el personal que administra la venta de neumáticos, puede también controlar la venta de repuestos, de aceites, entre otros. Asimismo, la empresa incentiva la productividad de su fuerza de ventas, por ejemplo, con sistemas de incentivos personalizados. Finalmente, la empresa posee más de 50 años de experiencia en el país y es líder en el mercado, por lo que se beneficia del efecto aprendizaje, del efecto experiencia y de las economías de escala.

4.4 Conclusión

Este estudio examinó la estrategia a nivel de negocios, de liderazgo en costos en Importadora Andina. De esta manera, la empresa logra tener éxito en el mercado en el que se concentra. Por lo tanto, los objetivos planteados se cumplieron. De acuerdo a la revisión del marco teórico y al análisis del caso, se puede concluir que la empresa presenta ventajas competitivas basándose en la estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, cabe mencionar que este trabajo tiene sus limitaciones. Al analizar un caso particular, no es posible generalizar los resultados de que esta estrategia es aplicable y exitosa en cualquier mercado, y en cualquier empresa. Incluso, en su mayoría, las empresas más exitosas, a largo plazo, son las que implementan estrategias de diferenciación o enfoque.

Referencias Bibliográficas

- Bermeo, J., & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, 21(94) 81-103.
- Demuner, M., & Mercado, P. (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. *Estudio de Caso Múltiple. Panorama Socioeconómico*, 42, 4-23.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México D.F.: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores Industriales del Perú. *Industria Data*, 6(2), 88-93
- Lele, M. (1995). Desarrollo de apalancamiento estratégico: cómo hacer que coincidan los puntos fuertes de la empresa con las oportunidades del mercado. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Estados Unidos: Havard Business School Publishing.
- Prahalad, C.K. (2008). La fortuna en base de la pirámide. España: Ediciones Granica
- Restrepo, L. (2004). Interpretando a Porter. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: UNA MIRADA A LA LITERATURA SOBRE DIVERSIFICACIÓN EN PAÍSES EMERGENTES

RESUMEN DEL CASO:

Este capítulo busca sintetizar conceptos sobre las estrategias de diversificación revisando diferentes literaturas. Debido a la limitada evidencia de esta estrategia en el contexto ecuatoriano, a través de este trabajo se busca conocer su aplicación en un país emergente como Ecuador. La metodología de investigación utilizada fue la recopilación de información de artículos científicos, tesis y libros especializados en el tema.

OBJETIVOS DEL CASO:

- Analizar brevemente estrategias de diversificación en países emergentes.

Palabras clave: Diversificación, estrategias corporativas, Administración Estratégica, competencia, técnicas y habilidades.

Preguntas del caso

- 1. ¿Es la diversificación un tipo de estrategia corporativa, competitiva, a nivel de negocio o funcional? Justifique su respuesta.**
- 2. ¿Qué empresa en Ecuador implementa estrategias de diversificación?**
- 3. ¿Podría dar un ejemplo de diversificación relacionada, no relacionada, de productos y geográfica? Aplíquelo en el entorno ecuatoriano.**

5.1 Introducción

Esta investigación realiza una revisión teórica de la estrategia de diversificación en los mercados emergentes. La importancia del presente trabajo se debe a que no se han realizado muchos estudios evaluando esta estrategia en Ecuador. Por lo tanto, servirá como un primer paso para futuras investigaciones más complejas y de mayor aplicación práctica en las empresas que crean pertinente implementar esta estrategia sobre todo en el entorno ecuatoriano.

En el caso anterior se revisaron las estrategias competitivas. Sin embargo, en este apartado se revisará la estrategia de diversificación. Esta es una de las estrategias corporativas más estudiadas e implementadas a nivel mundial (Benito-Osorio et al., 2012). Existen algunas disimilitudes entre estos dos tipos de estrategias. Entre las diferencias más relevantes tenemos: primero, las estrategias competitivas son las posibles líneas de actuación para la empresa en determinados mercados o productos concretos. Es decir son a nivel de negocio. Mientras que las estrategias corporativas, se aplican al conjunto de actividades o negocios de toda la empresa o corporación y constituyen lo que se denomina la definición del campo de actividad (Guerras-Martín y Navas-López, 2015). Segundo, las estrategias competitivas, por lo general,

son estudiadas a partir de la propuesta de Porter: liderazgo en costos y diferenciación de productos (Porter, 1998). Mientras que las estrategias corporativas incluyen diversificación, integración vertical y reestructuración (Guerras-Martín y Navas-López, 2015). Tercero, cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de una corporación podrá desarrollar su estrategia competitiva. Sin embargo, normalmente, la estrategia corporativa se desarrolla a nivel superior por una mesa directiva sobre asuntos que afectan a la corporación en su totalidad. Es decir, que se forma una jerarquía de estrategias con diferentes responsables. Cabe destacar la necesidad de una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de la organización (Guerras-Martín y Navas-López, 2015).

Se utilizó una metodología de revisión cualitativa de artículos; escogiendo aquellos con la mayor cantidad de citas recibidas. Además, los trabajos debían presentar información relevante para la implementación de las diferentes estrategias de diversificación en los mercados emergentes de las economías en desarrollo.

El objetivo principal de este trabajo es analizar las estrategias de diversificación mediante la revisión de la literatura. Además, se busca identificar los resultados de esta estrategia en empresas de países emergentes.

La organización del trabajo está conformada de la siguiente manera. Primero, se describirán los aspectos conceptuales para el estudio de la diversificación. Segundo, se definirán todos los tipos de diversificación más estudiados como: la relacionada, la no relacionada, la de productos y la geográfica. Tercero, se analizarán los resultados de la diversificación en los países emergentes. Finalmente, se brindarán conclusiones del trabajo.

5.2 Definición de la diversificación

5.2.1. Concepto de diversificación

La estrategia de diversificación ha sido ampliamente estudiada por los académicos en el área de Dirección Estratégica (Palich, Cardinal, & Miller, 2000; Wan & Hoskisson, 2003; Gómez-Mejía, Makri, & Larraza-Kintana, 2010; Schommer, Richter, & Karna, 2019). Así, las empresas diversificadas constituyen la forma dominante de organización de las actividades productivas (Rumelt, 1974).

Existen distintas definiciones de diversificación por parte de autores, las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5.
Definiciones de diversificación

| Autor | Concepto |
|--------------------------------------|--|
| Penrose (1959) | Bajo el planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades, la justificación a la diversificación de las empresas se encuentra en compartir recursos y capacidades estratégicos entre los negocios. |
| Ansoff (1965) | La empresa se involucra en nuevos negocios a través de nuevos productos y mercados, simultáneamente. |
| Pitts y Hopkins (1982) | La extensión a través de la cual las empresas son simultáneamente activas en varios negocios distintos. |
| Ramanujan y Varadarajan (1989) | La diversificación es la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividades a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisiciones. Esto ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos. |
| Suárez-González (1993) | Las decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la empresa. |
| Francés (2006) | La estrategia de diversificación corporativa se refiere a la selección de las unidades de negocios y a la definición de las relaciones entre ellas. |
| Dess <i>et al.</i> , (2008) | Proceso que utilizan las empresas para expandir sus operaciones mediante su ingreso a nuevos negocios. |

En América Latina existe una mayor influencia de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), las cuales son fundamentales para el desarrollo económico de un país. Además, su importancia (de las Pymes) en las economías modernas ha sido objeto de numerosos estudios de investigación (Cohen & Gabriel, 2012). Las empresas emergentes son creadas con la finalidad de satisfacer un mercado específico en una ciudad o región; muchas de ellas cuentan con una estrategia de diversificación, propuesta en este trabajo. Debido a la variedad de unidades de negocios por empresa, esto destaca la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo, las cuales conforman una base fundamental del tejido social (Cohen & Gabriel, 2012).

5.3 Tipos de diversificación

Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se logran los objetivos de cambio, a mediano y largo plazo para obtener ventajas competitivas, u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores (Gamboa, Arellano-Rodríguez, & Navas-Vásquez, 2003).

Ya sea con el objetivo de obtener mayor número de ventas, crecimiento empresarial, buscar nuevos horizontes, o disminuir sus gastos, algunas empresas buscan poder diversificarse. En base al objetivo que tenga cada una de las empresas, estas optan por un tipo específico de diversificación.

5.3.1 Diversificación relacionada

La diversificación relacionada tiene como objetivo aumentar los resultados empresariales creando nuevas líneas de negocios mediante la participación en un mercado con productos de características similares o afines a la actividad comercial principal de la empresa. Por ejemplo, una estrategia de diversificación de la producción comprende la adición de productos o servicios, ya sea para complementar líneas actuales de producción, o para entregar un producto novedoso. De esta forma, se evita la dependencia de actividades relacionadas a un sólo negocio (Semler, 1999; Lambin, 1995; Kotler, 1996).

En la década de los cincuenta y sesenta, la tendencia empresarial se basaba en tener una línea de negocio única, también llamada dominante. Si bien existía cierto grado de diversificación, este era muy reducido. A mediados de los sesenta, empieza una tendencia mayor a la diversificación y una leve disminución de la empresa única. Esta tendencia se percibió más en empresas americanas y europeas (Benito-Osorio, Guerras-Martín, & Vicente, 2012).

Varios autores como Rumelt (1974, 1982), Pavan (1976) y Lecraw (1984) sostienen que, en la década de los setenta, la diversificación relacionada estaba en gran crecimiento generando una menor incidencia a la empresa única, esto en países como Estados Unidos, Italia y Canadá. Autores como Johnson y Thomas (1987), Markides (1995), y Galán y Suárez (1997) reconocen la diversificación relacionada a partir de 1980. Consideran también que, durante los años sesenta y ochenta, existió una diversificación excesiva. Además, para la década de los ochenta, estos autores relacionan el auge nuevamente del negocio único.

A inicios de los noventa se marca un regreso de la estrategia de diversificación, más aún cuando comienza el boom del internet y de la globalización de los mercados. Con el internet, los mercados que antes eran difíciles de llegar, se volvieron accesibles. Es así como la diversificación relacionada tanto para Whittington y Mayer (2000), y Bowen y Wiersema (2005) comienza a tener una mayor estabilidad, teniendo en ciertos países como Alemania, Francia y Reino Unido su mayor acogida.

Dess (1995), a partir del análisis de 32 trabajos de *Strategic Managment Journal* y *Academy of Managment Journal*, concluyen (aunque con cautela) que las empresas moderadamente diversificadas que persiguen una estrategia de diversificación relacionada pueden crear valor.

5.3.2 Diversificación no relacionada

Con el interés de obtener un crecimiento acelerado y ofertar de una manera rentable a nuevos potenciales clientes, las empresas optan por la diversificación participando en más de dos industrias diferentes. La diversificación hacia nuevos negocios es considerada como uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo

empresarial (Menguzzato & Renau, 1991; Suárez-González, 1993; Chang 1996; Sharma & Kesner, 1996; Aw & Batra, 1998). También, ha sido “*uno de los fenómenos estructurales más importantes*” en la actividad económica en los últimos años (Gollop & Monahan, 1991, p. 318).

La diversificación no relacionada es una estrategia empresarial implementada para coordinar múltiples líneas de negocios. Además, cada una de las líneas de negocios no necesariamente tiene un vínculo cercano con la unidad de negocio en la que en primera instancia la empresa u organización empezó su actividad comercial.

A diferencia de la aparición de la diversificación relacionada en los años sesenta, la diversificación no relacionada surgió, según Dyas y Thanheiser (1976), entre 1960 y 1970 después de la formación de los conglomerados empresariales, específicamente en Francia. En la década de los setenta y ochenta, debido a la gran participación de las empresas de optar por una estrategia de diversificación relacionada, no existe la incidencia de la estrategia de diversificación no relacionada en esa etapa. A finales de los ochenta y comienzo de los noventa, existe una mayor incidencia de la estrategia no relacionada, en países como, Alemania, Francia y Reino Unido (Whittington & Mayer, 2000; Bowen & Wiersema, 2005). Se reconoce así, una mayor influencia, importancia y robustez de la diversificación no relacionada en una etapa de mercados globalizados o de algunos con esta tendencia.

Sobre la relación resultados empresariales y diversificación, Benito-Osorio (2009, p. 107) menciona que: “...*en un primer momento, los investigadores de la Economía Industrial estudiaron el resultado relativo de las empresas diversificadas y no diversificadas (p.ej., Arnould, 1969; Gort, 1962; Markham, 1973)...*”. De acuerdo con diversos autores, la diversificación relacionada debe superar en términos de resultado económico a la no relacionada. Sin embargo, este tema es muy controvertido, ya que la premisa anterior ha sido apoyada por casi tantos trabajos, como por los que han sido rechazados.

5.3.3 Diversificación de productos

Los primeros intentos en sistematizar los caminos que existen para el crecimiento empresarial fueron realizados por Igor Ansoff en el año de 1965. Lo planteado fue sencillo: el crecimiento puede consistir en agregar nuevos productos, o agregar nuevos mercados geográficos, o la combinación de estos.

En la figura 10 se describe la matriz producto/mercado creada por Ansoff. Con el pasar del tiempo, esta matriz se expandió hacia los nuevos mercados y trasladó su visión geográfica a una visión funcional (Vassolo & Silvestri, 2011).

| | | Productos | |
|----------|----------|------------------------|------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| Mercados | Actuales | Penetración de mercado | Desarrollo de Producto |
| | Nuevos | Desarrollo de Mercado | Diversificación Pura |

Figura 10. Matriz productos de Igor Ansoff.

Fuente: Adaptado de Vassolo y Silvestri (2011)

Para poder desarrollar la diversificación de los nuevos productos y servicios, a fin de satisfacer a los clientes actuales, el éxito está en identificar las necesidades de esos clientes y lograr satisfacerlas aplicando capacidades que la organización ya tiene o que también puede estar en condiciones de adquirirlas. Por lo tanto, mientras más grande sea la diferenciación en las capacidades que requiera el nuevo producto, respecto a lo que se está dedicando la empresa, habrá mayor complejidad estratégica.

Las estrategias se apoyan en las iniciativas que generan oportunidades de *cross-selling* (venta cruzada). El fin es que exista una mayor riqueza de productos y de servicios disponibles para los consumidores, y que, además, provoque una mayor lealtad por parte del consumidor. Un ejemplo de esta estrategia es Google, el cual busca satisfacer una cantidad mayor de necesidades de sus usuarios y proveerles un único punto de referencia para sus actividades en la web (Vassolo & Silvestri, 2011). Google desarrolla servicios complementarios a la búsqueda en internet, como Gmail, Picasa, Google News y Blogger.

Por lo tanto, la diversificación va a ser mayor si se aumenta la diversidad de productos (diversificación de productos) y, a su vez, los mercados que se van a atender; allí aparece la diversificación geográfica.

5.3.4 Diversificación geográfica

Esta estrategia busca llevar los servicios o productos de un mercado local a nuevos mercados geográficos. Esto sucede, entre otras razones, porque el producto ha entrado en una fase del ciclo de vida en declive por una posible saturación del mercado. Así, la empresa busca otros destinos, en donde el mismo producto se encuentre en una fase de introducción. Sin embargo, para tener éxito, es posible que se deban realizar modificaciones en los productos para que se puedan adaptar a los lineamientos culturales en un nuevo mercado, y mientras más distantes se encuentren los mercados, existe una mayor complejidad para poder implementar las estrategias.

La diversificación geográfica o internacionalización tiende a utilizar mecanismos en la detección de similitudes entre las necesidades de los consumidores actuales y las que existen en otros mercados o en distintos segmentos. Un ejemplo en Latinoamérica es *Disney Channel*, "...ya que es

una iniciativa que se extiende hacia una región emergente del negocio de la división de televisión estadounidense de Walt Disney. Respeta la pauta del producto original, pero también agrega contenidos generados especialmente para televidentes latinoamericanos...” (Vassolo & Silvestri, 2011, p. 105).

5.4. La diversificación y los resultados empresariales en los países emergentes

La diversificación es la estrategia utilizada por diferentes empresas para expandir sus operaciones a través de sus ingresos a nuevos negocios o mercados (Dess *et al.*, 2011). Existe una extensa literatura que discute sobre su eficiencia, ¿es rentable en todo momento aplicar una estrategia de diversificación? y la respuesta es “depende”. En países desarrollados, un alto grado de diversificación, por lo general, está relacionado con resultados empresariales negativos (Palich *et al.*, 2000), mientras que, en países poco desarrollados, altos niveles de diversificación corresponden a resultados empresariales positivos (Khanna & Palepu, 2000). De acuerdo a Benito *et al.*, (2012), esto sucede porque el lugar y el tiempo cuando se implementa la diversificación van a condicionar los resultados empresariales.

En la tabla 6 se resumen los trabajos más citados y/o más actuales en países emergentes. Se puede observar que, en su mayoría, la diversificación relacionada presenta resultados positivos. Asimismo, la diversificación no relacionada en grandes grupos empresariales va a provocar mejores resultados empresariales que esta estrategia aplicada en países desarrollados. También, es importante señalar que mientras menos desarrollado es el país o la región que se estudia, una diversificación no relacionada suele ayudar a la empresa para compensar los vacíos de su entorno institucional.

Tabla 6.
El efecto post-diversificación en los resultados empresariales basado en estudios empíricos

| Nivel de diversificación | Región | Período | Resultados empresariales | Referencia |
|------------------------------------|---|----------------------------|--|---|
| Empresas altamente diversificadas | Colombia | 1997 | Positivo: Sólo porque tomaron la decisión de crear una empresa filial. Hubiera sido negativo si se hubiera realizado una diversificación no relacionada. | Herrera-Echeverri (2019) |
| Diversificación relacionada | Colombia | 2001-2010 | La diversificación geográfica relacionada tiende a aumentar la diversificación futura del producto. La diversificación de productos relacionados tiende a disminuir la futura diversificación geográfica. | Boehe y Jiménez (2018) |
| Diversificación no relacionada | Revisión de la literatura en mercados emergentes: Bases de datos ABI-Inform y EBSCO Colombia | 2011-2012 2001-2010 | Positivo: En economías emergentes la diversificación no relacionada puede ser más rentable que la diversificación relacionada y en economías desarrolladas viceversa. Positivo: La diversificación de productos no relacionados tiende a aumentar la futura diversificación geográfica. | Purkayastha, Manolova, y Edelman (2012) Boehe y Jiménez (2018) |
| Grupos de negocios y sus afiliados | Chile Chile, Brasil y México | 2004-2009 2008 | Positivo: La especialización del grupo empresarial mejora el rendimiento operativo. Positivo: Grupos empresariales diversificados tienen la capacidad de generar valor en el proceso de internacionalización de sus afiliadas. | Farias (2014) Borda-Reyes (2012) |

| | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------|---|------------------------|
| | India | 1999-2000 | Positivo: Las empresas afiliadas a grandes grupos de negocios se benefician de la diversificación al mejorar el rendimiento de la empresa. Además, son significativamente más diversificadas que las empresas independientes. | George y Kabir (2012) |
| | Chile | 1988-1996 | Positivo: Las empresas afiliadas de los grupos de negocios más diversificados superaron en rendimiento a las empresas enfocadas no afiliadas. | Khanna y Palepu (2000) |
| | 14 países con mercados emergentes | 2001 | Positivo: Las empresas afiliadas del grupo empresarial obtienen mayores ganancias que otras empresas no afiliadas comparables en seis de catorce países, y menores ganancias en quizás tres países, sin una diferencia estadísticamente significativa en los cinco restantes. | Khanna y Rivkin (2001) |

Elaborado por: Daniel Molina-Ycaza adaptado de Herrera-Echeverri (2019), Boehe y Jiménez (2018), Purkayastha, Manolova, y Edelman (2012), Farias (2014), Borda-Reyes (2012), George y Kabir (2012), Khanna y Palepu (2000) y Khanna y Rivkin (2001)

5.5 Conclusiones

Debido al gran interés por los académicos en Administración Estratégica, el tema principal escogido en este capítulo fue la diversificación, su clasificación y su relación con los resultados empresariales. El objetivo principal de este trabajo fue analizar las diferentes estrategias de diversificación mediante la revisión de la literatura. Además, se buscó identificar los resultados de esta estrategia en empresas de países emergentes.

De acuerdo a la evidencia presentada, se identifica la importancia de la diversificación ya sea relacionada, no relacionada, de productos y geográfica para lograr los objetivos planteados en las empresas que optan por esta estrategia. Sin embargo, sobre todo, el entorno institucional y el momento de implementar la estrategia de diversificación, van a condicionar los resultados empresariales.

A pesar de la extensa literatura y ensayos relacionados sobre diversificación, todavía no existe un consenso definitivo acerca del impacto de la diversificación relacionada y no relacionada en países emergentes. Sería interesante revisar lo que sucede en el mercado ecuatoriano con respecto a este tema, y poder así, comparar el resultado económico de las empresas cuando aplican una estrategia de diversificación relacionada y no relacionada.

La investigación presentó varias limitaciones. Primero, existe poca información en países del Pacto Andino sobre la evolución de sus estrategias de diversificación. Segundo, debido a que el enfoque de este trabajo es para lectores noveles sobre el tema, no se pudo incluir una mayor cantidad de literatura más compleja presente en las bases de datos indexadas. Tercero, a pesar de que se encontraron algunas contribuciones, el asunto que mayor atención requiere son casos empíricos de empresas en países emergentes. Sería interesante contar con una rigurosa investigación sobre casos de éxito de las estrategias de diversificación en Ecuador o en entornos similares.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*, Penguin, Harmonds-Worth.
- AW, B.; Batra, G. (1998). Firm size and the pattern of diversification, *International Journal of Industrial Organization*, 16(3), 313-331.
- Benito-Osorio, D. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 105-126.
- Benito-Osorio, D.; Guerras-Martín, L.A.; Zuñiga-Vicente, J.A. (2012). Four decades of research on product diversification: a literature review. *Management Decision*, 50(2), 325-344.
- Boehe, D., & Jiménez, A. (2018). Does the sequencing of related and unrelated export diversification matter? Evidence from Colombian exporters. *International Business Review*, 27(6), 1141-1149.
- Borda-Reyes, A. (2012). The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America. *Gestión, finanzas internacionales y globalización*, 22(45), 97-110.
- Bowen, H.P.; Wiersema, M.F. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1153-1171.
- Dess, G.G; Gupta, A; Hennart, J.F.; Hill, C.W.L. (1995). Conducting and Integrating Strategy Reserch at the International, Corporate, and Business Levels; Issues and Directions. *Journal of Management*, 21(2), 357-393.
- Dess, Lumpkin, & Eisner. (2008). *Administración estratégica*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Dyas, G., & Thanheiser, H. (1976). *The emerging European enterprise*. Londres: The Macmillan Press.
- Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226-235.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Galán, J.I.; Suárez, I. (1997). Estrategia y estructura organizativa: El caso español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), 91-104.
- Gamboa, T., Arellano-Rodriguez, M., & Navas-Vásquez, Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales. *Visión Gerencial*, 28-39.
- George, R., & Kabir, R. (2012). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification-firm performance relationship. *Journal of Business Research*, 65(3), 412-420.

- Gollop, F.M.; Monahan, J. (1991). A generalized index of diversification: Trends in U.S. Manufacturing. *Review of Economics and Statistics*, 73(2), 318-330.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Makri, M.; Larraza Kintana, M. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- Johnson, G.; Thomas, H. (1987). The industry context of strategy, structure and performance: The U.K. brewing industry. *Strategic Management Journal*, 8(4), 343-361.
- Khanna, T. & Palepu, K. (2000), "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups", *Journal of Finance*, 55(2), 867-91.
- Kotler, Philip (1996) *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lambin, Jean-Jacques (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.
- Lecraw, D.J. (1984). Diversification strategy and performance. *Journal of Industrial Economics*, 33(2), 179-198.
- Markides, C.C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101-118.
- Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel, S.A.
- Palich, L.E., Cardinal, L.B. & Miller, C.C. (2000), "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research". *Strategic Management Journal*, 21 (2), 155-74.
- Pavan, R.J. (1976). "Strategy and Structure: The Italian experience", *Journal of Economics and Business*, 28 (3), 254-260.
- Pennrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York, Estados Unidos: Wiley.
- Pitts, R. A. y Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: Conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 7(4), 620-629.
- Purkayastha, S., Manolova, T., & Edelman, L. (2012). Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14, 18–38.
- Ramanujan, V. y Varadajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523- 551.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance. Division of Research*, Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.

- Rumelt, R.P. (1982). Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
- Semler, R. (1999) *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Schommer, M.; Richter, A.; Karna, A. (2019). Does the Diversification-Firm Performance Relationship Change Over Time? A Meta-Analytical Review. *Journal of Management Studies*, 56(1): 270-298.
- Sharma, A.; Kesner, I.F. (1996). Diversifying entry: Some ex ante explanations for post entry survival and growth, *Academy of Management Journal*, 39(3), 635-677.
- Suárez-González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), 139-165.
- Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Wan, W.P.; Hoskisson, R.E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.
- Whittington, R.; Mayer, M. (2000). *The European Corporation: Strategy, structure and social science*. Oxford University Press: Oxford.

RESUMEN DEL CASO

La empresa Grifine S.A. en Ecuador, es la representante exclusiva de la prestigiosa fábrica GRIFINE CERAMICS, ubicada en la ciudad de Foshan, provincia de Guangdong, China. En el mercado ecuatoriano, Grifine S.A. se ha visto en la posición de competir con grandes productores nacionales, los cuales poseen ciertas ventajas debido a la elaboración del producto dentro del país. Por lo tanto, Grifine S.A. ha optado por una estrategia orientada a la diversificación. Así, ha logrado obtener la representación exclusiva de prestigiosas marcas. De este modo, aumenta su ventaja competitiva dentro de la industria local. En este caso, se revisará brevemente el desarrollo de la estrategia de diversificación empleada por Grifine S.A. dentro de Ecuador. La metodología incluye la recolección de información directamente de la empresa Grifine S.A.; y, como fuentes secundarias, se incluye revisión de la literatura en textos guías reconocidos en el área de Administración Estratégica que aporten al marco teórico de la investigación.

OBJETIVO DEL CASO

- Revisar la estrategia de diversificación empresarial implementada por Grifine S.A.

Palabras clave: Porcelanato, construcción, diversificación, Ecuador, crecimiento

Preguntas del caso:

1. ¿Cómo podría considerarse la diversificación de Grifine S.A.: diversificación relacionada, no relacionada, de productos y/o geográfica? Justifique su respuesta.
2. ¿Cómo ha sido la implementación de la estrategia de diversificación en Grifine S.A.? Explique.
3. ¿Cuál es un ejemplo de empresa exitosa que haya implementado estrategias de diversificación no relacionada en Ecuador? Justifique su respuesta.

6.1 Introducción

La globalización provoca consigo un proceso de integración mundial, es por ese motivo que las exigencias empresariales van en aumento, y se hace necesario e indispensable para una empresa adaptarse al entorno cambiante. La diversificación es una estrategia importante, y las empresas ecuatorianas deben analizar si es conveniente o no implementarla a fin de cubrir las necesidades que surgen constantemente en el mercado local y mundial.

En este trabajo se analizará la estrategia de diversificación empresarial en base a los estudios realizados por Ansoff (1957) y otros, relacionados al tema. Para esto, se analizará un caso práctico, de tal manera que se pueda

ilustrar la temática concerniente a la diversificación ya que ha sido revisada teóricamente con anterioridad.

El caso a analizar es la empresa Grifine S.A. con sede en Guayaquil, Ecuador. Se escogió esta empresa dado que podría considerarse un caso interesante sobre cómo la implementación de la diversificación empresarial puede influir en el desarrollo y crecimiento de una compañía. El objetivo principal de este trabajo es revisar la estrategia de diversificación empresarial implementada por Grifine S.A.

6.2 Aspectos conceptuales

En el siguiente trabajo se analizará un caso práctico sobre la implementación de distintas estrategias empresariales, enfocándonos principalmente en una descrita dentro de la matriz de Ansoff (1957), la diversificación. A continuación, a manera introductoria se resaltaré el marco teórico, el cual engloba los términos y definiciones, así como ciertas tendencias y teorías a implementar a lo largo de este capítulo, y que no han sido especificadas anteriormente.

6.2.1 Concepto de diversificación

La diversificación se basa en aumentar la cartera actual de productos con un nuevo negocio ya sea relacionado o no con la actividad principal de la empresa. Esto implica que, si esta nueva unidad estratégica de negocios (UEN) tiene similitud con el negocio principal de la empresa, se definirá como diversificación relacionada; y si esta UEN es totalmente diferente al negocio principal, se llamará diversificación no relacionada (Guerras-Martín & Navas-López, 2015).

La diversificación supone ampliar el campo de actividad de la empresa. El campo de actividad se refiere a una combinación de tecnología y acción de mercados determinados. Una de las razones para diversificar es que en ocasiones se identifican oportunidades en entornos competitivos nuevos. No obstante, la incorporación de cualquier negocio requiere nuevos conocimientos, habilidades y técnicas; lo que también supone cambios físicos, administrativos, organizacionales y en los propios sistemas de dirección. Cualquiera que sea el caso, siempre va a existir una cierta ruptura con la situación pasada.

La diversificación es la estrategia corporativa más drástica y arriesgada, entonces se observa que, a pesar de causar muchos cambios y riesgos; existen diferentes factores desencadenantes en el entorno general como: presiones legales, políticas, económicas, tecnológicas, entre otras, que estimulen a los directivos a incorporar nuevos negocios. Por otro lado, las características internas de la empresa por la baja rentabilidad del negocio principal pueden ejercer una presión para que los directivos incorporen a su cartera nuevas líneas de negocios. Por último, también ocurre que el entorno específico de la empresa puede encontrarse con una industria madura o en declive, por tanto, se debe tratar de explorar nuevos ámbitos en los cuales dirigir sus negocios (Guerras-Martín & Navas-López, 2015).

Debido a los diferentes riesgos que una estrategia de diversificación supone, diferentes autores (Ansoff, 1957; Dess *et al.*, 2011; Guerras-Martín & Navas-López, 2015) recomiendan realizar un detenido y detallado pronóstico de crecimiento para minimizar en lo posible el riesgo que implica la diversificación. A esto, se tiene en cuenta factores claves como: las tendencias económicas, las tendencias políticas nacionales e internacionales, las tendencias vinculadas con la industria en específico, una estimación de la fuerza de la compañía en relación con otras empresas dentro de la industria; así como estimaciones del incremento en los resultados empresariales que se alcanzarían a través de la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

También, se deben considerar las tendencias de los costos de manufactura; de tal manera que el análisis de riesgo englobe todo, o al menos, un gran número de variables que en un futuro pueden direccionar el resultado final de la estrategia a implementar. Por tanto, si el análisis de tendencias indica que conviene diversificar, se tendrá que optar por una diversificación ya sea relacionada o no relacionada, teniendo en cuenta que la no relacionada representa un mayor riesgo para la empresa por lo que ingresa a un mercado totalmente desconocido.

Así, la diversificación relacionada permite que la empresa se beneficie de las relaciones horizontales de sus diferentes negocios porque aprovecha sus competencias básicas o comparte sus actividades afines. Esto implica que la empresa se vea retribuida en economías de alcance. Es decir, que el ahorro en costo se obtiene gracias a que sus negocios comparten o aprovechan la principal competencia de la empresa; generando mayores ingresos si dos de sus negocios registran juntos un mayor crecimiento en ventas que el que se reflejaría si actuaran de forma autónoma (Dess *et al.*, 2011).

El aprovechamiento de las competencias se asume como las habilidades básicas y experiencias acumuladas que se transfieren a sus diferentes unidades de negocio. Así, se crea una sinergia entre ellas, compartiendo actividades afines en todas sus unidades; por ejemplo: aprovechando los canales de distribución y fuerza de ventas de la empresa. El ahorro en costos se refiere a sinergias duras y se ve reflejado en costos de distintas fuentes, entre ellas: la reducción de puestos de trabajo, el uso eficiente de las instalaciones y otros gastos relacionados que dejan de ser necesarios cuando se consolidan las funciones. En una diversificación relacionada se mejoran indudablemente los ingresos y la diferenciación de la empresa (Dess *et al.*, 2011).

De la diversificación no relacionada se obtienen pocos beneficios de las relaciones horizontales. Por lo que, de esta diversificación puede obtenerse mayores beneficios de las relaciones verticales. Es decir, se crean, principalmente, dos tipos de sinergias: directivas y financieras. Las directivas están relacionadas con la interacción de la oficina corporativa con las unidades individuales de negocios, mientras que las financieras consiguen

una estructura de capital más eficiente y con un menor costo (Dess *et al.*, 2011; Guerras & Navas, 2015).

Otra ventaja de la diversificación no relacionada es que permite a la empresa crear un soporte para el momento en que su negocio principal ya posesionado se vea afectado. Dentro de esta diversificación, se recomienda optar por un producto que sea completamente opuesto (producto B) al de la línea principal (producto A); esto se debe a que, si las ventas del producto A disminuyen, puede que las ventas del producto B aumenten, creando un paracaídas ante cualquier variabilidad del mercado. Se debe tener en cuenta que, mientras más diferente sea el producto B del A, el riesgo para la empresa aumenta, ya que el mercado va perdiendo similitudes. De esta forma, se describe que la diversificación se maneja dentro de una balanza inversa, ya que a mayor riesgo el beneficio puede ser mayor para la empresa (Suárez-González, 1993).

6.3 Análisis del caso

6.3.1 Contexto histórico

En el Ecuador se puede apreciar que el panorama de los últimos 20 años ha sido violentado por altos y bajos dentro de su política pública. En los inicios del 2000, el sector privado se encontró golpeado por la caída de la moneda nacional y la imposición del dólar estadounidense como método de emergencia adoptado por el Gobierno para recuperar una estabilidad económica dentro del país.

La inestabilidad se dio a causa de la crisis financiera a finales de los noventa. En este drástico cambio dentro de la economía del país, sólo aquellas empresas que poseían su mayor parte de capital en dólares fueron quienes pudieron soportar la tasa de cambio que se estableció entre el sucre y el dólar (25000 sucres por dólar), y de esta manera sobrevivir al cambio.

Después de la adopción del dólar, durante los siguientes años, si bien se obtuvo, en cierta forma, mayor estabilidad económica que a finales de los noventa; la parte política siguió siendo inestable. De esta forma, existieron varios cambios de Gobierno (cinco en siete años) y cada uno adoptó sus propias políticas que no necesariamente seguían las de su antecesor causando que la inversión extranjera, así como la local se vea afectada.

En el período del 2008 al 2017, el Gobierno se ha centrado en lo que ha llamado "*el cambio de la matriz productiva*". Esto es, sustituir importaciones por la producción local. Por lo que, los impuestos y barreras para la importación, en aras de fomentar la producción nacional, han ido en aumento. Estas medidas adoptadas han causado que varias empresas, principalmente aquellas cuyo negocio era la compra y venta de productos importados, tengan que diversificar en otras ramas.

6.3.2 Presentación de la compañía

Grifine S.A. es una empresa que tiene sus raíces en China donde se encuentra la fábrica y matriz de la franquicia. La marca fue ingresada en el Ecuador en el año 2005 y se centraba en la venta de porcelanato Grifine, distribuido por la empresa con el mismo nombre dentro del país.

El ingreso de la marca al Ecuador representó una cantidad de retos para los directivos, puesto que empezó como una empresa importadora pequeña con un stock reducido y poco personal que no superaba los 20 empleados. Esta se encontraba localizada en un pequeño local en el sector de la Alborada, en la ciudad de Guayaquil. Uno de los principales retos fue cambiar un paradigma establecido, en Ecuador, en esa época: *“todo producto chino es de mala calidad”*; motivo por el cual buscaron adoptar una estrategia de liderazgo en costos para poder empezar a introducir el producto en el mercado.

Con el tiempo fue aumentando el flujo de importaciones y el grado de aceptación del consumidor, pues el producto importado era de buena calidad y se ofrecía a un precio asequible. De este modo, la empresa fue aumentando sus ventas y creciendo. Seguidamente, se otorgó distribuciones del producto a locales alrededor del país haciendo que la empresa crezca a una velocidad impresionante.

Al punto que, a los cinco años de constituida, y observando que necesitaban ampliar su capacidad presente y futura, la empresa invirtió aproximadamente USD \$10 millones en la construcción de un edificio que se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil frente al edificio Nobis en la avenida Juan Tanca Marengo, el cual fue inaugurado en el 2010. Mencionamos esto para tener un panorama del rápido crecimiento de la empresa.

6.4 Grifine S.A. y la diversificación

La marca Grifine posee sus instalaciones en la provincia de Guangdong, en la ciudad de Foshan. Actualmente, la marca produce y exporta desde China cerámica, porcelanato, grifería, entre otros artículos para la construcción. Los porcelanatos y cerámicas rectificadas Grifine se exportan a más de 40 países alrededor del mundo. En el 2005 se constituye Grifine S.A. en Ecuador, la cual adquiere la franquicia de la marca Grifine y empieza a importar su producto principal, el porcelanato. Debido a la competencia, la inestabilidad política, modas y la corriente en la que se mueve este mercado, Grifine S.A. vio como una opción de crecimiento y competencia el diversificar su línea de productos.

En una entrevista realizada a la empresa, nos comentaron que tuvieron que tomar dos decisiones importantes: 1) si diversificaban sus productos o se especializaban en un sólo negocio y 2) si se decidían diversificar, con cuál producto empezarían. La primera decisión, en parte, fue menos complicada, pues tras analizar su entorno externo, vieron que diversificar era una necesidad para mantener su competitividad en este sector.

Sobre la segunda decisión, el primer producto a elegir fuera de la línea del porcelanato fue la cerámica (especialmente la utilizada en paredes), siendo este un producto hermano íntimamente relacionado y que mantiene casi el mismo mercado. La elección de este producto se debió a que su inclusión no representaba cambios significativos en los costos de la empresa. Debido a que, al ser un producto muy relacionado, no requería de mayor capacitación para su personal ni cambiaba la cadena de distribución del producto; pero sí mantenía la misma marca Grifine, la cual seguía buscando entrar en la mente del consumidor.

Al pasar el tiempo, la empresa fue buscando más ramas de diversificación, pero estableciendo ciertos límites. Uno de ellos era mantenerse dentro del sector de la construcción y no diversificar fuera de este sector; puesto que el nivel de riesgo era muy alto (diversificación relacionada).

Debido al éxito que fue representando la inclusión de cerámica dentro del catálogo de productos de Grifine S.A., la empresa volvió a implementar esta estrategia arriesgándose un poco más hacia un producto que era mucho menos relacionado que la cerámica. Este atacaba un segmento completamente diferente, pero seguía manteniéndose dentro del campo de la construcción. En este caso, la empresa buscó incorporar una línea de grifería marca Grifine, la cual había dado excelentes resultados en otras partes del mundo, especialmente en Europa.

Según la entrevista realizada a la empresa, la decisión de arriesgarse a incorporar este nuevo producto se dio debido a que, si bien las ventas dentro del porcelanato y cerámica crecían favorablemente; la empresa notó que en aquellos meses en los cuales había una menor demanda, la competencia se mantenía, ya que comercializaba productos complementarios que le ayudaban a mantener un nivel de ingresos constantes.

También, se comentó en la entrevista que, al momento de importar esta nueva grifería al mercado, el cliente no reaccionó de la manera prevista. Al principio fue complicado introducir grifería china, puesto que la mala percepción de calidad de los productos chinos se mantenía en la mente del consumidor. Pero, esta eventualidad se vio socavada por las buenas experiencias impuestas por la cerámica y porcelanato Grifine en el mercado. Así, después de unos meses complicados, la grifería empezó a rotar y en la actualidad es bastante aceptada por el mercado, a pesar de no ser la opción número uno de sus clientes.

Luego de implementar un producto no muy relacionado con el original, como es la grifería, la empresa Grifine S.A. buscó diversificar en nuevas ramas como son los paneles de aluminio, implementos para baños y para cocinas, piso flotante, piedras decorativas, entre otras. Pero, esta diversificación si bien se mantiene dentro del campo de acabados de construcción, representaba un nuevo reto para la empresa, ya que esta vez involucraba la incorporación de

nuevas marcas a su catálogo, las cuales son pioneras dentro del país. Por otro lado, en esta ocasión los productos no sólo provenían de China, sino de otras partes del mundo, lo cual representaba una mayor complejidad en cuestión de logística, y una diversificación de mayor riesgo para la empresa.

Actualmente, el catálogo de productos de Grifine S.A. se compone por diferentes tipos y variedades como lo demuestra la figura 11. Se puede observar que existen distintas marcas para cada tipo de producto. Las diferentes marcas están enfocadas a clientes con diferentes rangos de ingresos. De esta forma, la empresa no depende solamente de una marca en particular y capta la atención de clientes con diferentes presupuestos.

Por ejemplo, en la figura 11 dentro de “porcelanatos” se encuentra la marca Porcelanosa, la cual es una prestigiosa marca española que corresponde a una gama alta de productos, cuyos precios apuntan a una clase media alta – alta. Por otro lado, dentro del mismo producto también existen marcas como Corona, la cual es de procedencia colombiana y apunta a un segmento diferente con precios más asequibles.

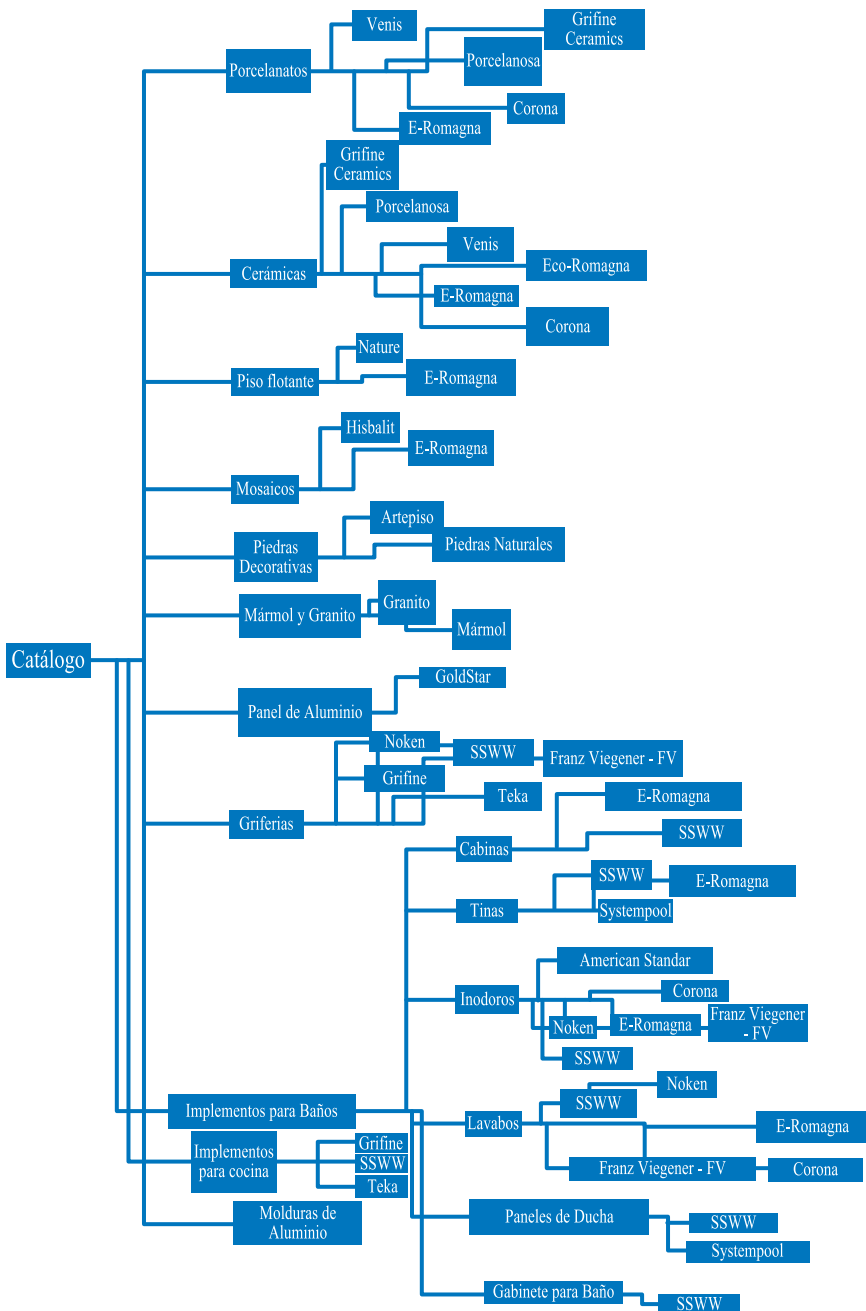


Figura 11. Catálogo de productos de Grifine S.A.

Lo que fue resaltado por la empresa en el momento de la entrevista, es que su objetivo actual es convertirse en un centro de referencia para la venta de productos de acabados de construcción de diferentes marcas. Grifine S.A. busca mostrar la personalidad de sus clientes a través de productos, imagen y servicio de calidad. Constantemente la empresa se esfuerza por asesorar y presentar acabados de la construcción únicos. Además, se caracterizan por demostrar puntualidad en la entrega de sus productos (Grifine, 2016).

6.5 Conclusiones

En este capítulo, se ha revisado brevemente el proceso de diversificación de la empresa Grifine S.A.; el mismo que ha impactado de forma positiva y eficiente en el crecimiento y desarrollo de la empresa. En este caso, la diversificación de Grifine, buscó que la empresa elimine su dependencia a un sólo producto, incluso a una sola marca; y de esa manera, ha obtenido sus ingresos de varias líneas de negocios.

Grifine ha sido un gran ejemplo de industria creciente dentro del mercado ecuatoriano. Una de las razones de su éxito, ha sido la aplicación de estrategias de diversificación. Cabe recalcar que esta implementación de estrategias no las ha realizado de una manera drástica; sino que buscó ir arriesgándose progresivamente en la incorporación de nuevos productos relacionados a la actividad inicial de la empresa. Hubo una ocasión que intentaron diversificar de forma no relacionada, introduciendo una línea de muebles y decoración para el hogar. Sin embargo, este negocio ha sido descontinuado por la poca relación con sus productos actuales y la escasa aceptación de sus clientes.

En la actualidad, la empresa es proveedora de diferentes gamas de productos para la industria de la construcción. Además, es una de las empresas que lidera la competencia dentro del mercado nacional, y se encuentra en la mira de internacionalizarse hacia los países vecinos de Colombia y Perú. Asimismo, está considerando revisar la posibilidad de abrir una sede en Panamá.

En el desarrollo de este análisis existieron diferentes limitaciones. Primero, no fue posible un análisis más exhaustivo de la estrategia de diversificación de Grifine, entre otros motivos, porque mucha información es considerada sensible para el negocio de la compañía. Sin embargo, al no existir ningún trabajo anterior a este, se consideran válidos los esfuerzos. Segundo, sería aconsejable analizar empresas del mismo sector para comparar sus estrategias de diversificación. Lamentablemente, no se encontraron empresas dispuestas a colaborar en esta comparación. En el futuro, sería interesante volver a Grifine S.A. y preguntarle cómo las políticas para incentivar la matriz productiva han afectado, o no, su negocio. Asimismo, sería congruente solicitar la opinión del Gobierno, así como de los productores nacionales de porcelanato y cerámica para poder tener un panorama más amplio sobre el tema.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Grifine. (2016). Acerca de Nosotros. Obtenido de <https://www.grifine.com.ec/informacion-corporativa.php>
- Guerras-Martín, L., & Navas- López, J. (2015). *La dirección Estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Suárez-González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), 139-165.

Tercera parte: Implementación de estrategias

Las organizaciones necesitan considerar ciertos aspectos claves para implementar con éxito sus estrategias. De acuerdo a Dess *et al.*, (2011) y Guerras-Martín y Navas-López, (2015) las empresas necesitan definir claramente los siguientes aspectos: gobierno corporativo, estructura organizativa, y control estratégico. Además, es necesario que las diferentes políticas, normas y procedimientos de la empresa se enmarquen dentro de una organización de aprendizaje, de una organización ética con liderazgo estratégico; y finalmente, pero no menos importante, de una organización que apoye constantemente la innovación y el emprendimiento dentro de la organización (intraemprendimiento).

El gobierno corporativo delimita diversos parámetros de la relación entre los grupos de interés para definir la dirección y el desempeño de las corporaciones. De acuerdo a Guerras-Martín y Navas-López, (2015) el gobierno corporativo es la separación entre la propiedad (accionistas) y la dirección (administradores).

La estructura organizativa son todas las pautas formalizadas de las interacciones que relacionan las tareas, las tecnologías y el personal de una empresa (Dess *et al.*, 2011). Cuando se trata sobre la estructura organizativa de la empresa, existe una interrogante que todavía se mantiene a lo largo del tiempo. ¿Qué es primero la estrategia o la estructura?, ¿la estrategia condiciona a la estructura organizativa? o ¿la estructura condiciona a la estrategia? La mayoría de análisis coinciden que es la estructura la que sigue a la estrategia.

Siguiendo el ejemplo de Dess *et al.*, (2011), si la estrategia seleccionada por la empresa es la diversificación, esta va a condicionar los elementos estructurales, como: la división de tareas, la integración de actividades, las relaciones de autoridades, entre otros aspectos. Mientras que también es cierto que la estructura existente en la empresa puede influir la formulación de estrategias; debido, sobre todo, a que es muy costoso modificar los elementos estructurales ya establecidos en la empresa. Por esta razón, para formular la estrategia es necesario considerar la estructura actual de la organización.

El control estratégico es una de las partes más importantes de la implementación de las estrategias. Aquí se verifica que lo planificado al inicio del proceso de Administración Estratégica coincida con la implementación final. Lo que tradicionalmente se viene haciendo es que la alta dirección establece las metas a cumplir y al finalizar el año se mide el desempeño contra la meta establecida. Lo que se sugiere actualmente es que este control ocurra durante todo el proceso estratégico y no sólo al final. Así, una parte fundamental del control estratégico es estar pendiente de los cambios en los entornos internos y externos, y adaptarse constantemente a ellos. Otra parte importante es influir positivamente en los actos de los empleados a través de

la cultura organizacional, los premios y los límites para que se enfoquen en las metas planteadas.

Dentro de la implementación de estrategias, también es necesario definir el tipo de organización que se desea construir. Una organización de aprendizaje significa que la empresa adopta una actitud creativa y activa frente a lo desconocido (Dess *et al.*, 2011). Es decir, que el entorno del trabajador va a propiciar un ambiente de constante capacitación y de compartir el conocimiento dentro de la organización. Asimismo, cuando señalamos que es necesario un liderazgo estratégico para establecer una organización ética significa que, desde la alta dirección, los líderes van a trabajar *hombro a hombro* para transformar a la empresa. Una organización ética significa que la empresa va a incorporar dentro de su cultura organizacional valores, actitudes y comportamientos que se consideran aceptables en la sociedad. Para ello, es necesario que los líderes reflejen este comportamiento ético para que los empleados los imiten.

En la actual economía del conocimiento, se desea transformar a la empresa tradicional en una organización que apoye constantemente la innovación y el intraemprendimiento. Aquí nos referimos a que la empresa establezca un entorno en donde el empleado sea generador de nuevas ideas de negocios que beneficien a la propia organización. Es decir, que el empleado tenga la confianza, la motivación y los incentivos necesarios para proponer nuevos productos, nuevas técnicas para elaborar productos existentes; o proponer mejoras en los procedimientos administrativos de la empresa que ahorren costos, que generen mayores ganancias o que simplemente empleen nuevas tecnologías.

De esta forma, aquel empleado con ese espíritu emprendedor innato, en lugar de separarse de la organización para comenzar su propio negocio (muchas veces aprovechando el *know-how* y los contactos de su empresa actual), se quedará en la empresa y hará realidad su idea de negocio dentro de la propia organización.

Para terminar esta tercera parte del proceso de Administración Estratégica se ha incluido un caso para analizar las oportunidades de negocios en la base de la pirámide (Prahalad, 2008). Así la empresa, podrá aprovechar de su intraemprendimiento para ofrecer otras alternativas de inversión a sus accionistas y, a la vez, podrá aportar con estrategias de responsabilidad social corporativa.

Referencias Bibliográficas

- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Guerras-Martín, L., & Navas- López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Prahalad, C.K. (2008). *La fortuna en base de la pirámide*. España, Ediciones Granica.

EMPRESARIADO EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE: EL CASO DE LA PLAYITA DEL GUASMO

RESUMEN DEL CASO

El presente estudio se llevó a cabo en el Sector del Guasmo Sur, estudiando el balneario la Playita del Guasmo. Sitio que hace uso del Estero Salado y del manglar, elementos naturales emblemáticos de la Ciudad de Guayaquil. La investigación tiene como objetivo analizar los principales factores que inciden en la falta de emprendimiento en el centro recreacional la Playita del Guasmo, en la ciudad de Guayaquil en el año 2015. Se realizaron encuestas y entrevistas a los habitantes, turistas, empresarios y pescadores; también, entrevistas a un dirigente barrial, a un representante de la Fundación Siglo XXI y a un representante del Municipio de Guayaquil.

OBJETIVOS DEL CASO

- Examinar la situación del balneario Playita del Guasmo mediante la investigación de campo y la búsqueda bibliográfica.
- Identificar los factores que inciden en la baja demanda turística de la Playita del Guasmo mediante la recolección de datos primarios de los agentes afectados.
- Examinar las estrategias, proyectos y actividades que estimulen el turismo urbano, y el emprendimiento en la Playita del Guasmo.

Palabras clave: Regeneración urbana, generación de emprendimientos, emprendimientos en la base de la pirámide, Playita del Guasmo

Preguntas del caso

1. **¿Cuáles son los problemas que alejan a los turistas?**
2. **¿Cómo es posible atraer más turistas?**
3. **Imagine que usted es un importante inversor que busca nuevas oportunidades de negocios en la base de la pirámide (Prahallad, 2008). ¿Qué tipo de negocio podría iniciar en este sector?**

8.1 Introducción

La actividad turística es de gran peso para las economías; es una puerta al desarrollo económico y social de los beneficiarios. Esta actividad contribuye al crecimiento de un país, creando oportunidades a la economía formal e informal, y generando nuevos puestos de trabajo que se integran al movimiento económico, ya sea en el área urbana o rural. Los entes gubernamentales encargados promueven la creación de puestos de trabajo, impulsando políticas y estrategias que contribuyan a la creación e inclusión de nuevos empleos (Ordoñez & Marco, 2005).

La ciudad de Guayaquil ofrece a sus visitantes una infinidad de centros turísticos destinados a las personas que desean disfrutar de momentos agradables con los amigos y familia; haciendo uso de las bondades naturales que forman parte de la ciudad. El presente trabajo analizará los factores que influyen en la falta de emprendimiento en el centro recreacional la Playita del Guasmo.

El sector de la Playita del Guasmo es parte del modelo de desarrollo que adoptó la ciudad de Guayaquil con la regeneración urbana, tratando de mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes. El enfoque turístico de la Playita del Guasmo se da a nivel local, ya que fue dado como una alternativa de distracción para los residentes del sector. Su propósito es brindar a las familias ecuatorianas un paradero turístico donde puedan disfrutar de un momento agradable, admirar la naturaleza, y ahorrar gastos en transporte y hospedajes fuera de la ciudad.

En la actualidad, no cuenta con la afluencia de turistas locales ni extranjeros debido a varios factores que inciden negativamente en su desarrollo turístico. Es importante enfatizar que los residentes del sector no poseen nociones de estrategias de emprendimiento, desconocen sus beneficios y esto resulta negativo, ya que no contribuye al desarrollo económico del sector.

La falta de turistas, la seguridad, la ausencia de emprendedores, la inexistencia de asociaciones que busquen los medios para aprovechar esta infraestructura que se les otorgó a los habitantes del sector del Guasmo, son factores que no permiten el desarrollo económico y social de este sitio popular. El problema evidenciado es la deficiente promoción y administración del balneario para el turismo local que incide en el emprendimiento del sector de la Playita del Guasmo.

8.2 Aspectos conceptuales

8.2.1 Turismo

Para Nova (2006), el turismo urbano se da en ciudades que atraen a usuarios nacionales y extranjeros como parte de su destino final o como componente de un circuito turístico más amplio. La calidad turística está enlazada con las expectativas de quienes reciben el servicio o producto turístico; y como balneario, se deben establecer parámetros para proyectar el nivel de calidad que esperan recibir los visitantes. La calidad es emotiva, requiriendo el cumplimiento de las expectativas personales sobre el producto turístico (González-Rubiera, 2006). En el turismo, el servicio de calidad es gestionar el lado emocional de los turistas con experiencias únicas.

8.2.2 Turismo sostenible

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo sostenible es definido como la actividad que genera ingresos en un lugar, por la visita de turistas que llegan en busca de algo diferente a lo habitual, y que contribuyen

al desarrollo económico y social del sitio; dentro del cual, se mantiene conocimiento de los efectos medioambientales actuales y a futuro (OMT, 2013).

A nivel global, un 9% del PIB mundial (1 de cada 11 empleos), corresponde a la actividad turística que países en vías de desarrollo ejercen, convirtiéndose en un sector fuerte para el crecimiento de sus economías (Grupo Habitat Futura, 2015). Es importante denotar que el turismo no sólo es un instrumento que impulsa la economía local, sino que también fortalece la imagen del lugar a nivel nacional asegurando beneficios para los turistas y los residentes locales.

8.2.3 Posición del turismo en la economía del Ecuador

El turismo ofrece a los países en vías de desarrollo una opción de crecimiento empresarial y el incremento de la demanda de bienes locales. Aprovechar o no estas ventajas depende de las características del país y la identificación de las metas para que puedan alcanzarse (Mathieson & Wall, 1990).

El turismo es un elemento significativo para el progreso económico y social de un país. En el Ecuador, la industria turística se ha cristalizado como el tercer motor o fuente de ingresos en la economía, detrás del petróleo y el banano. Además, el turismo receptor ocupa el cuarto lugar en generación de divisas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2007).

8.2.3.1 El Turismo en Guayaquil

A través del proceso de regeneración urbana a cargo de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, se desarrolló la planificación de los diversos trabajos urbanísticos. La ciudad de Guayaquil es una mezcla de historia y modernidad, los turistas tienen mucho por conocer y recorrer en esta ciudad histórica. A nivel municipal, Guayaquil es promocionada por medio de “mini guías de bolsillo” elaboradas por la Dirección Municipal de Turismo. Estos folletos informativos dan a conocer los destinos turísticos de la ciudad y del cantón.

Su ubicación geográfica, atractivos turísticos y la infraestructura de primer orden (aeropuerto internacional y terminal terrestre modernizado) convierten a este territorio en la puerta de entrada de turistas nacionales y extranjeros. Los meses de mayor movimiento en cuanto a entradas de turistas, son julio, enero y diciembre, siendo los países de Colombia, Estados Unidos, Perú y España quienes ocupan los primeros lugares en cuanto a países de procedencia (INEC, 2010).

En cuanto a los propósitos para visitar Guayaquil, las vacaciones fueron el motivo más común con 43%, los negocios el 28% y la visita a amigos y familiares 29% (Consejo Provincial de la Provincia del Guayas & La Cámara Provincial de Turismo del Guayas, 2008). Los visitantes por vacaciones fueron principalmente motivados para realizar turismo cultural, compras y ecoturismo.

8.2.4 Regeneración Urbana

La regeneración urbana podría definirse como *“la recuperación física y funcional de zonas obsoletas de la ciudad, mediante el establecimiento de condiciones ambientales, sociales y económicas que favorezcan el medio de vida de una población equilibrada, mediante un desarrollo sostenible”* (David, 2012, p. 2). Esta regeneración contribuye al mejoramiento de los sectores devolviendo el derecho a tener una calidad de vida óptima, y ofreciendo ese crecimiento económico y desarrollo que cada individuo desea lograr.

La regeneración urbana es un proceso que integra aspectos relacionados con el medio ambiente, lo físico-urbano, lo social y lo económico. Además, plantea alternativas para mejorar la calidad de vida de la población de nuestra ciudad en general. Comúnmente, se emplea a la obra física como el catalizador de una transformación que apunta a promover mejoras integrales dentro de áreas que, con su uso y el paso del tiempo, se han deteriorado; por lo que requieren de mantenimiento. Varias de esas obras son elementos arquitectónicos o de infraestructura y espacios urbanos que tienen valor artístico, religioso e histórico; por lo que su protección y apropiado mantenimiento, son prioritarios para conservar el patrimonio cultural donde están construidos (Quimi-Delgado, 2012).

Guayaquil está dividida integralmente en parroquias, cuenta con barrios y asentamientos urbanos. En el 2001, por disposición del alcalde Jaime Nebot, se inició con el proyecto denominado regeneración urbana, siguiendo el prototipo de ciudad con aspecto urbano, económico y social (Municipalidad de Guayaquil, 2012).

8.2.5 Planificación estratégica de ciudades

La planificación estratégica aplicada al ámbito urbano es un proceso sistemático, creativo y participativo. Así, se establecen los fundamentos de una actuación integrada a largo plazo, se define el modelo futuro de desarrollo, se formulan estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo. Además, se implanta un sistema continuo de toma de decisiones e involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso (Fernández, 2006).

Tabla 7.
Características de la planificación estratégica

| Conceptualización | Análisis | Proposición | Implantación |
|--|--|---------------------------------|--|
| Integración de las visiones sectoriales | Consideración del entorno | Concentración en temas críticos | Flexibilidad de decisión |
| Conjunción de equidad, competitividad y sostenibilidad | Comprensión de las relaciones entre ciudades | | Participación de todos los agentes locales |
| Visión a largo plazo y compartida | Configuración de una oferta urbana competitiva | Orientada a la acción | Modernización de la administración |
| | Énfasis en la prospectiva | | |

Fuente: Fernández (2006)

Con la planificación estratégica de ciudades se pretende conseguir una comunicación, concienciación y participación de la sociedad frente al exceso de disposiciones por parte de las administraciones públicas. Si todos estos objetivos son dirigidos de una forma eficiente, la planificación estratégica tendría la oportunidad y capacidad para regenerar la planificación urbana (Fernández, 2006).

8.2.6 Emprendimiento

El emprendimiento se define como el seguimiento obsesivo de una oportunidad para agregar valor a los demás logrando satisfacción personal (Caicedo & Pinzón, 2012). Según Caicedo (2013), en su trabajo investigativo del 2008, el 64% de los ecuatorianos decidieron ser emprendedores por una oportunidad identificada en el mercado, mientras que el 36% restante decidieron emprender por necesidad. Hasta el 2012, este porcentaje de emprendimiento por oportunidad se redujo, reflejando un incremento de emprendimiento por necesidad que pasó del 4,9% al 9,5% (Caicedo, 2013).

Según la Tasa de Emprendimiento Temprano, el 53% corresponde a hombres emprendedores que superan al 47% de mujeres emprendedoras. Sin embargo, no se ha observado un patrón definido de crecimiento entre hombres o mujeres, sino que las proporciones alternan cada año. Esto sugiere que no hay realmente una brecha entre los dos grupos sino diferencias transitorias (Global Entrepreneurship Monitor, 2013).

En la economía ecuatoriana, el emprendimiento se cataloga como un estilo de vida; las ideas de las personas son cristalizadas y ejecutadas utilizando recursos humanos, económicos y tecnológicos. En el 2014, el Ecuador obtuvo un Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 32,6%. Es decir, que uno de cada tres adultos había iniciado los trámites para

establecer un negocio. Mientras que en el año 2010, la TEA fue de 21,3% (Global Entrepreneurship Monitor, 2015).

Entre los porcentajes de interés, se reflejó que, en el 2014, la TEA estuvo compuesta por un 24,5% de negocios nacientes y un 9,9% de negocios nuevos. Un 22,8% de los emprendedores estuvo motivado por la oportunidad, similar al 2013, pero la TEA por necesidad se redujo al 9,6%, nivel comparable al obtenido en 2012 (Global Entrepreneurship Monitor, 2015).

8.2.7 Beneficios de las microempresas del sector

Las microempresas son negocios donde se realiza una actividad económica, la cual administra recursos tangibles e intangibles. Según Dobón (2015), al crear una microempresa dentro de un sector específico se cuenta con más probabilidades de conocer los gustos y las diversas necesidades de los clientes. Asimismo, los trabajadores tienden a ser polifuncionales, y desempeñarse en cualquier área de trabajo sin ninguna dificultad para el progreso de la microempresa (Dobón, 2015).

8.3 Estudio de caso

En la provincia del Guayas se encuentran atractivos turísticos, variedad de platos típicos y un importante patrimonio cultural; lugar donde es posible realizar turismo urbano, ecológico, de descanso, cultural, gastronómico, o de sol y playa.

La provincia del Guayas es, por su historia, una provincia de tradiciones caracterizada por su diversidad geográfica y cultural teniendo en ella una de las ciudades más grandes y pobladas del Ecuador, Guayaquil. Con el pasar del tiempo, esta ciudad ha atravesado procesos de transformaciones económicas, políticas y sociales que dejaron bases para el futuro de la ciudad. Con el fin de convertirla en un centro turístico e incentivar también los emprendimientos en la base de la pirámide, el Municipio decidió intervenir el balneario la Playita del Guasmo.

Los sectores de Guasmo Norte, Guasmo Central y Guasmo Sur, eran parte de una hacienda llamada "Hacienda El Guasmo". La hacienda pertenecía a la familia Velasco Parra; pero posteriormente fue vendida a otro hacendado de alta posición, Xavier Marcos, en 1915. Transcurrido cierto tiempo, en 1948 empieza el fenómeno social de la sobrepoblación y esta hacienda fue invadida por los campesinos que emigraban en busca de mejores condiciones de vida (Almiña, Naranjo, & Naranjo, 2010).

Se formaron comunidades y cooperativas que dieron forma a este sector del sur de la ciudad de Guayaquil, los cuales son: Miami Beach, San Filipo, La Florida y la comunidad de los pescadores nativos que ahora se conoce como la Playita del Guasmo. Las vías de ingreso al Guasmo fueron dificultosas durante varios años debido a la falta de asfalto y a la existencia de lodo; lo que no facilitaba el acceso de buses al lugar. Se podía palpar la carencia de servicios básicos que no permitía un mejor estilo de vida de los ciudadanos.

Con el pasar de los años la Municipalidad de Guayaquil emprende el Plan de Regeneración Urbana diseñado para mejorar las condiciones de vida y brindarles a los residentes del sector mejoras en sus economías, contribuyendo en el desarrollo de la ciudad. Los objetivos propuestos fueron las remodelaciones de las casas del sector, así como también transitar por calles adoquinadas, dándole un atractivo especial a este lugar.

Es allí donde se decide construir el centro turístico llamado la Playita del Guasmo, proyecto que fue inaugurado el 15 de abril del 2004 con una superficie de 20260 m² y cuyo costo de obra fue \$ 1000000 (Dreher & Fabre, 2001). Al principio, esta zona se volvió muy concurrida por los visitantes de otros sectores de la ciudad y de extranjeros que frecuentemente paseaban por este lugar, lo cual trajo beneficios al área del comercio. De igual manera, el sector contaba con varios guardias de seguridad privados otorgados por el Municipio y con la presencia de personal de la Marina, así se brindó mayor seguridad tanto a los trabajadores como a los visitantes (Diario El Universo, 2004). Pero con el transcurso de los años, han aparecido anomalías y varios problemas que han provocado el decrecimiento de la demanda turística.

8.3.1 Características generales

La Playita del Guasmo está ubicada en la ciudad de Guayaquil, Parroquia Ximena (Almiña *et al.*, 2010). Según datos proporcionados por la página web “Guayaquil es mi Destino”, la Playita del Guasmo fue intervenida por la Alcaldía de Guayaquil generando un “*área de 4.000 m² de playa y 3.500 m² de infraestructura, también cuenta con un malecón de 270m de longitud*” (Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil EP, 2015, p. 1).

El balneario posee diversas áreas para los turistas como: vestidores, sanitarios, asientos, el mirador, un pequeño muelle para las embarcaciones, un parque con juegos infantiles, canchas para realizar deportes; y un patio de comidas que lo componen 15 locales de forma cilíndrica donde ofrecen variedad de platos típicos a precios asequibles. Además, en la zona del parque Miami Beach hay juegos infantiles y cancha de básquetbol.

Este balneario cuenta con dos guardias de seguridad pertenecientes a la empresa Seguridad Física y Empresarial (SEFIEM), y la administración está a cargo de la Fundación Siglo XXI, siendo el Ing. Wilfrido Matamoros el Gerente General.



Figura 12. Foto del balneario



Figura 13. Fotografía del mirador

Este atractivo turístico posee un gran enriquecimiento de flora y fauna por su cercanía tanto al Estero Salado como al Río Guayas. El Estero Salado constituye el 10% (10.635 hectáreas) del total del ecosistema. Después de la labor de recuperación del Estero, se observa la reaparición de aves como ibis blancos, el pato aguja, el zambullidor y la garza tricolor. Actualmente, varias de estas aves deambulan en mayor número por las zonas del afluente con poca contaminación (Diario El Telégrafo, 2014).

Existe variedad de flora endémica de los esteros y estuarios, pero la Playita del Guasmo no provoca impactos significativos en la fauna. Además, la pesca no es diaria y se la realiza en pequeñas cantidades. Uno de los lugares de tradición guayaquileña es el Estero Salado.



Figura 14. Fotografía de la Cancha deportiva y del parqueadero

Este brazo de mar de 30 kilómetros de extensión con el pasar de los años se ha ido contaminando por los desechos de la urbe y por sustancias tóxicas. La calidad de agua es peligrosa, varios estudios han demostrado que sobrepasan los límites tolerables para una vida sana. Esto se debe, principalmente, a la descarga de aguas residuales domésticas e industriales provenientes de sectores cercanos, así como coliformes fecales; lo cual origina diversas enfermedades gastrointestinales, cutáneas, entre otras.

A través del Ministerio de Salud Ambiental, se pretende determinar los espacios aptos para la ejecución de proyectos urbanos en las zonas cercanas de la Reserva Ecológica y Manglares del Salado a fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del sector y precautelar el interés de la protección del medio ambiente.

La expectativa de los ciudadanos referente a la Playita del Guasmo es de “ecoimagen” del producto turístico, relacionada con los factores socioeconómicos. El Plan del Gobierno Guayaquil Ecológico ha reubicado a miles de familias que vivían a orillas del estero en casas de cañas, y en estos espacios ha procedido con la realización de parques para el entretenimiento de familias del sector, con la finalidad de reducir la contaminación del estero; pero este problema aún continúa.



Figura 15. Fotografía del estado del agua en el balneario

Para consolidar la regeneración del balneario, se lo aisló de los sectores aledaños, construyéndose un cercado de metal, y estableciendo horarios de permanencia para tener un control de quienes ingresan y salen. Se contrarrestó el mal aspecto de las fachadas de las viviendas con colores vivos. Además, el mejoramiento de las vías de acceso al balneario fue evidente. Otra cuestión es que se cubrieron las necesidades básicas como lo son: el agua potable, el alcantarillado y la energía eléctrica. De igual manera, los moradores cumplieron con los reglamentos dispuestos por la Municipalidad de Guayaquil.

8.3.2 Tipos de negocios en la Playita del Guasmo

Encontramos negocios informales tales como: la venta de pescado, el alquiler de boyas, la venta de comida rápida de vendedores ambulantes quienes aprovechan los feriados para ofertar sus diversos productos. Son pocos los lugares formales que se encuentran registrados en el Municipio, resaltando que los mismos deben pagar una tasa de mantenimiento, mientras que los informales no realizan ningún pago.

8.3.2.1 Beneficios de la microempresa

Dentro de los beneficios de las microempresas del sector de la Playita del Guasmo, se puede decir que estos negocios no requieren de mucho personal para laborar, independientemente de la actividad que realicen. La persona que trabaje en ese lugar puede ser polifuncional.



Figura 16. Emprendimientos informales



Figura 17. Alquiler de Boyas

Las actividades económicas que se encuentran en el sector turístico son: la venta de boyas (un local), de comida (tres locales en funcionamiento) y

tiendas de víveres (dos locales). Con la regeneración de este atractivo hubo un considerable incremento de visitantes durante feriados y fines de semana, la mayoría de ellos son de sectores aledaños. Este sector emergente posee una buena estructura de servicios, pero no se ha podido dar el uso adecuado por la falta de seguridad, esto afecta a las personas que visitan este balneario.

8.4 Uso turístico

Este atractivo turístico cuenta con áreas verdes, un patio de comidas con capacidad de 500 personas, pérgolas solares, baterías de servicios higiénicos, entre otros. La playa es de arena fina, hay un mirador-embarcadero, tachos de basura, palmeras, luminarias. Se pueden practicar deportes como: natación, canotaje y pesca artesanal (Almiña *et al.*, 2010).



Figura 18. Instalaciones del balneario

8.4.1 Detalle de la infraestructura del balneario

A continuación se detallará la información de la infraestructura en general de este sitio turístico (Almiña *et al.*, 2010):

Área de calle peatonizada

- *Acera*
- *Áreas verdes, muros, asientos*
- *Área de patio de comida*
- *Vía de tránsito vehicular restringido*
- *Pérgolas para protección solar y mobiliario urbano*

Área de servicios generales

- *Baterías de servicios higiénicos*
- *Oficina de administración*
- *Torre-cisterna, cuarto de bombas*

Área de borde y playa

- *Playa de arena fina*
- *Embarcadero-mirador (capacidad diez embarcaciones)*
- *Basureros*
- *Luminarias*
- *Eje de palmeras y luminarias en el borde*
- *Muro-asientos de borde, rampas de acceso a la playa*

A continuación, se sintetizan dos de las preguntas que se realizaron a los habitantes del lugar.

¿Qué se debería hacer para que la Playita del Guasmo no sea un espacio turístico desaprovechado de la ciudad?

Sería importante que los funcionarios de la actual administración municipal, estén conscientes que deberían existir cambios para mejoras en el balneario. Es indispensable aumentar los esfuerzos para conseguir estados de competitividad con responsabilidad en el desarrollo turístico del balneario. Se evidencia la falta de estrategias de posicionamiento turístico para captar visitantes. Siendo estas un elemento primordial en la gestión turística para proyectar una correcta imagen o identidad turística de esta zona urbana (Colque-Machicado, 2010).

Los turistas indagan sobre nuevos sitios en donde pueden explorar e ilustrarse acerca de culturas locales completamente diferentes a las de su origen. La pluralidad cultural y natural enriquece las experiencias de la vida cotidiana. Un ejemplo de esto, es el éxito nacional e internacional que tienen las visitas turísticas a las favelas en Río de Janeiro-Brasil (Tripadvisor, 2018).

Siendo así, que expertos como Kotler y Armstrong (1991), proponen en la década de los noventa del siglo pasado, la aplicación del marketing en la planificación territorial con el fin de lograr un enfoque estratégico referente al ámbito tradicional; siempre y cuando esta cubra las exigencias de la demanda y la penuria de una gestión de alta calidad.

Con el marketing se busca fidelizar visitantes a través de estrategias y herramientas eficaces, posicionar en la mente del turista el lugar y producto, con el fin de ser la alternativa principal durante los fines de semana y feriados.

Los turistas tienden a idealizar su destino, por lo cual, se debe consolidar una gran imagen turística en los mercados claves y mantener este posicionamiento a nivel nacional e internacional. Así, se puede brindar experiencias turísticas competitivas y demostrar un destino con actividad turística recreativa única. Con la implementación de una eficiente promoción, la Playita del Guasmo generaría de forma directa la creación de actividades recreativas que capten la atención de los turistas tanto locales como extranjeros.

Es primordial ofrecer el producto turístico de una manera que impresione y llegue al visitante, convenciéndolo que es su mejor opción; refiriéndose a balnearios urbanos con un apropiado uso de los recursos que posee, en compañía de un buen clima y ambiente tropical. En el cual, turistas locales o extranjeros puedan plenamente gozar de la variedad que estos espacios pueden brindar, siempre y cuando exista una planificación turística con actividades que generen interés al visitante.

¿Por qué no genera ingresos actualmente la Playita del Guasmo?

En la actualidad, la Playita del Guasmo enfrenta problemas por el deterioro de su infraestructura debido a su incorporación en un sector emergente y la falta de participación de la comunidad local en este atractivo. Una zona emergente trae consigo una serie de factores como: la violencia, el vandalismo, la inseguridad, la limitada promoción turística, entre otros. Todos estos factores se tomaron en cuenta para la regeneración urbana de este centro recreacional. Actualmente, se debería implementar una planificación estratégica para que se estudie estos factores con mayor profundidad y establecer medidas eficientes para contrarrestar estas limitaciones que afectan gravemente a este balneario.

8.5 Informe de resultados

Las encuestas se realizaron por varios días a turistas, habitantes, emprendedores, pescadores, policías, Fundación Siglo XXI y al Sr. Manuel Fiallos, dirigente barrial y organizador de eventos efectuados en el centro recreacional la Playita del Guasmo.

Según las 67 encuestas realizadas a los habitantes del sector los días domingo 13 de diciembre y lunes 14 de diciembre del 2015, el 54% de los mismos, respondieron que sí consideran que la construcción del centro turístico la Playita del Guasmo trajo beneficios para el sector y sus habitantes, acotando como principales beneficios: más turistas, el mejoramiento de viviendas y más empleos. Mientras que el 46% restante mencionó que no trajo ningún tipo de beneficios, por lo que no hay seguridad ni control; y en cierto modo, aumentó la delincuencia en el sector.

Es importante recalcar que los emprendedores, habitantes y pescadores manifestaron que antes de la regeneración, el lugar era más visitado por no tener horarios de ingreso y salida. Además, señalaron que podían comprar bebidas libremente, que había más control y seguridad debido a que existía una Unidad de Policía Comunitaria (UPC) al pie de la Playita del Guasmo.

Dentro de la información obtenida resaltamos que el centro turístico acoge una compañía de mantenimiento donde trabajan cinco personas, una compañía de seguridad física y empresarial que tiene cuatro personas, y los 15 kioscos ubicados en la Playita del Guasmo. Se observó que sólo se encuentran habilitados cuatro de los 15 locales.

De acuerdo a la entrevista realizada a los emprendedores el día sábado 31 de octubre del 2015, les preguntó qué opinaban al respecto de la escasez de negocios, manifestaron que no hay afluencia de turistas, alegan que es por la inseguridad. Información que se confirma con lo que manifestó el representante encargado de los 15 locales de comida del centro turístico, el Sr. Manuel Fiallos, en la respectiva entrevista realizada el día miércoles 25 de noviembre del 2015. Él argumenta que esto se debe a la inseguridad que existe en el sector, por eso no concurren los turistas lo cual interfiere en cualquier negocio.

Mientras que, en la entrevista al Arquitecto Emilio Reyes, él menciona que no hay esa perseverancia de los emprendedores en el inicio de un negocio, si ven que en una semana no venden la siguiente semana ya no trabajan y he allí el problema; puesto que el turista ve solamente cerrados los locales y en las próximas visitas ya decide llevar su propio alimento. No existe esa organización por parte de los mismos emprendedores, el reunirse y realizar algún tipo de actividad que los beneficie.

Según la Fundación Siglo XXI y el Sr. Manuel Fiallos, estos locales tienen una tasa de mantenimiento que es alrededor de \$15 mensuales. Además, según la Fundación Siglo XXI, a la Playita del Guasmo habitualmente asisten 200 personas por día, pero la capacidad es de 1500 personas. Recalcando que, cuando es feriado la asistencia al balneario aumenta un poco más. En los tres días de desarrollo de encuestas a los turistas, se observó que no se llegó a la cantidad mencionada (200); siendo las encuestas desarrolladas un día entre semana (viernes) 30 de octubre del 2015, un fin de semana (domingo) 1 de noviembre del 2015 y un feriado aprovechando los días festivos de los Difuntos (lunes) 2 de noviembre del 2015.

Con las encuestas realizadas a los turistas que acudieron durante estos tres días, se logró conocer que su mayor motivación para asistir al balneario era la cercanía del lugar, lo que deja claro que la mayoría de turistas que visitan la Playita del Guasmo son los mismos moradores del sector; quienes acudían también aprovechando los días festivos. La Fundación Siglo XXI está al tanto de que los visitantes del balneario son sus mismos vecinos, ya que la gente que lo visita es del sur; acotando que éste es un balneario local, más no nacional.

Los moradores que visitan el balneario van acompañados de dos a tres personas más, que en su mayoría son sus familiares, con un promedio de estadía de una a tres horas y un consumo mínimo de menos de USD \$5 para realizar gastos en el balneario.

Los turistas piden más seguridad en el lugar, mencionan que los guardias del balneario no tienen autoridad; sólo velan por los bienes municipales. Información que comparte la Fundación Siglo XXI. Una de las recomendaciones de los turistas es que haya participación de los policías, más seguridad y

resguardo por parte de ellos, lo que deja entender que no asisten con mucha frecuencia al balneario. Durante los tres días de encuestas a turistas, no se visualizó la presencia de ningún miembro de la Policía en el balneario y sus alrededores.

Según los habitantes del sector, es fundamental tratar de erradicar el expendio y consumo de drogas dentro, fuera y en los alrededores del balneario. Otra de las recomendaciones es que les gustaría que haya más limpieza y mantenimiento, ya que algunos de los bienes del lugar se están deteriorando como lo es el mirador.

En las preguntas sobre las actividades que fomenta el Municipio para los habitantes, la mayoría manifestó que existe una escuela de Canotaje. Sin embargo, en las encuestas realizadas a los turistas se logró recabar que ninguno de ellos realizó la actividad de canotaje durante su estadía.

8.5.1 Emprendedores

Los emprendedores entrevistados fueron tres de los quince locales dentro del balneario y tres fuera del balneario. Al preguntar por el rango de ventas mensuales en temporada alta, los emprendedores informaron que no se podría dar una cifra exacta, debido a la variación de su economía, pero en promedio informaron que venden entre \$30 y \$50 semanalmente; y cuando es temporada baja venden en promedio entre \$7 y \$15. De los seis negocios, uno de estos, informó que incrementó productos adicionales a su inicial emprendimiento.

A través de la observación y la manifestación por parte de los emprendedores, se recalcó que el principal factor por lo que no tienen mayores ingresos es la poca afluencia de turistas y aunque estos no cumplieron sus expectativas, su negocio les da para el sustento diario.

Los emprendedores entrevistados manifestaron que ellos no han recibido ninguna capacitación por parte de las autoridades municipales ni de ninguna otra institución, lo que contrasta con lo expuesto por parte del Sr. Fiallos, donde acotaba que la regeneración daba para capacitar a la gente a fin de que estas sean autosuficientes y puedan iniciar con negocios en el balneario.

Sobre las actividades de emprendimiento, entre los datos recolectados se obtuvo que el 63% de los moradores piensan que la Playita del Guasmo y la regeneración de esta zona contribuye poco en la creación de nuevas microempresas, debido a la limitada asistencia de turistas.

El 58% de los encuestados dijeron que no les gustaría emprender un negocio porque no consideran rentable el lugar y no les funcionaría su negocio, mientras que el 42% restante dijo que sí les gustaría, indicando que se inclinarían por un negocio de ventas de mariscos seguido de tiendas de abastos.

8.5.2 Pescadores

Se obtuvo información de los pescadores del sector en la respectiva entrevista realizada el día 29 de octubre del 2015, donde se entrevistó a diez de ellos indicándonos que pertenecen a una Asociación llamada “Ases del Mar”, lugar donde llevan mucho tiempo trabajando, mucho antes de la regeneración.



Figura 19. Pescadores

Los pescadores manifiestan que sí se puede pescar en esa parte del estero, pero sólo se encuentran pescados pequeños, por tal motivo, deciden buscar en otros lugares tales como: el Golfo, Contramarea, Poca Rama, Marina, Boquerón en la Isla Puná, entre otras. Enfatizan que se sienten satisfechos de vender su producto en la Playita del Guasmo porque lo venden de inmediato. De esta forma, obtienen su sustento diario, ofreciendo a sus clientes el marisco fresco y económico, ya que lo venden por montón y no por libra como lo hacen en los mercados.

Cada uno de los pescadores cuenta con todos los permisos necesarios como: el permiso de casi pesca, la matrícula de embarcaciones, la matrícula artesanal, el permiso de la capitanía del puerto, la matrícula de manejo de motor, canoa y la matrícula de la Marina para que sus embarcaciones puedan trabajar libremente.

Cuando se les procedió a preguntar qué tipos de amenazas ellos enfrentan, expresaron que no poseen amenazas de pescadores de otro sector; sino de los revendedores de mariscos quienes suben más el precio y se alojan en la entrada de la Playita del Guasmo. Una amenaza adicional que ellos considerarían es la de los piratas quienes los despojan de su material de trabajo como son los motores de las canoas.

Sobre la incertidumbre de si alguna empresa pública o privada les brindaba algún financiamiento, expusieron que la Casa Comercial “Comandato” está participando como fuente de financiamiento o crédito para los integrantes de la asociación Ases del Mar, debido a que les facilitan los motores y repuestos de los mismos para sus embarcaciones.

Uno de los requerimientos de los pescadores entrevistados es la creación de un lugar más amplio, por ejemplo, un mercado que sea creado en el mismo sector, para que el trabajo se realice con más formalidad al igual que otros mercados en otras zonas. Se le comunicó este requerimiento al Arquitecto Reyes donde él nos indicó que:

“Se trataría de crear un espacio para ellos para que puedan distribuir sus productos, pero eso ya no está dentro de Siglo XXI; Siglo XXI fue creada para desarrollar los proyectos de regeneración urbana más no crearlo, eso tiene que ver la Organización del Municipio”.

De acuerdo a las encuestas realizadas, los pescadores cuentan con el apoyo de los turistas. Así, los bañistas después de visitar el balneario pasan a la zona donde se venden estos mariscos. Desde el punto de vista de los pescadores, la comercialización de los mariscos ha sido una actividad emblemática de la Playita del Guasmo; información que se asimila con alguna de las motivaciones que nos indicaron en las encuestas los turistas por la cual ellos también asisten al balneario.

Para solicitar información sobre si es permitida la actividad pesquera en el sector, la Fundación manifestó: *“Se trató de dejar ese espacio para ellos, se trató de dejar lo que ya existía, se trató de adaptarlo al proyecto”.*

No hubo necesidad de cambiarlos porque ellos estaban allí desde hace mucho antes de la regeneración, recalcando que los responsables del control del ingreso de estas embarcaciones y de todos los permisos de funcionamiento son el personal de la Marina.

Para saber si en el futuro el balneario estaría en los planes del Municipio, explicaron que se agregarán ciertas cosas para tratar de que el turista acuda más a menudo.

“En el futuro pensamos nosotros mejorar este sector de la ciudad para que los moradores puedan divertirse con su familia; tener un lugar donde puedan pasar sus feriados, no todas las familias tienen la capacidad de salir a las costas”.

La Playita del Guasmo es un lugar tranquilo y económico, no se realizan muchos gastos en el lugar. Por ende, los turistas deben aprovechar este balneario, cuidándolo y empoderándose.

8.5.3 Prospectiva

En las encuestas realizadas a los habitantes del sector de la Playita del Guasmo, se tomó una muestra de 67 personas de las cuales se escogieron a cuatro de ellas para que comenten sus expectativas presentes y futuras del centro recreacional, haciendo dos preguntas adicionales. Se preguntó: ¿qué les impide organizarse para encontrar alternativas viables para mejorar la calidad de vida del sector? Los entrevistados manifestaron que los vecinos no son unidos, cada quien anda por su lado y cuida lo suyo. Nadie quiere tomar el liderazgo de una asociación o comunidad en el sector. No les importa hacer nada para mejorar el sector, acotando que como no hay muchos policías en el centro turístico surgen los robos siendo la principal problemática del sitio.

La segunda pregunta que se realizó fue: en su opinión, ¿cómo sería la Playita del Guasmo perfecta? Ellos indicaron que les gustaría que el agua esté más limpia, un poco más clara, que haya más arena dándole un realce al balneario, que concurran más turistas y que los locales del balneario permanezcan abiertos ofreciendo diferentes variedades para los visitantes. Además, indicaron que les gustaría que se realicen actividades deportivas y lanchas para ofrecer paseos a lo largo del estero. También, expresaron que sería grandioso la existencia de un presidente en el sitio, que se preocupe por realizar actividades de entretenimiento o eventos con presentación de cantantes todos los fines de semana. Por último, sería un factor importante para la comunidad, la creación de una UPC que esté más cerca del balneario, para dar más seguridad a las personas que decidan visitarlo y también a los bañistas locales.

8.6 Conclusiones del capítulo

La iniciativa que el Municipio ha tenido sobre los balnearios es muy positiva para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Sin embargo, sin el control respectivo en la seguridad y administración del centro recreacional la Playita del Guasmo, no se obtendrá una mejor calidad de vida tanto para moradores como turistas que visitan el lugar. Por ende, este factor afecta las iniciativas de emprendimiento en el sector.

Después de realizar este estudio sobre la Playita del Guasmo y el seguimiento a sus características se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se concluyó que la regeneración de la Playita del Guasmo trajo consigo el mejoramiento de las viviendas y la calidad de vida de los moradores del sector, ya que cambió sus ideales e intentaron ser personas emprendedoras.
- Antes de la regeneración urbana, muchos de los moradores se dedicaban al consumo de bebidas alcohólicas sin ningún control, según lo que manifestaron los habitantes y los emprendedores del sector.
- No existe perseverancia por parte de las personas que llegan al lugar a iniciar un negocio, utilizando alguno de los locales disponibles en el balneario.
- Los turistas más frecuentes son los mismos moradores del balneario, lo que significa que el centro recreacional es un centro turístico local más no nacional.
- Una de las problemáticas que se encontró en el balneario es la falta de seguridad y control por parte de los guardias, ya que dentro de este se encuentran personas consumiendo drogas y estupefacientes.
- Se concluye que el gasto que realizan las personas que visitan el lugar es mínimo, ya que se venden aperitivos a precios muy económicos. Las personas que no tienen los recursos para viajar a las costas pueden visitar este centro turístico.
- La comercialización de los mariscos a un costado del balneario es emblemática. Las personas disfrutan de la Playita del Guasmo donde adicionalmente compran sus mariscos.
- La amenaza para los pescadores del sector, son los piratas quienes se encuentran en diferentes lugares del estero y aprovechan cuando estos van a realizar sus faenas. Pues se llevan sus canoas y/o los motores, dejándolos sin material de trabajo.
- Se necesita concienciar a los habitantes y visitantes sobre el mantenimiento de la Playita del Guasmo mediante mensajes que transmiten los guardias del lugar y con la señalética que está ubicada en las instalaciones del

balneario. Es primordial que el balneario se mantenga en completa limpieza para generar una buena imagen a los visitantes.

CONCLUSIONES

La investigación en Administración Estratégica es extensa y diversa, sobre todo en países anglosajones y europeos. Sin embargo, en Ecuador, son escasos los trabajos que contribuyen con esta rama del conocimiento. En la parte académica, a la hora de enseñar Administración Estratégica, uno de los problemas de nuestros textos actuales es que estudian casos, muchas veces, que difieren con la realidad de nuestro país y este libro intenta realizar una pequeña contribución en este sentido.

El objetivo de este trabajo era demostrar el comportamiento estratégico de algunas de nuestras mejores empresas en Ecuador aplicando las teorías de los académicos en estrategia. Nos hubiera gustado poder reflejar más casos de empresas reales en Ecuador; sin embargo, al ser este un primer intento por conseguirlo, se consideran válidos los esfuerzos. Desde el punto de vista docente, este libro facilita al estudiante la práctica del proceso en Administración Estratégica aplicado al entorno ecuatoriano.

De acuerdo a la evidencia presentada, se identifica que en todas las industrias es importante, como primer paso, realizar un análisis estratégico para evaluar el entorno interno y externo de la organización. Ya sea para empezar un nuevo negocio o para asumir un nuevo cargo como administrador de una empresa existente, es necesario revisar cuál es la situación actual de la empresa y de su entorno, general y competitivo.

El estudio del entorno nos ayudará a prever los cambios que se avecinan o ya están ocurriendo en dicho ambiente. Si la empresa no está consciente de los posibles cambios que le rodean, entonces estará obligada a asumir una posición reactiva (Dess *et al.*, 2011). Esta vigilancia del entorno, no sólo debe ocurrir al comienzo del proceso de la Administración Estratégica; pero debe ser un aporte constante debido al ritmo que se mueven las empresas en los actuales momentos.

El segundo paso es la formulación de estrategias. A la Administración Estratégica le corresponde formular dos tipos: las corporativas y las competitivas. Mientras que las estrategias funcionales (de marketing, financieras, ventas, entre otras), les corresponden a los diferentes gerentes departamentales. De igual manera, estas estrategias (funcionales) deben estar alineadas con las estrategias competitivas y corporativas.

Por último, para la correcta implementación de las empresas, es clave recordar que se requiere de la cooperación y compromiso de toda la organización. Muchos administradores fallan en este punto, pues piensan que como ellos han analizado y formulado las estrategias, la implementación

será sencilla. Sin embargo, es uno de los pasos más complicados, pues los dos primeros pasos (análisis y formulación de estrategias) los realizan, por lo general, los altos mandos; mientras que el último paso lo ejecuta toda la organización.

Es aquí donde pueden aparecer, entre otras cosas, problemas de comunicación y que la planificación realizada por la alta dirección no sea comprendida por los ejecutores del proceso de Administración Estratégica. En este punto se debe considerar al talento humano de la empresa, motivarlo y capacitarlo para lograr los resultados esperados. Además, el gerente debe definir ciertos conceptos claves en esta etapa: el gobierno corporativo, la estructura organizacional, la organización ética y de aprendizaje, y la organización innovadora y emprendedora tal como se expuso en el tercer capítulo.

Así, el presente trabajo aporta a la literatura actual, con la integración, en un sólo texto, de conceptos básicos relacionados a la Administración Estratégica. En la mayoría de la literatura existente en Ecuador, estos conceptos se encuentran de forma separada y no muestran una integración lógica que presente otra opción tanto para los docentes como para los estudiantes. Además, esta obra ha permitido identificar algunas estrategias de empresas ecuatorianas que siguen o han seguido un proceso de Administración Estratégica eficaz.

Como todo trabajo de investigación, esta obra tiene sus limitaciones; lo que da la oportunidad de plantear varias líneas de investigación futura. En esta investigación sólo se revisa un limitado número de artículos científicos, por lo que todavía existen estudios para ser revisados sobre la Administración Estratégica en Ecuador. Adicionalmente, sería interesante realizar un seguimiento más exhaustivo de aquellas empresas ecuatorianas con las que se ha logrado un primer contacto.

Otra futura línea de investigación es la relacionada a la aplicación de la Administración Estratégica en las empresas familiares, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación por parte de los gerentes-propietarios de estas empresas.

Asimismo, es importante, en una nueva versión del trabajo, incorporar una mayor cantidad de casos sobre empresas ecuatorianas. De esta forma, es posible desarrollar un modelo teórico en Administración Estratégica tomando como ejemplo casos empresariales de Ecuador. La meta final es identificar aquellos factores importantes para realizar negocios en el Ecuador para solicitar a las autoridades de gobierno las condiciones necesarias del ecosistema empresarial ecuatoriano a fin de incentivar el éxito de las empresas en Ecuador.

Con todo ello, se espera que este trabajo proporcione las ideas suficientes para motivar a otros investigadores a contribuir con este campo

de estudio. Creemos que vale la pena dedicar más esfuerzos para la consolidación teórica en temas de Administración Estratégica y su aplicación en nuestro país.

Referencias Bibliográficas

- Almino Pio, S., Naranjo Montero, C., & Naranjo Montero, S. (2010). Evaluación del uso turístico recreativo la playita del Guasmo. Guayaquil, guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Almiña, S., Naranjo, C., & Naranjo, S. (2010). Evaluación del Uso Turístico Recreativo La Playita del Guasmo. Tesis Licenciatura en Turismo. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- ANDES. (26 de Febrero de 2014). Agricultores del sur de Ecuador duplicarán la producción y exportación de café. ANDES, pág. 2.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 113-124.
- Asamblea Constituyente. (2015). Obtenido de Constitución del Ecuador: www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/.../2015/.../Constitucion.pdf
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (3 de Enero de 2015). Asociación Nacional de Exportadores de Café. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Café: <http://www.anecafe.org.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Evolución del volumen de crédito y tasas de interés. Quito: Editorial Banco Central.
- Banco Central del Ecuador. (Febrero de 2015a). Evolución de la balanza comercial - enero a diciembre 2014. Quito: Subgerencia de Programación y Regulación - Regulación Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Banco Central del Ecuador. (2015b). Evolución de la Balanza Comercial - enero a marzo 2015. Quito: Sugberencia de Programación y Regulación - Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Banco Central del Ecuador. (2015c). Evolución de la Balanza Comercial - enero a diciembre 2014. Quito: Subgerencia de Programación y Regulación - Regulación Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Barretto, M. (2007). Turismo y Cultura Relaciones contradicciones y expectativas. El Sauzal (Tenerife. España): Colección PASOS, edita, n°1.
- Beacham, W. (2015). Zamil Chemplast fine tunes strategy. ICIS Chemical Business, 22-22.
- Bermeo, J., & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. Estudios Gerenciales, 21(94), 81-103.
- Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). Marketing de Destinos Turísticos Análisis y estrategias de desarrollo p.31. Madrid: ESIC.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. (1997). Customer Contributions and Roles in Service Delivery. International Journal of Service Industry, 8(3), 193-205.

- Boehe, D., & Jiménez, A. (2018). Does the sequencing of related and unrelated export diversification matter? Evidence from Colombian exporters. *International Business Review*, 27(6), 1141-1149.
- Borda-Reyes, A. (2012). The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America. *Gestión, finanzas internacionales y globalización*, 22(45), 97-110.
- Burns, J. (2015). Clyde & Co pursues strategy of diversification. Lawyer (Online Edition), 1-1.
- Cáceres, R., Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2013). Las dependencias funcional y productiva en el análisis de las cadenas de valor global. *Revista de Economía Mundial*, 35(16), 87-101.
- Caicedo, G. (2013). El Financiero digital. Obtenido de http://www.elfinanciero.com/economia/tema_08_2013/economia_02_2013.pdf
- Caicedo, G., & Pinzón, C. (2012). Desafíos del emprendimiento en el Ecuador. Líderes.
- Canals, J. (1990). Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993. Barcelona: Ariel Economía.
- Censo de Población y Vivienda INEC. (2010). Así es Guayaquil cifra a cifra. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- CESLA.COM. (s.f.). Análisis Económico de Ecuador. Obtenido de <http://www.cesla.com/analisis-economico-ecuador.php#Cesla>
- Chang, S. (1996). An Evolutionary Perspective on Diversification and Corporate Restructuring: Entry, Exit, and Economic Performance During 1981-89. *Strategic Management Journal*, 17(8), Strategic Management Journal.
- COFENAC. (2012). Calidad física y organoléptica del Café Robusta del Ecuador. COFENAC, 53.
- Consejo Provincial de la Provincia del Guayas & La Cámara Provincial de Turismo del Guayas. (31 de 03 de 2008). Plan maestro de desarrollo turístico de la provincia del Guayas. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35836739>
- Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio del Turismo del Ecuador. (2014-2015). Dirección Nacional de Migración. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoReceptor/Boletines-estadisticos-reporte-mensual-de-turismo-receptor-febrero-2015.pdf>
- David, D. (02 de OCTUBRE de 2012). Arquitectura, ciudad y sociedad. Obtenido de sostenibilidad y regeneración urbana: modos y realidades:

<http://davidobarcoarquitecto.blogspot.com/2012/10/sostenibilidad-y-regeneracion-urbana.html>

Demuner, M., & Mercado, P. (2011). Estrategia Competitiva y Tecnología de la Estructura Productiva en PyMEs Manufactureras de Autopartes del Estado de México. Estudio de Caso Múltiple. Panorama Socioeconómico(42), 4-23.

Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). Administración estratégica. México D.F: Mc Graw Hill.

Dess, Lumpkin, & Eisner. (2008). Administración estratégica: Textos y casos. Madrid: Mc Graw Hill.

Diario El Mercurio. (17 de Octubre de 2013). Comercio justo para pequeños productores. Diario El Mercurio, pág. 2.

Diario El Telégrafo. (31 de 08 de 2014). La relación de la ciudad con el líquido vital va más allá de lo geográfico., pág. 36.

Diario El Universo. (12 de 07 de 2004). El Gran Guayaquil. Visitantes aumentan en La Playita del Guasmo.

Diario El Universo. (1 de 03 de 2015). Una ciudad dentro de otra ciudad, así lo ven al Guasmo, a los 40 años.

Dobón, M. (2015). Beneficios de las microempresas del sector. Gestión.Org.

Dobón, M. (2015). Las ventajas de las microempresas. Gestión.Org.

Dreher, D., & Fabre, J. (2001). Douglas Dreher arquitectos. Obtenido de <http://www.douglasdreher.com/proyectos/la-playita.asp>

Dyas, G., & Thanheiser, H. (1976). The emerging European enterprise. Londres: The Macmillan Press.

Ecuador Inmediato. (2013). Productores de café se motivan por el plan de cambio de la matriz productiva propuesto por el Gobierno. Ecuador Inmediato, 2.

Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales de Guayaquil EP. (2015). Guayaquil es mi destino. Obtenido de <http://turismo.guayaquil.gob.ec/es/diversion-y-esparcimiento/balnearios/playita-del-guasmo>

Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: Evidence from Chile. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 27(2), 226-235.

Fernández, J. (2006). Planificación Estratégica de Ciudades, p.53. Barcelona: Reverté.

- Fernandez, L. (2000). Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito. *Esic Market*, 123-146.
- Ferro-Soto, C., & Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. *Desarrollo Rural*, 24.
- FLO. (2 de Enero de 2015). Fairtrade Labelling Organizations International . Obtenido de Fairtrade Labelling Organizations International : <http://www.fairtrade.net/>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México D.F.: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Fundapymes. (08 de 2013). *Emprende & Prospera*. Definiciones de Emprendedor y Empresario.
- Gamboa, T., Arellano-Rodriguez, M., & Navas-Vásquez, Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales. *Visión Gerencial*, 28-39.
- García, M. (2006). Las tecnologías de la información y comunicación en el seno de una entidad bancaria. *Revista de empresa*, 48-58.
- GEM & Caicedo, G. (2013). El Financiero digital. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>
- George, R., & Kabir, R. (2012). Heterogeneity in business groups and the corporate diversification-firm performance relationship. *Journal of Business Research*, 65(3), 412-420.
- Gil-Saura, I., Pérez, M. S., Berenguer-Contrí, G., & González-Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de estudios empresariales*, 15, 47-72.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/reportegem2013.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor. (21 de 05 de 2015). El emprendimiento en Ecuador crece, pero no es estable. *Líderes*.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores Industriales del Perú. *Industria Data*, 6(2), 88-93.
- González, R. (1970-2005). Pobreza absoluta y crecimiento económico, análisis de tendencia. México.
- González-Rubiera, S. (2006). Calidad en el servicio turístico y gestión de las emociones. Cancún: Grupo Regio Marketing & Printing.
- Grupo Habitat Futura. (2015). TSMEDIA. Obtenido de <http://turismososteniblemedia.com/sofia-gutierrez-omt/>

- Guayaquil es mi destino. (2016). Alojamiento. Obtenido de <http://www.guayaquilesmidestino.com/es/directorio-turistico/alojamiento>
- Guerras-Martín, L., & Navas- López, J. (2007). La dirección Estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas.
- Guerras-Martín, L., & Navas-López, J. (2015). La dirección estratégica de la empresa. España: Aranzandi S.A.
- Herrera Castellanos, M. D. (2010-2015). Bioestadístico. Obtenido de Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas: <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Herrera-Echeverri, H. (2019). Decisiones de diversificación y spin off. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Analisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria. Universidad & Empresa, 21(36), 228-260.
- Huamán, S. (2006). Análisis de la cadena de valor y competitividad de cafés especiales en el Perú. Agro Enfoque, 21(152), 16-23.
- INEC. (2010-2013). Anuario de Migración Internacional. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoReceptor/Boletines-estadisticos-reporte-mensual-de-turismo-receptor-febrero-2015.pdf>
- INEC. (15 de Enero de 2014). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (1998). Manual de desarrollo local ILPES. Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-2010/>
- Jácome-Jácome, J. (11 de Marzo de 2015). Estructura de la cadena de valor del banco Coopnacional. (J. Burgos, & M. Moscoso, Entrevistadores)
- Junta Académica del Tesauro Turístico Argentino & Ministerio de Turismo. (2013). Tesauro-SECTUR. Obtenido de <http://www.cienaniosdeturismo.gov.ar/pagina.asp?IdSeccion=19>
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-Run Evidence from Chile. The Academy of Management Journal, 43(3), 268-285.
- Khanna, T., & Rivkin, J. (2001). Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. Strategic Management Journal, 22(1), 45–74.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (1991). En Principles of Marketing (Vol. 5ta Edición). New York: Prentice Hall.

- Lele, M. (1995). Desarrollo de apalancamiento estratégico: cómo hacer que coincidan los puntos fuertes de la empresa con las oportunidades del mercado. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ley de Turismo. (29 de 12 de 2014). Ley N°97. Obtenido de www.turismo.gob.ec/wp-content/.../04/LEY-DE-TURISMO-2014.pdf
- Ley General del Turismo. (2009). Obtenido de http://www.dof.gob.mx/avisos/1922/TURISMO_170609/TURISMO_170609.htm
- Llanganate, W., Gualchi, J., Patiño, M., Enríquez, F., & Uday, V. (2012). Evaluación de la fase de establecimiento del híbrido de café (*Coffea arabica* L.) Sarchimore, sembrado en tres localidades, bajo dos distancias de siembra y cuatro niveles de fertilización. Escuela Politécnica del Ejército, 37.
- Llorens, J. P. (2004). Cambios necesarios en las entidades financieras del siglo XXI. *Universia Business Review*, 2(12), 60-71.
- Marín Castillo, H. (02 de 2012). Obtenido de <http://www.um.es/aulasenor/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/recursos.pdf>
- Marketing, R. (s.f.). Técnicas de investigación de mercado. Obtenido de <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id40.html>
- Mathieson, A., & Wall, G. (1990). Turismo, repercusiones económicas, fiscales y sociales. México: Trillas.
- Merriam, S. (1988). Case Study research in education. A Qualitative Approach.
- Montaner Montejano, J., Antich Corgos, J., & Ramon Arconons, S. (1998). Diccionario de Turismo.
- Moroz, P., Branzei, O., Parker, S., & Gamble, E. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117-129.
- Municipalidad de Guayaquil. (s.f.). Obtenido de <http://www.guayaquil.gob.ec/>
- Municipalidad de Guayaquil. (17 de 02 de 2012). Blog.Guayaquil.gob.ec. Obtenido de (http://blog.guayaquil.gob.ec/2012_02_01_archive.html)
- Nova, G. (2006). Análisis y precisiones en torno al concepto de turismo urbano y determinación del tamaño muestral e instrumento de investigación para la prueba del modelo propuesto. Tesis Doctoral Dirección de Empresas. España: Universidad de Valencia.
- OMT. (2009). Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo. Obtenido de http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1s.pdf

- Organización Mundial del Turismo. (2013). Glosario Básico. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Organización Mundial del Turismo. (2013). OMT. Obtenido de El turismo sostenible: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Pérez Rodríguez, M. J. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. Cuadernos de Estudios Empresariales, 195-213.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C. K. (2008). La fortuna en base de la pirámide. España: Gránica.
- ProEcuador. (2013). Analisis Sectorial del Café. Obtenido de PROECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf
- Purkayastha, S., Manolova, T., & Edelman, L. (2012). Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14, 18–38.
- Quimi-Delgado, W. (2012). Por la nueva ciudad. Obtenido de <http://porlanuevacidad.blogspot.com/2009/05/la-regeneracion-el-camino-al-bienestar.html>
- Real Academia Española. (2015). RAE. Obtenido de Diccionario: <http://www.rae.es>
- Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera Godoy, J. (2012). La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(13), 175-187.
- Sánchez, I. (2009). La estrategia relacional en las entidades financieras. *MK - Marketing más Ventas*, 24(244), 58-65.
- Santiago López, D., Bravo Zanoguera, L., & Valenciana Moreno, P. (2014). Cadena de valor en prestación de servicios profesionales”, caso: empresa familiar. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(8), 391-398.
- Secretaría del turismo SECTUR. (2015). Glosario Datatur. Obtenido de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Glosario.aspx>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito.

- SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Versión Resumida. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>
- SENPLADES. (2013b). Transformación de la matriz productiva. Obtenido de SENPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SERNATUR. (2008). Glosario de Turismo. Obtenido de http://www.fedetur.org/otros_estudios_y_publicaciones/Glosario-de-Turismo-2008-SERNATUR.pdf
- Sixto, B. C. (s.f.). Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares. México.
- Suárez-González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), 139-165.
- Suárez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), 245-262.
- UNWTO. (2016). Tourism Highlights 2016. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
- Urbano Pulido, D., & Toledano Garrido, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.
- Utting, K. (2009). Assessing the Impact of Fair Trade Coffee: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 127-149.
- Vargas, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.
- Vásquez Barquero, A. (1999). *Las bases teóricas del desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide.
- Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes: Elementos fundamentales para plantear el crecimiento de las empresas latinoamericanas*. Buenos Aires: Granica.
- Verdugo, J., & Sánchez, F. (2009). Calves para la automatización de la gestión de tesorería. *Estrategia Financiera*, 24(259), 10-14.
- Villalobos de Bastidas, F., Aguirre Andrade, A., & Manasía Fernández, N. (2013). La fusión bancaria en Venezuela. Importancia de las TIC en la banca universal y microfinanciera nacional. *Telos*, 15(1), 414-428.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262-280.
- Yink, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: SAGE.

La Gerencia Estratégica busca comprender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno competitivo, globalizado, exigente, cambiante y turbulento. La Gerencia Estratégica es aquella parte de la gestión empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

Existen en la actualidad, diversos libros que desarrollan exhaustivamente la parte teórica de la Gerencia Estratégica. Este libro se diferencia porque se ha intentado dar un enfoque centrado en los estudiantes. Desde esta óptica, se ha desarrollado este trabajo para que sean ellos quienes apliquen la teoría y puedan resolver las dudas o incógnitas que quedan pendientes en cada caso. Además, en este libro se intenta reflejar la realidad empresarial ecuatoriana aplicando los conceptos básicos de los académicos en estrategia. Por esta razón, cada caso estará acompañado de un marco conceptual sobre el tema específico y a continuación se desarrolla la aplicación de esa teoría en una empresa ecuatoriana.

Esta obra busca mostrar el comportamiento estratégico de algunas de nuestras mejores empresas en Ecuador, que, desde el punto de vista docente, facilite al estudiante la práctica del proceso en Gerencia Estratégica.



Centro
de Investigaciones



 [uees_ec](#)

 [universidadespíritusanto](#)

 www.uees.edu.ec

 Km. 2,5 La Puntilla,
Samborondón

ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 283 5630 Ext: 178 - 150