



**UTMACH**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA PARA LA AMPLIACIÓN DE ACTIVIDADES  
PRODUCTIVAS DE UNA EMPRESA DE JUGOS CÍTRICOS A UN NEGOCIO NO  
RELACIONADO

TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

AUTOR:

ROMERO HOLGUIN LENIN JOSE

MACHALA - EL ORO

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, ROMERO HOLGUIN LENIN JOSE, con C.I. 0703752089, estudiante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autor del siguiente trabajo de titulación ANÁLISIS DE ESTRATEGIA PARA LA AMPLIACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE UNA EMPRESA DE JUGOS CÍTRICOS A UN NEGOCIO NO RELACIONADO

- Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.
  
- Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
  - a. Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.
  
  - b. Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos, correspondiéndome como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 19 de noviembre de 2015

---

ROMERO HOLGUIN LENIN JOSE  
C.I. 0703752089

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las empresas se están enfrentando a mercados altamente competitivos la globalización ha cambiado totalmente el esquema y las estrategias con las cuales las organizaciones han enfrentado las nuevas variables en los distintos mercados. Se ha pasado de un enfoque productivo a un modelo en el cual lo más importante es satisfacer las necesidades de los clientes. Los mercados funcionan en base a la premisa de la llamada oferta y la demanda. “Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener” (Porter, 2011, p. 101).

Latinoamérica no ha estado aislada de los cambios mencionados en el párrafo anterior, las nuevas concepciones teóricas del proceso administrativo forman parte integra de los currículos de las diversas universidades, hoy en día no basta con la premisa de planear, organizar, dirigir y controlar. Las nuevas tendencias de la administración manifiestan que deben ser consideradas las ventajas comparativas y competitivas.

Este trabajo de investigación es básicamente un análisis de estrategias, donde el administrador tiene que decidir cuál es la mejor estrategia para la empresa para luego sugerir un plan de acción. Este tipo de casos pone de manifiesto las competencias adquiridas durante la formación profesional en el ámbito de la administración. Es una premisa de conocimiento general, que para la toma de decisiones se debe reunir la información necesaria para visualizar, cual es la problemática que puede estar causando por ejemplo la falta de liquidez de una empresa, es decir el no poder responder con su deuda a corto plazo, o bien una situación de deuda a largo plazo. Esta situación desde el punto de vista del autor de este artículo, es de vital importancia que sea definido si estamos hablando de una deuda a corto o a largo plazo. Esta será una de las situaciones que se expondrá a lo largo del desarrollo de la investigación.

En la toma de decisiones de proyectos en una empresa el administrador debe contestar tres interrogantes básicas, la primera es: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, la segunda: ¿Hacia dónde quiero llegar? y la tercera: ¿Cómo puedo lograrlo? La respuesta a estas preguntas es muy interesantes, el lector debe comprender que en esta sociedad globalizada, las empresas exitosas son aquellas que pueden predecir mediante herramientas técnicas de administración las futuras fluctuaciones de los mercados.

Para saber “¿cuál?” es la situación actual de una empresa, el administrador debe tener en cuenta las condiciones a nivel competitivo, la situación financiera en la que se

encuentra la empresa, las acciones, su condición laboral, sus puntos fuertes y débiles, etc. Todo este cuadro le da una idea al administrador de dónde se encuentra la empresa actualmente y qué tipo de correcciones se deberían tomar para mejorar esta situación. Luego, se contesta la segunda interrogante básica, “¿dónde?”, aquí se tiene en cuenta la visión y la misión de la empresa, y qué posición se desea tener en el mercado a futuro. Para contestar la tercera y más importante interrogante de “¿cómo?” lograr estas metas se tiene que plantear las famosas “estrategias” que si están bien diseñadas darán solución a los problemas de la empresa. “La tecnología es una de las principales fuentes de la competitividad, integra conocimientos, experiencia, equipo, instalaciones y software y permite la generación de nuevos productos, procesos, servicios y sistemas, así como mejora los que ya existen.” (Armenteros, Elizondo, Ballesteros, & Molina. 2012, p.33).

Ahora, ¿Qué es una estrategia? Es básicamente un plan administrativo, donde se juntan los objetivos, políticas y secuencias de acción de la empresa para operar y dirigir las operaciones. La elaboración de las estrategias son compromiso de la parte administrativa y requiere que se establezcan acciones concretas que se van a realizar. Una buena estrategia puede mejorar notablemente la situación económica de la empresa, como una mala estrategia puede hundirla. Es muy importante que la parte administrativa estudie bien las estrategias antes de llevarlas a cabo, ya que “los resultados empresariales de la estrategia no siempre arrojan los objetivos propuestos, debido a los múltiples factores que interactúan en el entorno y en la actividad empresarial” (Cardona, R., 2011).

La empresa de jugos cítricos actualmente sufre de un problema monetario, una deuda. Y una de las estrategias que se ha propuesto para mejorar la situación es la ampliación a un negocio no relacionado.

Un Administrador necesita diseñar un mapa estratégico y el proceso de producción para una empresa de jugos cítricos de la ciudad de Machala, que para saldar una deuda monetaria, debe ampliar sus actividades productivas a la extracción metal-mecánica, ¿cuál es el giro a que debe adaptarse la empresa?; ¿proponga el mapa estratégico que debe adoptar para controlar su nueva actividad? y ¿grafique el diagrama de procesos de la fabricación de jugos cítricos?, visualizando los resultados esperados.

Para la resolución del caso anterior es necesario también conocer la definición de una estrategia de diversificación de “negocio no relacionado”, y conocer sus ventajas y desventajas que puede producir esta estrategia. La problemática detallada puede ser expresada de la siguiente manera. ¿Es adecuada bajo el contexto actual de la empresa la estrategia planteada?

Un “Negocio No relacionado”, básicamente es una actividad que no tiene relación con la actividad de la empresa, no tiene puntos en común, como por ejemplo: Una empresa que se dedica a la venta de embutidos quiere ampliarse a comprar un negocio de fabricación de cuadernos. Obviamente la actividad es distinta, la manera en que se maneja la producción es distinta, el mercado es distinto, etc.

El tema de la siguiente investigación ha sido denominado Análisis de estrategias para la aplicación de actividades productivas de una empresa de jugos cítricos a un negocio no relacionado.

### **OBJETIVO GENERAL**

Enunciar la estrategia más idónea para que la empresa pueda manejar adecuadamente su deuda.

### **DESARROLLO**

El caso propuesto presenta a una empresa en un área de negocio que está planificando ingresar en otra área de negocio diferente, desde la perspectiva del análisis teórico la estrategia que va implementar ha sido denominada una diversificación de negocios y cabe destacar que las empresas que se amplían a negocios no relacionados, están haciendo un importante cambio a su visión y esperan con esa nueva actividad generar más utilidades y crecer como ente financiero. Estas deben calcular el riesgo implicado en la estrategia de la diversificación a negocios no relacionados. Son pocas las empresas que optan por la diversificación a negocios no relacionados. Estas cuentan con una buena solidez económica y tienen un auge monetario, lo que les permite ver en el mercado otras empresas débiles que se ofrezcan y sean fáciles de adquirir. En general esta estrategia se fundamenta en que la empresa que va a invertir compra a otra empresa es muy raro que una empresa que va aplicar esta estrategia invierta capital para comenzar desde cero en el nuevo negocio esta situación se fundamentara a lo largo del trabajo.

Para la toma de decisión en este caso es importante recordar que en la dirección financiera existe el llamado principio de aversión al riesgo esto significa que la gran mayoría de los administradores tomaran una determinada decisión exigiendo un alto rendimiento cuando el riesgo de la inversión es mayor y viceversa. En este sentido se debe manejar un concepto que en lo q administración se denomina estrategia que consiste en “La definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción

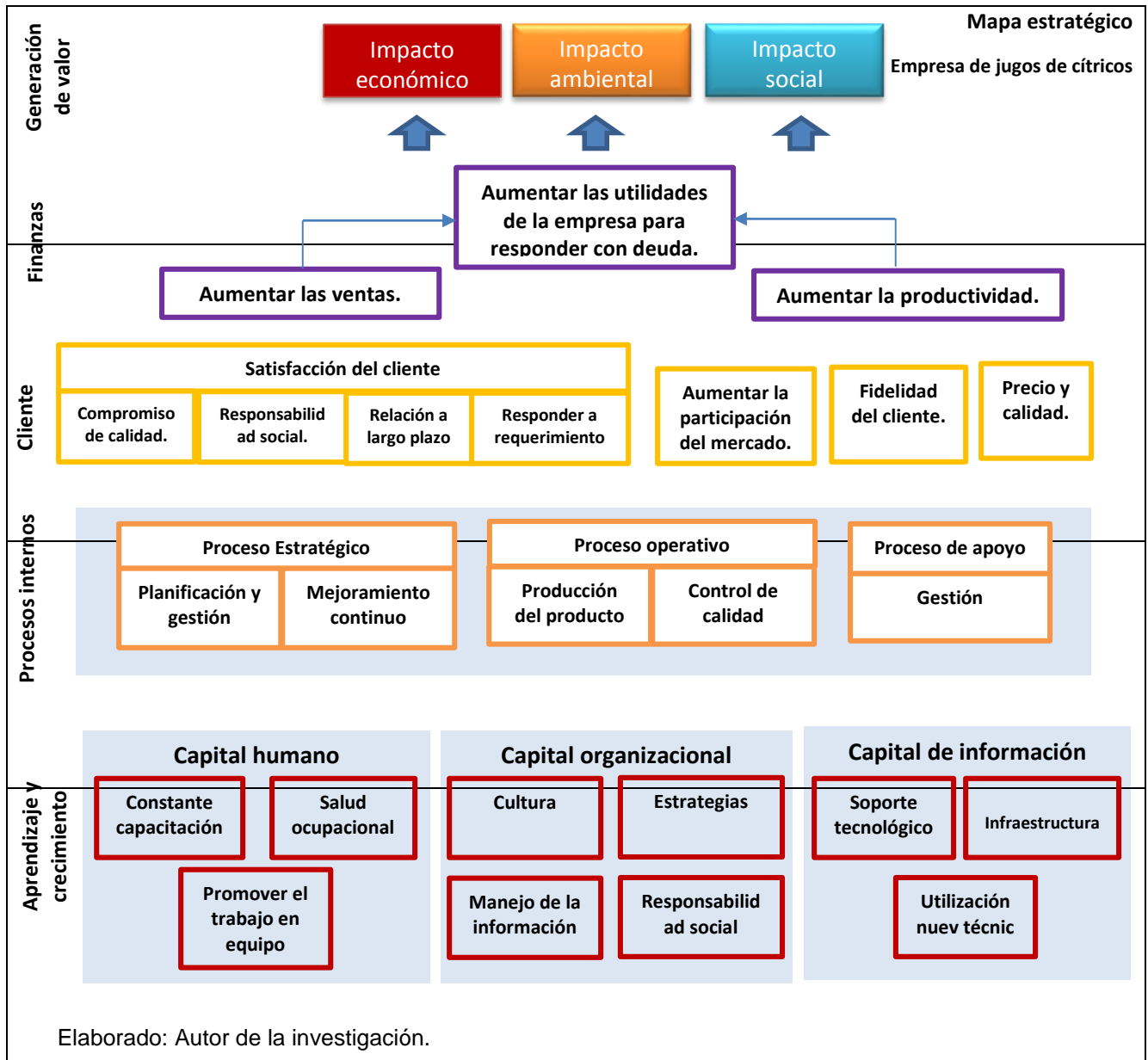
de opciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de objetivos” (Córdova, 2011, p. 117).

Los mapas estratégicos son diagramas que permiten tener una visión general desde el punto de vista de la planificación estratégica “debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales” (Contreras, 2012, p. 155).

Es necesario comprender que para la realización de un mapa estratégico este debe ser fundamentado en un plan estratégico por lo tanto el lector debe considerar que la problemática presentada no se entrega esta herramienta por lo tanto los mapas estratégicos confeccionados en el presente informe solamente tienen la intención de realizar una comparación entre la empresa de jugos cítricos y la implementación de una empresa metal-mecánica, con la intención de tomar una decisión si de estrategia de diversificación a un negocio no relacionado sería lo más adecuado para que la empresa pudiera responder por su deuda.

En general los mapas estratégicos responden a niveles, como se puede observar en el mapa estratégico de la empresa de jugos cítricos los niveles que se distinguen son: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente, finanzas, y generación de valor.

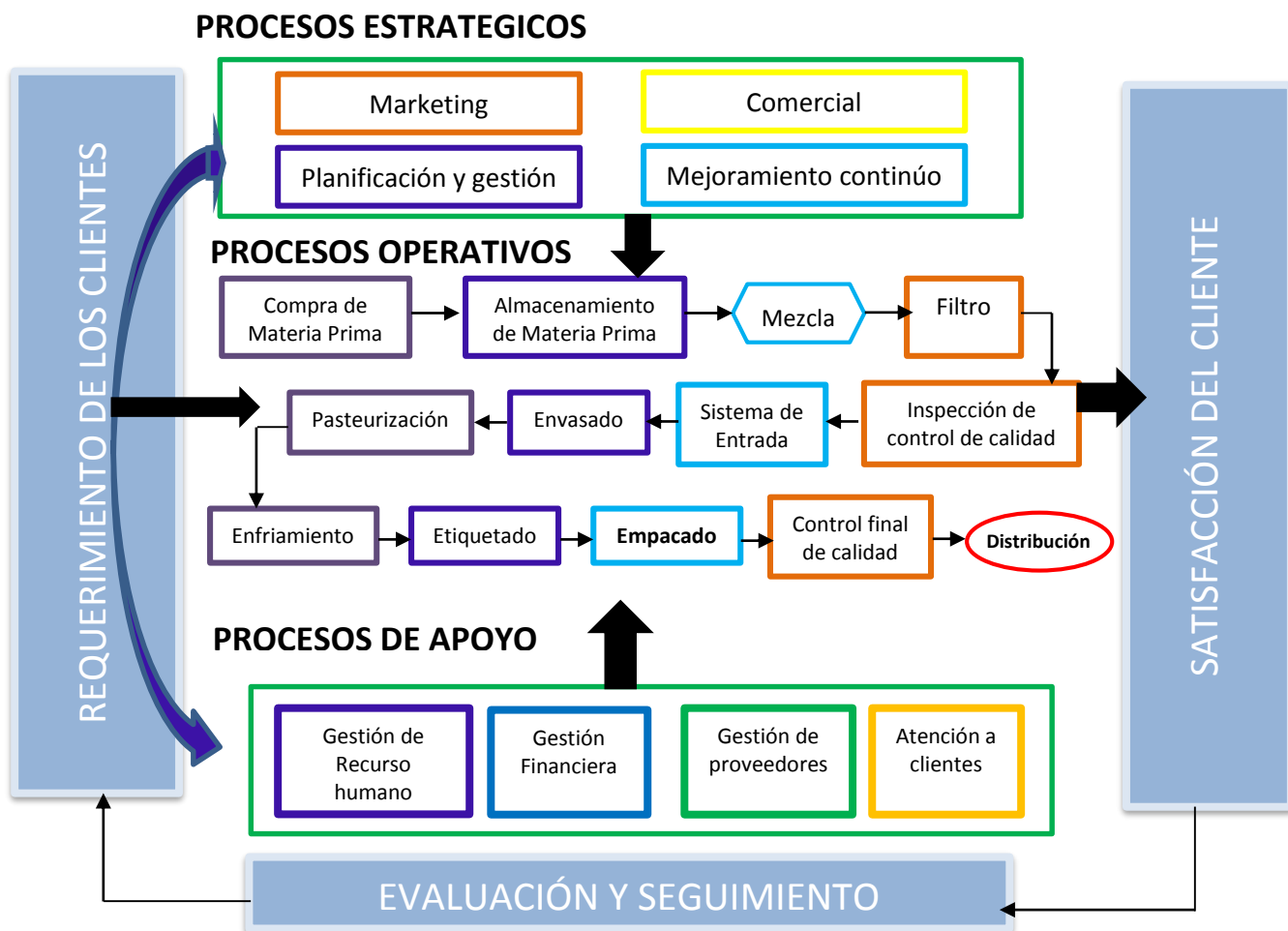
# Nº1. Mapa de estrategia de la empresa de jugos cítricos



Como se puede observar en el mapa estratégico de la empresa de jugos de cítricos la planificación está estructurada de tal manera que las actividades están orientadas por una parte aumentar las ventas y por otro lado aumentar su productividad en base a estos fundamentos se pretende generar los recursos necesarios para que se incrementen las utilidades y se pueda pagar la deuda considerando en todo momento el impacto económico, ambiental y social en favor de aumentar el valor de la empresa en el mercado.

La elaboración del mapa de procesos de la empresa de jugos de cítrico pretende entregar una visión general de los procesos de apoyo, operativos, estratégicos y la forma que han sido organizados para crear la sinergia necesaria para combinar los recursos económicos humanos y materiales en función de la satisfacción del cliente, considerando como situación de entrada en el sistema las necesidades de los clientes.

### Nº2 Mapa de procesos de la Empresa de jugos de cítricos



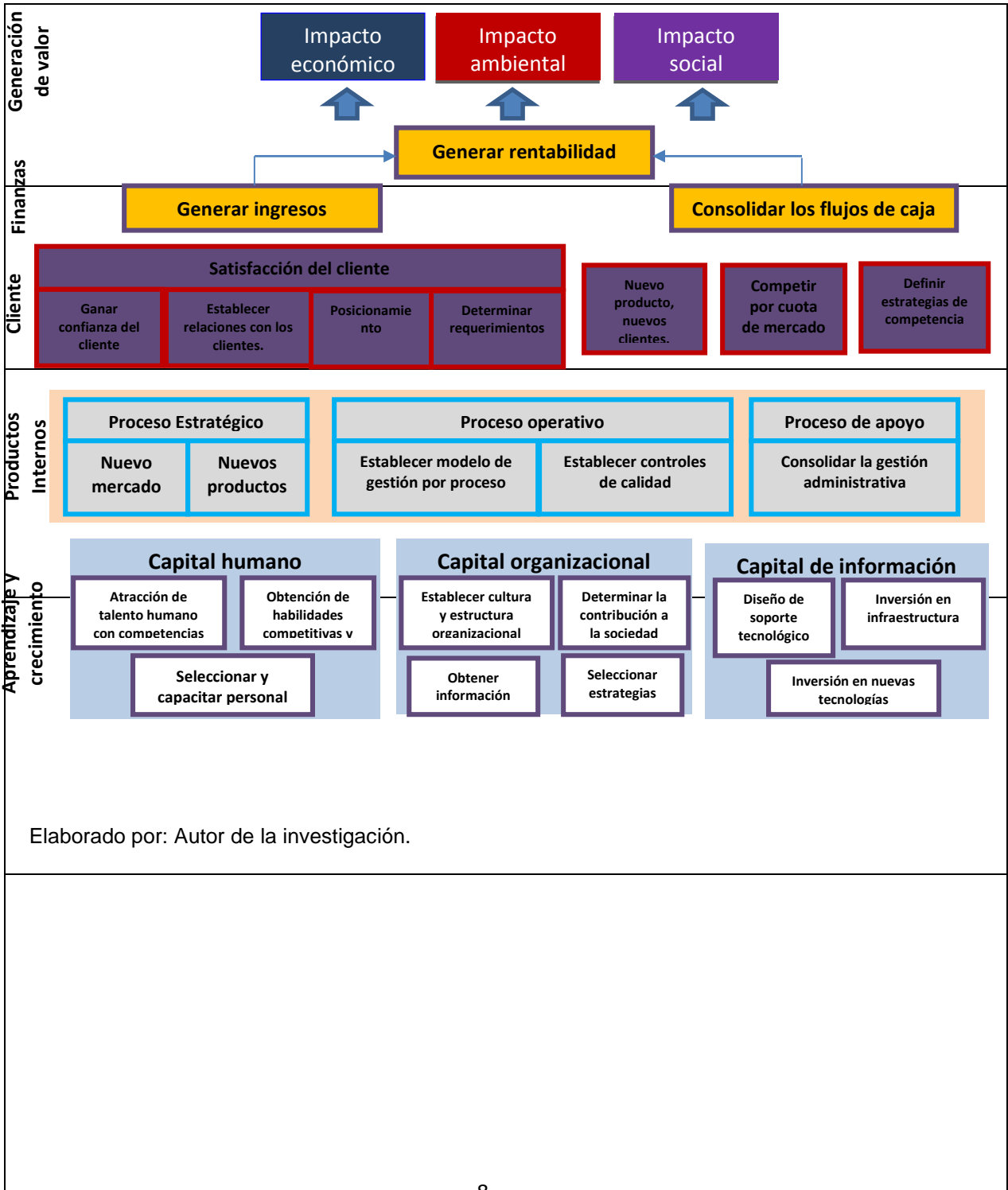
Elaborado por: Autor dela investigación



Se debe considerar que para el análisis del mapa de procesos de la empresa de jugos de cítricos es necesario considerar que el mecanismo central se encuentra en los procesos operativos, sin embargo debe existir una alineación entre estos, los procesos de apoyo y los procesos estratégicos. Por lo tanto se debe entender que empresas que se desenvuelven en distintas áreas de negocio como lo es una empresa de jugos cítricos y una empresa metal.- mecánica van a organizar de manera distinta sus procesos, debido a que los requerimientos de los clientes son distintos y para satisfacerlos los recursos económicos humanos y materiales se deben organizar de manera distinta, esta apreciación se debe tomar muy en cuenta a la hora de decidir si la estrategia de diversificación a un negocio no relacionado seria o no aconsejable según los fundamentos que podría entregar el administrador.

A continuación se ha diseñado el mapa de estrategia de la empresa metal-mecánica, para el análisis de esta propuesta debe ser considerado que se ha diseñado desde la perspectiva en la cual la empresa de jugos de cítricos de la ciudad e Machala comenzara en la nueva área de negocios desde la creación y puesta en marcha de la otra área del negocio.

### Nº3 Mapa Estratégico para ingresar a la extracción metal-mecánica



Por razones académicas se ha considerado necesario realizar el mapa estratégico siguiendo el mismo formato que el utilizado en la empresa de jugos de cítricos, de esta manera se puede realizar una comparación con un punto de vista más objetivo.

El mapa estratégico en cinco niveles en relación al aprendizaje y crecimiento se considera que con respecto al capital humano la orientación de la estrategia es poder conseguir el personal que cumpla con el perfil para ingresar a esta nueva área de negocios si se hace una comparación con el capital humano, que actualmente cuenta la empresa de cítricos no cumpliría el perfil para trabajar en el área metal-mecánica.

El capital organizacional debería considerar el fomentar la nueva cultura organizacional de esta nueva empresa obteniendo información de aspectos relacionados con situaciones internas y externas en comparación con la matriz estratégica con la empresa de jugos ya tiene estructurado organizacional sin embargo habría que alinear ambas empresas en esta situación lo cual sería un objetivo que tal vez podría cumplirse a largo plazo, el capital de la información requeriría de los diseños adecuados y de una inversión debido a que en cuanto a soporte tecnológico e infraestructura no existe relación entre ambos negocios.

En los procesos internos las empresas se encontrarían en distintas etapas de desarrollo si se observa la planificación estratégica de la empresa metal metalúrgica los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se encuentran en un estado de lo que podrían llamar prueba piloto o marcha blanca y los de la empresa de jugos de cítricos se encuentran dentro de los parámetros de lo que podríamos asimilar a un modelo basado en la calidad y en la gestión de los procesos.

En el nivel cliente a simple vista se observa que la diferencia sería notable mientras la empresa metal-mecánica se encontraría tal vez en un mercado altamente competitivo con una fuerte inversión de capitales y planteando estrategias para posicionarse en el mercado la empresa de jugos cítricos estaría desarrollando estrategias para mantener la fidelidad del cliente y aumentar su participación en un mercado en el cual probablemente ya tiene algún grado de posicionamiento.

En el nivel finanzas se puede apreciar que ambos planes estratégicos se observan lineamientos distintos, mientras en la empresa de estación metal-mecánica los recursos disponibles se han organizado de tal manera para generar ingresos y consolidar los flujos de caja con el fin de generar rentabilidad y comenzar a recuperar la inversión inicial, en el mapa estratégico de la empresa de jugos cítricos los esfuerzos se concentran en aumentar las ventas y la productividad para incrementar las utilidades para responder con la deuda contraída.

## **CIERRE**

Como producto de análisis del caso se obtuvieron el mapa de estrategias de la empresa de jugos y cítricos y el mapa de procesos, en base a la investigación se diseñó el mapa de estrategias de la empresa de extracción metal-metalúrgica en función del inicio de sus operaciones.

Se identifica la estrategia como una diversificación en negocios no relacionados, en la cual las empresas que cuenta con capital para invertir y cualquier otra empresa que se vea como una oportunidad fuera de su área de negocio y que genere utilidades es una buena opción de ser comprada, esta estrategia según la experiencia y la literatura la empresa que desea diversificarse, compra otra empresa que se encuentra con dificultades, es decir no se invierte en crear una empresa nueva, de esta forma se puede mencionar que la empresa de jugo de cítricos no estaría tomando una decisión correcta en invertir en una creación de una empresa metalúrgica.

La empresa de jugos cítricos presenta una deuda y por lo tanto debe cancelarla, en el caso no se especifica el monto de la deuda ni el plazo a la que fue contraída este factor sería muy importante para realizar un análisis más profundo incluyendo el factor de la evaluación financiera de la empresa. En base a esta información también se apoya la premisa generada en el párrafo anterior en el cual según la investigación bibliográfica las empresas que deciden implementar una diversificación en negocios no relacionadas debe contar con recursos excedentes para invertir y la empresa de jugos de cítricos presenta una deuda.

Del análisis de los mapas ya realizado la estructura de la empresa de jugos de cítricos no se puede adaptar a la empresa metal – mecánica por los antecedentes expuestos en el desarrollo del trabajo.

En el sector de la extracción de la industria metal-mecánica “las empresas del sector deberán enfrentarse en un corto plazo a una serie de retos dirigidos a una mejora de la productividad y competitividad de sus productos con el fin de enfrentar a la creciente competencia” (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversión, 2013, p.13). Esta información del entorno competitivo nos indica no seguir la estrategia

Existe una diversificación de negocios y cabe destacar que las empresas que se amplían a negocios no relacionados, están haciendo un importante cambio a su visión y esperan con esa nueva actividad generar más utilidades y crecer como ente

financiero. Estas deben calcular el riesgo implicado en la estrategia de la diversificación a negocios no relacionados. Son pocas las empresas que optan por la diversificación a negocios no relacionados. Estas cuentan con una buena solidez económica y tienen un auge monetario, lo que les permite ver en el mercado otras empresas débiles que se ofrezcan y sean fáciles de adquirir. “La teoría basada en los recursos postula que las empresas se diversifican si tienen recursos y capacidades que son transferibles entre sus industrias” (Gonzales, Y., peñaranda., y Manzana., O. 2013, p. 71) (Ciencias Administrativas y económicas, 2013, p. 71).

Algunas indicaciones que se pueden dar a la empresa para el éxito y el manejo de su deuda en primer lugar debe realizar su inventario y realizar el cálculo del periodo de permanecía promedio de su inventario de esta manera no tendrá detenido inventario que tal vez tiene un periodo de rotación muy superior al promedio de la industria.

Debería analizar su promedio de cobro y su promedio periodo de pago en este sentido para que esta situación fuera favorable para la empresa debería tener un periodo promedio de cobro menor al periodo promedio de pago, esto es importante porque podría técnicamente financiar sus operaciones o parte de ellas con el dinero de los proveedores.

Si la deuda fuera a corto plazo la empresa podría tener problemas de liquidez, es decir de no poder pagar sus deudas a corto plazo.

Una última recomendación es que cabe la posibilidad que si la deuda no es muy alta y está controlada podría intentar la integración vertical hacia atrás lo que consiste en controlar el abastecimiento de materia prima o la integración vertical hacia adelante que es controlar los canales de distribución.

## REFERENCIAS

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversión, (2013), *Análisis del sector mecánico*.

Cardona, R. (2011). Estrategias basadas en los recursos y capacidades, criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Fórum doctoral*, (4), 117.

González, Y., Peñaranda, y Manzano, M., (2013) Creación de valores y rendimientos en la estrategia de diversificación fusión o adquisición. *Ciencias Administrativas y económicas*, 6, (1), 73.

Contreras, R. (2013). El concepto de la estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, (48) ,155.

Porter, M. (2011). Que es la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.farq.edu.uy/administracion-empresas/files/2014/05/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>

Armenteros, M. Elizondo., Ballesteros, L., & Morejón, V. (2012). La práctica de la gestión de la innovación en el micro, pequeña y medianas empresas: Resultados del estudio del campo en Piedras negras Coahuila México. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n4-2012/RIAF-V5N4-2012-3.pdf>

**[Urkund] 2% de similitud -  
lenin\_romero83@hotmail.com**

Recibidos x

**report@analysis.urkund.com**

19:56 (hace 14 horas)

para mí

Documento(s) entregado(s) por: [lenin\\_romero83@hotmail.com](mailto:lenin_romero83@hotmail.com)  
Documento(s) recibido(s) el: 23/10/2015 2:12:00  
Informe generado el 23/10/2015 2:56:59 por el servicio de análisis documental de  
Urkund.

Mensaje del depositante:

-----  
Documento : trabajo practico lenin romero h.docx [D15816105]

Alrededor de 2% de este documento se compone de texto más o menos similar al contenido de 39 fuente(s) considerada(s) como la(s) más pertinente(s).

La más larga sección comportando similitudes, contiene 35 palabras y tiene un índice de similitud de 100% con su principal fuente.

