



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DIVERSIFICACIÓN VERTICAL DE PRODUCTOS COMO ESTRATEGIA PARA EL  
CRECIMIENTO EMPRESARIAL”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**MUENALA MORÁN PAÚL RIVALDO**

**TUTOR:**

**MSC. LIGIA BELTRÁN**

**Ibarra – Ecuador**

**2022**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1005035777	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Muenala Morán Paúl Rivaldo	
DIRECCIÓN:	Av. Los Corazas y Ruko Ñan Peguche-Otavalo	
EMAIL:	prmuenalam@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	(06) 2690767	TELÉFONO MÓVIL: 0963282253


DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diversificación vertical de productos como estrategia para el crecimiento empresarial.
AUTOR (ES):	Paúl Rivaldo Muenala Morán
FECHA: DD/MM/AAAA	08/09/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Ligia Isabel Beltran Urvina

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 08 días del mes de septiembre de 2022

EL AUTOR:

(Firma).....  
Nombre: Paúl Rivaldo Muenala Morán

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de directora de trabajo de grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por el egresado PAÚL RIVALDO MUENALA MORÁN para optar por el título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, cuyo tema es “DIVERSIFICACIÓN VERTICAL DE PRODUCTOS COMO ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL”. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado en la ciudad de Ibarra a los 8 días del mes de junio de 2022



Msc. Ligia Isabel Beltrán Urbina

Director de trabajo de grado

## Índice de Contenido

Resumen.....	6
Capítulo 1: Descripción del Caso .....	7
1.1    Introducción .....	7
1.2    Planteamiento del problema.....	8
1.3    Justificación .....	9
1.4    Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
1.5    Pregunta de Investigación .....	11
Capítulo 2: Marco Referencial.....	12
2.1    Estado del Arte.....	12
2.2    Desarrollo del Marco Teórico.....	14
Crecimiento Empresarial .....	14
Indicadores de crecimiento de las empresas .....	15
Estrategia de Diversificación Empresarial .....	18
Estrategias Genéricas de Porter .....	21
Herramientas Gerenciales .....	23
2.3    Marco Legal e Institucional .....	29

	3
Constitución de la República del Ecuador .....	29
Código de Comercio .....	30
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación .....	30
Plan Creación de Oportunidades 2021-2025 .....	31
Capítulo 3: Metodología .....	33
3.1 Métodos.....	33
3.2.- Técnicas .....	34
3.2.1 Unidad de análisis .....	35
Tamaño de la Muestra.....	36
3.3 Instrumentos.....	38
Capítulo 4: Diseño del estudio de Caso .....	41
4.1 Recolección de la Información .....	41
4.2 Análisis de la Información .....	41
4.3 Redacción del Informe.....	42
4.4 Presentación y Análisis de Resultado del Caso .....	43
Matriz BCG.....	53
Matriz Ansoff.....	58
Propuesta de Matriz Ansoff .....	60
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	65

	4
Referencias.....	67
Anexos .....	74

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	21
<b>Figura 2</b> .....	24
<b>Figura 3</b> .....	27
<b>Figura 4</b> .....	37
<b>Figura 5</b> .....	37
<b>Figura 6</b> .....	46
<b>Figura 7</b> .....	47
<b>Figura 8</b> .....	47
<b>Figura 9</b> .....	49
<b>Figura 10</b> .....	50
<b>Figura 11</b> .....	51
<b>Figura 12</b> .....	52
<b>Figura 13</b> .....	55
<b>Figura 14</b> .....	81
<b>Figura 15</b> .....	81
<b>Figura 16</b> .....	82

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 3.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 4.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 5.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 6.....</b>	<b>60</b>

## **Resumen**

Con el motivo de analizar la diversificación vertical de productos para el crecimiento empresarial es que se ha llevado a cabo el presente estudio de caso, en el cual se estudiaron aquellas estrategias implementadas por la empresa bajo el enfoque mixto con un alcance descriptivo, a la vez que se emplearon técnicas de recolección de datos como una entrevista dirigida a la propietaria para conocer cuál ha sido su factor de éxito para poder consolidar la empresa además de una encuesta aplicada a los consumidores con la finalidad de medir la aceptación de los clientes hacia los productos, el nivel de agrado hacia el negocio, la intención de recompra y si se encuentran dispuestos en adquirir otro tipo de bienes bajo la marca Najera's. Una vez obtenidos los resultados se logró evidenciar que la empresa ha conseguido posicionarse en el mercado al generar una buena relación con los clientes debido a la calidad, confort y confiabilidad que brindan sus productos, además el hecho de disponer de una amplia gama de modelos hace que los consumidores se sientan a gustos con la empresa ya que cualquier tipo de calzado está a su alcance. Para la empresa el diversificar verticalmente su cartera de productos ha hecho que puedan mantener y mejorar su participación en el mercado, además de garantizar su permanecía en el mismo por mucho más tiempo, lo cual se traduce en resultados positivos para la organización.

Palabras clave: diversificación, estrategias, crecimiento, enfoque, satisfacción.



## Capítulo 1: Descripción del Caso

### 1.1 Introducción

Uno de los grandes retos de este siglo ha sido el identificar necesidades que presentan los consumidores y satisfacerlas con el desarrollo de nuevos productos acorde a las exigencias, de tal forma que con la venta de estos artículos se generaría una liquidez financiera necesaria para la subsistencia del negocio (Vega, 2016). Por tal motivo es que han aparecido en nuestro medio varias empresas, las cuales en la búsqueda de satisfacer una demanda ponen en marcha su negocio.

En el reporte GEM 2019-2020 establece que Ecuador presenta un 36.2% de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) lo cual se estima en 3.6 millones de ecuatorianos tratando de poner en funcionamiento un negocio propio. Sin embargo, el índice de empresas ya establecidas y que perduran en el tiempo dentro del territorio nacional es de tan solo un 14.7%, demostrando que en la mayoría de los casos dichos emprendimientos no logran consolidarse y tienden a desaparecer por no ser rentables (Lasio et al., 2020). Por lo tanto, mantener un negocio en nuestro medio representa un reto para los emprendedores puesto que existen varios factores que pueden incidir en el éxito o fracaso de una empresa.

En la creación de un nuevo negocio se debe considerar los productos sustitutos ya existentes en el mercado, debido a que pueden representar una amenaza para la empresa al poseer características similares o la funcionalidad resulta ser la misma en cuanto al bien o servicio, por lo cual (Porter, 2009) señala que tanto los bienes o servicios sustitutos generan limitantes al potencial de desarrollo de un negocio al establecer un punto máximo en los precios. Para lo cual una empresa deberá poseer ventajas competitivas frente a su competencia.

Sin embargo, existen varias técnicas utilizadas por las organizaciones para alcanzar el éxito empresarial, una de ellas es la diversificación de productos por parte de la empresa. Acorde a la (Escuela de negocios y dirección, 2015) es la incursión de una empresa hacia nuevas líneas de producción por medio del desarrollo de nuevos negocios internos o uniones entre compañías. De esta forma la empresa puede alcanzar un mayor número de clientes a partir de la creación de nuevas líneas productivas que serán fabricadas y distribuidas por ellos mismo.

Por crecimiento empresarial se entiende que es el desarrollo que está experimentando la empresa, el cual se refleja en el aumento de los beneficios y con ello la posición de la empresa en el mercado (Orellana, 2020). De tal forma que toda organización en la búsqueda de un mayor progreso debe contemplar salir de su zona de confort e incursionar en nuevos mercados, lo que supondría una mayor participación y generación de ganancias.

Najera's es una empresa ubicada en el cantón Cotacachi, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado artesanal. En años anteriores la empresa ha ido incorporado a su catálogo nuevas líneas productivas para aquellas personas que deseen confort, calidad y durabilidad en diferentes productos, el negocio cuenta con cuatro puntos de distribución en el país los cuales están ubicados en Cotacachi, Otavalo, Quito y Manta.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Según (Moreno, 2018) señala que un bajo market share o una mínima cuota en el mercado es sinónimo de fracaso en cuanto a las estrategias de mercadeo empleadas por la empresa. Es así que la poca participación en el mercado se considera como un factor influyente para que una organización no logre la rentabilidad esperada al finalizar el año.

Para un negocio no es fácil incursionar en nuevos segmentos de mercados, debido a que buscar nuevos clientes resulta complejo por el hecho de que cada cliente tiene necesidades distintas, las cuales muchas veces no son atendidas, lo que supondría una demanda insatisfecha, que traducida en términos monetarios se refiere a dinero perdido para el establecimiento.

Por lo cual (Rodríguez & Salazar, 2015) enuncian que; si una empresa en un determinado tiempo desea impulsar a la organización hacia el éxito, deberá necesariamente promover estrategias centradas en el crecimiento las cuales se basaran en la complementariedad y exclusividad de los recursos estratégicos, generadores de valor y creación de conocimientos.

A su vez, se debe considerar que los clientes son la base para que todo negocio funcione, es así que una empresa en la búsqueda de obtener mejores beneficios deberá implementar estrategias que conlleven un mayor alcance hacia los consumidores.

Para una empresa es fundamental subsistir y permanecer en el mercado, es por ello que debe plantearse alcanzar un mayor número de consumidores año tras año entre sus metas empresariales, pues depende de los clientes que la empresa obtenga rentabilidad y así garantizar su estabilidad en el medio.

### **1.3 Justificación**

Los factores externos empresariales promueven a que las empresas implementen o desarrollen herramientas las cuales generan una diferenciación ante su competencia, a la vez que se crea valor para los clientes lo cual permitirá un ambiente favorable para el desarrollo del negocio (Valencia et al., 2017). Con la premisa de sobresalir frente a la competencia y generar una ventaja competitiva al obtener una visión amplia de los requerimientos insatisfechos en el

mercado y saberlos aprovechar de la mejor manera, la organización empleara estrategias dirigidas a captar un mayor número de consumidores dando paso a un crecimiento empresarial.

Para (Gonzales, 2013) las empresas que se dedican a la producción y comercialización de bienes en su esfuerzo por alcanzar el éxito deberán mantener a la innovación como un elemento importante para su organización, en específico para su proyecto empresarial, de tal forma que logre trascender en el mercado, garantizando así su permanencia. El reinventar un producto con un valor agregado o producir uno nuevo es un elemento determinate frente a la competencia, debido a que se está dinamizando la genialidad de la empresa para innovar mientras se busca destacar al negocio.

Un crecimiento empresarial se da por medio de la implementación de varios métodos y técnicas encaminadas a la búsqueda del éxito corporativo, sin embargo si no se las emplea de la forma correcta pueden resultar en gastos significativos, puesto que no se dispone del conocimiento necesario para el buen manejo y aplicación de los procesos provocando así tiempo perdido y recursos mal invertidos para la empresa (Arellano & Yanchapanta, 2021).

Por consiguiente, el presente estudio se centra en como la estrategia de diversificación vertical de productos influye en el crecimiento empresarial, para lo cual, en base a las ventas realizadas por la empresa Najera's se podrá evidenciar cual es la incidencia de la implementación de dicha estrategia a la vez que será representada en una matriz Boston Consulting Group (BCG) como medio para dicho análisis.

## **1.4 Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar la estrategia de diversificación vertical de productos para el crecimiento empresarial en Najera's ubicada en el cantón Cotacachi provincia de Imbabura.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar los motivos que consideró el gerente para implementar la estrategia de diversificación vertical de productos.
- Evaluar el crecimiento de la empresa y representarlo a través de la Matriz BCG.
- Proponer las acciones que promueven el crecimiento empresarial de Najera's mediante una Matriz ANSOFF.

## **1.5 Pregunta de Investigación**

¿Cómo influye la estrategia de diversificación vertical de productos en el crecimiento empresarial de Najera's?

## Capítulo 2: Marco Referencial

### 2.1 Estado del Arte

Referente al estado del arte, se han encontrado teorías y estudios que abarcan la importancia de una diversificación empresarial y lo que conlleva su implementación en una empresa.

Tal es el caso de” La diversificación desde la teoría de Recursos y Capacidades” planteada por (Huerta et al., 2004) en la cual se propone que la diversificación con enfoque hacia productos relacionados es la que tiene mayor viabilidad, puesto que la empresa cuenta con el conocimiento necesario para producir bienes similares y conseguir replicar las capacidades productivas. Por ello, la posibilidad de los activos para ser utilizados en otros negocios similares está vinculada con los niveles de rentabilidad que las empresas pueden obtener.

Se establece que no es el grado de cercanía entre los sectores lo que determina el éxito de la estrategia de diversificación, sino la forma como se utilicen los recursos y capacidades disponibles frente a su competencia.

Otra teoría es la de León (2018), en la cual se manifiesta que existe una relación directa entre el uso de las TIC con la diversificación empresarial, dado que la creación de nuevos productos conlleva a que las empresas mantenga un mayor índice de uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por ende se busca promocionar el bien o servicio a través de varios medios con el fin de llegar al cliente, lo que resulta crucial en la economía global que se ha ido desarrollando con el pasar del tiempo, por lo que un correcto uso de estas herramientas resulta beneficioso para el negocio en vista de que potenciarían sus ventas.

El estudio realizado por (Pinos & Hurtado, 2018) en base a la “Importancia de la capacidad organizacional de las PYMES exportadora de frutas y hortalizas y sus estrategias de diversificación”. Estableció que la capacidad organizacional con la que cuente la empresa es un atributo importante, el cual contribuye a que las PYMES puedan intervenir no solo la creación de nuevos productos o servicios, sino que les permite buscar los escenarios necesarios dentro del mercado para encontrar la mejor articulación entre los distintos actores que influyan en el proceso.

Por tanto, se establece que las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos a base de la diversificación. Sin embargo, el sector no recibe el suficiente apoyo de las instituciones gubernamentales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, lo que dificulta poder constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado nacional e internacional.

En cuanto a artículos relacionados a la diversificación, uno de los que destacan es el de (Proaño & Gallegos, 2013) el cual señala que la diversificación es una estrategia que nace por la necesidad de superación o supervivencia de las empresas. Esta inicia cuando la empresa decide incrementar los productos que ofrece en su mercado o cuando desea participar en industrias ajenas y también está presente cuando se invierte en sinergias en las diferentes secciones de la cadena de valor.

Se concluyó que aquellas empresas que enfrentan riesgos financieros han generado diferentes estrategias para disminuir el riesgo y buscar el crecimiento. Para lo cual una diversificación en las diferentes ramas promueve que las empresas continúen sus operaciones con estabilidad, pero sobre todo se les brinde la oportunidad de crecimiento y diferenciación en el mercado.

En lo que respecta a diversificación empresarial la adquisición de otras empresas con la finalidad de acrecentar el portafolio de productos ofrecidos por parte de una organización también es considerada diversificación. Por lo cual (Cernas & Mercado, 2015) en su artículo concluyen que las adquisiciones son apropiadas para entrar en industrias en las cuales no se tenga presencia, de otro modo, lo preferible sería realizar un desarrollo interno. Los resultados obtenidos por el estudio indica que es posible que los líderes de las empresas emprendan en la adquisición de otras organizaciones para diversificarse exitosamente hacia industrias distantes, siempre y cuando estas aún guarden alguna relación con sus negocios actuales.

## **2.2 Desarrollo del Marco Teórico**

### ***Crecimiento Empresarial***

Según (Chiavenato, 2007) el crecimiento empresarial u organizacional es el resultado de un éxito organizacional, fruto de una correcta gestión la cual ha sabido adaptarse a las situaciones presentadas en el entorno empresarial. Es así como aquellas organizaciones exitosas tienden a incrementar sus actividades comerciales, debido a la expansión de sus mercados o el volumen de operaciones, lo que en muchos casos implica crecer respecto al tamaño estructural.

Las empresas principalmente poseen como objetivo aumentar su valor económico y participación en el mercado, por lo tanto, para su consecución se lo debe realizar a través de la implementación de estrategias que les permitan aumentar los ingresos en sus resultados comerciales (Medina et al., 2012). Es así que una estrategia bien definida será el medio por el cual se establecerá la dirección de una organización hacia la búsqueda del éxito.

Cuando una organización se ve en la situación de realizar acciones que la lleven a incorporarse más en el mercado, es donde se puede evidenciar un crecimiento empresarial. Por ejemplo, si una empresa no posee los recursos y medios necesarios para satisfacer la demanda de



los clientes, se verá en la necesidad de invertir en un mayor número de máquinas o contratar más personal con la finalidad de producir más lotes y así satisfacer dichos requerimientos. Lo que a su vez le ayudará a equilibrar el nivel de ventas, al nivel de demanda (Grupo Esneca, 2021).

Para lograr un crecimiento se debe comprender que “A medida que una organización crece, ocurre una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos; en consecuencia, hay mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia” (Chiavenato, 2007, p. 42). Por lo tanto, la necesidad de saber controlar la empresa resulta fundamental y es por ello que se establecen estrategias enfocadas en la obtención de mejores resultados.

Según (Kotler & Keller, 2015) el crecimiento también se promueve a través del marketing, puesto que si se emplea de una forma correcta genera un mayor nivel de ingresos para la empresa, el cual es conseguido a través de las ventas de productos en determinado periodo de tiempo, por lo tanto el marketing resulta sustancial ya que con ello se denota las ventajas competitivas y el gran potencial que ofrecen los bienes o servicios ofertados.

Para (Alvarez, 2021) el crecimiento empresarial es una agrupación de resultados cuantitativos generados por la empresa con el pasar del tiempo, esta hace relación con información cuantificable que denota si existió crecimiento como lo son: el nivel de ventas, utilidades generadas, la rentabilidad, participación dentro del mercado, entre otros.

### ***Indicadores de crecimiento de las empresas***

Existen varios componentes en los cuales una empresa puede evidenciar si existió un crecimiento respecto a años anteriores, a continuación, se detallan algunos de ellos:

### **Aumento en la contratación de personal**

Un mayor requerimiento de trabajadores para la realización de actividades necesarias para el correcto funcionamiento del negocio es un indicador que permite evidenciar el aumento la capacidad de la empresa. A su vez (Argote et al., 2021) sostiene que la elección de personal es primordial para logra un crecimiento organizacional, es por eso que una correcta administración de talento humano permite a la empresa disponer de empleados comprometidos con los objetivos que busca alcanzar el negocio, mientras mantiene la eficacia, efectividad y eficiencia en la organización.

### **Aumento de canales de comercialización**

El estar presentes en varios canales de distribución hace que la empresa incursione en nuevos espacios los cuales aprovechara para comercializar sus productos. Es así que al dar un mayor desarrollo a las categorías de productos ofertados la organización promoverá una mayor competitividad en el mercado ya que incrementara sus canales de comercialización para llegar a un mayor número de consumidores, con esto se producirá un mayor número de bienes a ser comercializados (Camelo, 2019).

### **Infraestructura**

El hecho de mejorar la infraestructura o apartados de la empresa dedicados a la producción para tener una mayor productividad denota una relación existente entre inversión en estructura y crecimiento económico (Rozas & Sánchez, 2004). Las empresas al invertir en infraestructura buscan aumentar su capacidad productiva debido a que podrían encontrarse al límite y requiere producir en mayor cantidad para poder compensar las necesidades del mercado.

### **Rotación de inventarios y aumento en la cantidad de ventas**

La rotación de inventarios se refiere a las veces en las cuales el inventario de existencias se convierte en efectivo para la empresa en un periodo de tiempo (Duran, 2012). Es posible evidenciar si la empresa obtiene mayores beneficios en base a la rotación de sus inventarios, puesto que esta es la fuente de ingresos y lo que permitirá a la empresa mantener una buena rentabilidad.

### **Indicadores Financieros**

Se denomina a las herramientas que se usan para analizar los estados financieros de las empresas, con la finalidad de medir la eficiencia y el comportamiento suscitado durante un periodo fiscal (Jimenez & Lozano, 2017). Al realizar las correspondientes verificaciones de los informes es posible medir el crecimiento o decrecimiento de una empresa, pues se analizan los resultados obtenidos a lo largo de un año a la vez que se comparan con respecto a años anteriores.

### **Participación en el mercado**

Una empresa denota sus crecimiento empresarial al tener una mayor participación en el mercado, por ende al mantenerse en constantes actividades relacionadas al comercio logra obtener una mayor rentabilidad y una mayor tasa de participación (Armstrong & Kotler, 2013). Toda empresa como objetivo debe tratar de alcanzar este indicador por ende es de suma importancia debido a que se refiere al segmento alcanzado con la comercialización de productos o servicios.

Los indicadores mencionados anteriormente sirven para evidenciar que la empresa en la búsqueda de mejorar su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad, han resultado de

actividades encaminadas al éxito, lo cual supone una correcta gestión de estrategias aplicadas por los gerentes de los negocios para poder consolidarse y seguir operando.

Por tanto, es indispensable para una organización acoger estrategias que estén alineadas a la consecución de objetivos propuestos al inicio del periodo fiscal, en vista de que una empresa lo que busca con las estrategias es la factibilidad de su aplicación en su entorno y le resulte rentable en el corto, mediano y largo plazo.

### ***Estrategia de Diversificación Empresarial***

Para objeto de este estudio se ha considerado la estrategia de Diversificación, debido a lo que implica su ejecución y cuán importante resulta para una empresa, ya que en la búsqueda de obtener mejores resultados optan por implementarla para poder sobresalir y consolidarse en el mercado.

Para comprender de mejor manera la importancia de la diversificación, se establece el siguiente ejemplo extraído de la (Revista Vistazo, 2012) en el cual se muestra el caso de la empresa Expalsa Exportadora de Alimentos S.A. dedicada a la exportación de camarón como principal producto. Dicha empresa en el año 2009 presento pérdida de alrededor del 14%, para el siguiente año recuperó un 10% de sus ventas, mientras que para el año 2012 registró un crecimiento del 31% aproximadamente, debido a que diversificó verticalmente su cartera de productos al producir y comercializar alimento para peces.

Para (Huerta & Navas, 2006) aquella organización que se encuentre activa en dos o más segmentos de la industria con productos diferentes mantiene una diversificación, pues se verá reflejado en su participación dentro del mercado. Por lo tanto, una empresa que es activa

participante en dos o más líneas productiva semejantes o diferentes es considerada como diversificada.

Es común en las empresas que en la búsqueda de acaparar un mayor número de ventas tiendan a diversificar su cartera de productos y así lograr incursionar en más mercados al promover bienes que no necesariamente estén relacionados. A continuación, se define cada una de las formas en las cuales la organización puede incursionar en la diversificación empresarial:

### **Diversificación Concéntrica**

Consiste en la integración de nuevos productos o servicios en relación a líneas que ya se encontraban en producción (Torreblanca, 2020). Es así que esta estrategia supone elaborar nuevos productos, pero guardando una misma línea comercial.

Por lo tanto (Puente & Andrade, 2016) manifiestan que la diversificación concéntrica se basa en producir nuevos productos con un alto grado de relación con los ya existentes en la empresa, estos pueden estar enfocados tanto a clientes actuales como a nuevos. Dicha estrategia es requerida cuando la empresa reduce su nivel de ventas debido a la saturación del mercado.

### **Diversificación Conglomerada**

Para (Griffin, 2011) dicha estrategia sostiene que una organización opere diversos negocios, los cuales no están directamente relacionados entre sí con el objetivo de alcanzar la mayor cantidad de ventas y penetración en el mercado posible.

Este tipo de diversificación supone que, tanto los productos como los mercados nuevos no poseen relación alguna con los ya establecidos, por ello se la considera como una estrategia de un alto grado de riesgo (Herrera, 2009).

### **Diversificación Horizontal**

Para (Acosta, 2018) la diversificación horizontal parte de implementar bienes o servicios al portafolio que maneja la empresa. De esta forma al acrecentar el número de productos a la línea de comercialización, los clientes son atraídos desde el mismo o distintos tipos de mercados meta por el interés que generan en adquirirlos.

Por tanto, se refiere a aquella empresa que pone a la venta productos nuevos en mercados tradicionales, con lo cual se mantiene relación en el ámbito comercial e industrial principal de la organización (EAE Business School, 2021). La diversificación horizontal es implementada cuando una empresa incursiona en comercializar nuevos productos o servicios hacia mercados en los cuales posee una relativa participación.

### **Diversificación Vertical**

Denominada por (Terroblanca, 2020) como un medio con el cual la empresa incursiona en la fabricación de productos o a desarrollar nuevos servicios que se los adquiría a otras empresas, por tal motivo ya pertenecen a su cadena productiva y serán comercializados dentro sus centros de distribución. Por lo tanto, es una forma de aumentar la cartera de productos ofertados, siendo la misma empresa quien produce y comercializa determinado bien.

Para (Proaño & Gallegos, 2013) existe una ventaja en la diversificación vertical dado que la empresa al tener conocimientos y experiencias en determinado apartado, aumentara su eficiencia y el nivel de ventas a partir de la implementación de una nueva línea productiva debido a que los trabajadores no requieren de una curva de aprendizaje extensa, ya que tienen los conocimientos y experiencias en la industria. Lo que supone crear una ventaja competitiva frente a su competencia al establecer un factor de diferencia que es percibido por el consumidor.

La diversificación vertical es una forma de ayudar a las empresas a mejorar sus niveles competitivos y de ingresos, en vista de que resulta beneficioso el hecho de lograr una mejora en los costos de producción, mayor aprovechamiento de los recursos y una ampliación a los servicios ofertados dentro del mercado.

Como se pudo observar toda diversificación tiene como base el aumentar su capacidad productiva y conseguir una mayor rentabilidad para la empresa, sin embargo, es necesario que para garantizar el éxito de la diversificación se empleen otras estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización al centrarse en un mercado meta. Por tanto, resulta de gran importancia relacionar una estrategia de diversificación con las estrategias planteadas por Porter, con lo cual se buscará guiar a la empresa a obtener los mejores resultados encaminando sus esfuerzos en un mercado del cual puedan ser partícipes.

### *Estrategias Genéricas de Porter*

#### **Tres Estrategias genéricas**

Para (Porter, 2008) existen 3 estrategias genéricas que resultan eficaces para lograr un desempeño excelente frente a la competencia, los cuales son: 1) Liderazgo global en costos, 2) Diferenciación y 3) Enfoque o concentración.

**Figura 1**

*Tres Estrategias Genéricas*



*Nota: Obtenido de:* Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Fuente: (Porter, 2008).

A continuación, se desarrollarán cada una de las estrategias genéricas de Porter:

### **Liderazgo en costo**

Una empresa en la búsqueda de maximizar sus ganancias se plantea como objetivo ser uno de los mayores productores de determinado bien al menor costo posible en el mercado, por lo cual la empresa prevé un amplio panorama en el que se puede incursionar con su estrategia de precios competitivos. Las organizaciones deben plantear estrategias eficientes para hacer frente a la competitividad, se debe emplear tecnología para mejorar sus procesos productivos e incluir estrategias con las cuales se podrá destacar frente a las demás (Porter, 2008; Vera & Lara, 2019).

Dicha estrategia se ha convertido en una de las más comunes implementaciones por parte de las organizaciones en la búsqueda del éxito empresarial.

### **Diferenciación**

Esta estrategia se enfoca en distinguir a una empresa de su entorno empresarial a través de particularidades en el servicio o producto brindados, de hecho son las cualidades presentes las que le permitan diferenciarse de la competencia, lo que supone alcanzar una mayor rentabilidad debido a la preferencia que le brindan los consumidores frente a otros negocios (Guzmán et al., 2017). Por ello la diferenciación, se puede evidenciar en apartados como: el producto con su la calidad y durabilidad, el servicio de ventas, las formas de implementar el marketing, entre otros factores diferenciadores.



Para que sea considerada como una estrategia exitosa la utilidad deberá estar por encima de los niveles establecidos respecto a años anteriores.

### **Enfoque o concentración**

Esta tercera estrategia es la que tiene como finalidad grupos específicos de compradores. Según (Contreras, 2007; Porter, 2008) esta estrategia es aplicada cuando la empresa está en la capacidad de servir a un objetivo estratégico o segmento de mercado más reducido de una forma eficiente sin comprometer la calidad y diferenciarse de los competidores de amplia cobertura. Como su nombre lo indica, se conoce a esta estrategia por el hecho de especializarse en determinado apartado del mercado, esto llevara a que la empresa con estrategias específicas ofrezca su producto en las mejores condiciones posibles pensando en el segmento seleccionado y su satisfacción.

Cada una de las estrategias genéricas tiene por objetivo alcanzar diferentes segmentos, puesto que el liderazgo en costos y la diferenciación promueven abrirse paso en un mayor mercado para acaparar un elevado número de ventas a partir de la implementación de sus estrategias, mientras que la estrategia de enfoque o concentración es utilizada en mercados limitados, pues buscan generar una ventaja de costos (enfoque en costos) o diferenciación (enfoque en diferenciación) pero en un espacio que le resulte conocido al negocio.

### ***Herramientas Gerenciales***

En la administración existe diversas formas con las cuales se puede gestionar de mejor manera una empresa o evidenciar las acciones que se han realizado a lo largo de su estancia y comprobar si resultaron beneficiosas, es por ello que se han desarrollado herramientas que contribuyan a mejorar las capacidades de la organización, para lo cual se puede lograr a través de plasmar las acciones que ha realizado un negocio respecto a la implementación de estrategias con

el fin de dar a conocer los resultados que se han obtenido a lo largo de un determinado periodo y como es que incidieron en los resultados.

Para objeto de este estudio se han considerado dos herramientas las cuales permiten a las empresas evidenciar como es que se desarrolla su comportamiento dentro del mercado.

### **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

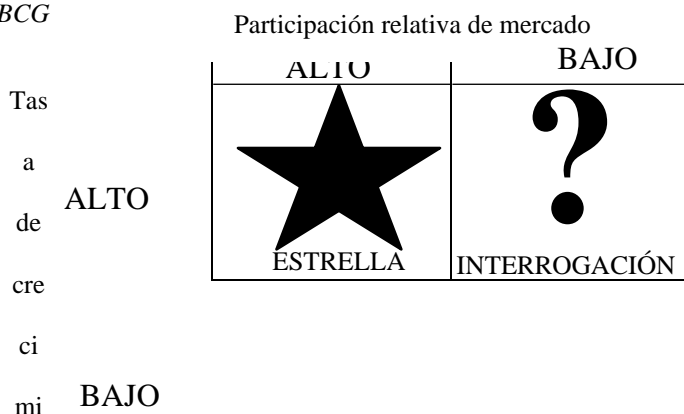
La Matriz BCG o también conocida como Matriz de Acciones de Crecimiento, fue creada en 1968 por el fundador de BCG, Bruce Henderson. La matriz de acciones de crecimiento fue empleada por casi la mitad de todas las compañías pertenecientes a Fortune 500 de EEUU; hoy en día, sigue siendo central en las enseñanzas de las escuelas de negocios sobre estrategia empresarial (Boston Consulting Group, 2021). La matriz BCG se desarrolla en un marco de gestión de cartera para ayudar a las empresas a decidir cómo priorizar sus diferentes negocios.

La matriz mantiene en el eje horizontal la participación relativa del mercado la cual mide la fortaleza de la organización dentro del mercado. En el eje vertical la tasa de crecimiento de mercado aprovisiona una medida del mercado. En cada uno de los cuatro cuadrantes se representa una combinación específica de cuota de mercado relativa y crecimiento, como la

**Figura 2** lo muestra:

**Figura 2**

*Matriz BCG*



<b>\$</b>	<b>X</b>
VACAS LECHERAS	PERRO

*Nota: Obtenido de: Fundamentos de Marketing. Fuente: (Armstrong & Kotler, 2013).*

1. Alto crecimiento, alta participación. Las empresas se ven en la necesidad de invertir significativamente en las denominadas "**estrellas**", en razón de que poseen un alto potencial de crecimiento a futuro.
2. Bajo crecimiento, alta participación. Son aquellos productos o servicios que requieren menos inversión, por lo tanto, las denominadas "**vacas lecheras**" generan efectivo para reinvertir en otros proyectos, lo que resulta favorable para la empresa.
3. Alto crecimiento, baja participación. Las empresas deben invertir o descartar estos "**signos de interrogación**", dependiendo de sus posibilidades de convertirse en estrellas.
4. Baja participación, bajo crecimiento. En la cual las empresas deben desinvertir o reposicionar a los denominados productos "**perros**" pues solo generan recursos para mantenerse y no prometen ser éxitos monetarios (Armstrong & Kotler, 2013).

Como se puede observar, el valor del producto dependerá completamente de si una empresa es capaz o no de obtener una participación líder en su mercado, antes de que el crecimiento se desacelere. Todos los productos eventualmente se convertirán en vacas de efectivo o mascotas. Cabe señalar que la "mascota" es innecesaria para una organización

considerando que son evidencia del fracaso para obtener un posicionamiento dentro del mercado con el producto.

Existen diferentes formas de realizar la matriz, una de ellas se basa en recolectar datos de la empresa respecto a las ventas producidas, lo que servirá para determinar si existió un crecimiento de mercado respecto a años anteriores ver **Tabla 1**. Una vez obtenido los valores correspondientes a la Participación Relativa y Tasa de Crecimiento se procede a ubicarlos en la Matriz BCG (Crespin, 2019).

**Tabla 1**

*Cálculo de Crecimiento del mercado*

Producto	Año Base				Año Actual				Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
	Unidades	%	Ventas	%	Unidades	%	Ventas	%		
<b>Producto</b>										
<b>Totales</b>										

*Nota: Obtenido de:* Estrategias de posicionamiento en el mercado de los productos farmacéuticos de la empresa TotalCorp S.A. Fuente: (Crespin, 2019)

Al asignar cada producto a una de estas cuatro categorías, la gerencia está en la capacidad de decidir dónde enfocar sus recursos y capital para generar un mayor valor, así como en dónde reducir sus pérdidas al destinar menos recursos.

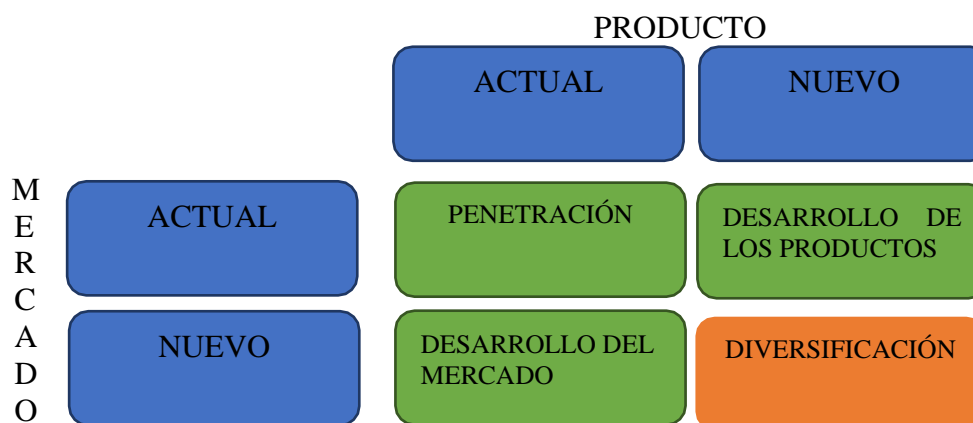
### Matriz ANSOFF

La presente herramienta fue desarrollada por Igor Ansoff en 1957, en la cual se identifican estrategias de crecimiento y desarrollo, empleadas por una empresa o institución, dado que puede elegir la opción de crecimiento con más relación a su situación actual, con lo cual se mejorará su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Esta herramienta relaciona los productos o servicios ofertados con el mercado al que se pretende llegar, con la finalidad de obtener oportunidades de desarrollo (Vía, 2016).

Por tanto, Ansoff busca definir el concepto del negocio, para lo cual se debe establecer cuáles son sus productos y el mercado al que están dirigidos. Lo cual se logra al contestar las preguntas: ¿Qué productos o servicios ofrece la empresa? y ¿A quiénes se los ofrece? (Martínez, 2006).

**Figura 3**

*Matriz de Crecimiento de Ansoff*



*Nota: Obtenido de:* Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. Fuente: (Munuera y Rodríguez, 2012).

Lo que trata de demostrar Ansoff es la existencia de un vínculo común entre los productos y mercados en los que la empresa tiene presencia, para ello se identifican las estrategias que ha promovido la empresa para sus actividades comerciales.

(Hoyos, 2013) mencionan las cuatro estrategias que componen la matriz Ansoff:

- La estrategia de **Penetración** consiste en vender más productos a los mismos consumidores, las empresas pueden realizarlo a partir de diversas tácticas como: promociones por temporadas especiales, una mayor presencia del producto en el mercado, al reducir los precios o al generar hábitos de consumo diferentes los cuales generen en el consumidor una necesidad mayor del bien.
- El **Desarrollo de mercados** supone introducir productos tradicionales comercializados por la empresa en nuevos mercados, por tanto, la premisa es que se incursione en nuevos mercados geográficos, o se considere vender los productos a mercados diferentes en cuanto a la edad, género o estilo de vida.
- Al hablar de **Desarrollo de productos** la empresa busca incorporar nuevos productos/servicios para ser comercializados en su mercado actual, lo que implica promocionar los productos nuevos a sus consumidores tradicionales. Para esta estrategia se parte del supuesto que los clientes actuales aceptarán las propuestas de producto que se les realice, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho siempre estará dispuesto a comprar en el mismo establecimiento. Por ello es fundamental poseer una base de clientes fidelizados con la empresa.
- Por último, la estrategia de **Diversificación** la cual se aplica en situaciones donde la empresa tiene la posibilidad de incursionar en otro negocio, por lo que puede acudir a una diversificación concéntrica, conglomerada, horizontal o vertical.

Para la realización de esta matriz es necesario identificar los factores que componen cada uno de los cuadrantes establecidos y redactarlos a manera de informe con los hallazgos obtenidos en la recolección de la información.

### **2.3 Marco Legal e Institucional**

En el siguiente apartado se establecen algunas leyes y normativas direccionadas al correcto funcionamiento de las empresas dentro del país.

#### ***Constitución de la República del Ecuador***

Es de conocimiento general que la Constitución de la Republica es la norma suprema establecida en la cual se basan las demás leyes vigentes en el país y se encuentra por encima de cualquier ordenamiento jurídico, en lo que respecta a leyes para los negocios establecidos en este país se encuentran los siguientes artículos.

Según el Art. 319 “(...) El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la comunidad también alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional” (p. 160).

A su vez, en el Art. 320 mantiene que “Las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente; La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social” (p. 160).

El estado referente a controlar el comercio justo en los negocios busca a través de los siguientes artículos el mejor ambiente para que se desarrollen las empresas.

En el Art. 335 manifiesta “(...) El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal” (p. 166).

Art. 336 Sostiene que el Estado velará por la transparencia y eficiencia del mercado a la vez que promueve la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades dentro del territorio nacional para que se dé un comercio justo (Constitución de la República del Ecuador, 2021, p.166).

### ***Código de Comercio***

Se fundamenta en las obligaciones que asumen los comerciantes al realizar sus actividades mercantiles, es la normativa que rige a las empresas dentro de un territorio.

El Art. 7 el cual señala que “se entiende por actividades mercantiles a todos los actos u operaciones que implican necesariamente el desarrollo continuado o habitual de una actividad de producción, intercambio de bienes o prestación de servicios en un determinado mercado (...)” (Presidencia de la República del Ecuador, 2019, p. 5).

Es así como en el Código del Comercio se encuentra plasmada la normativa para las situaciones legales que pueda suscitarse en las actividades comerciales, además de aspectos que se debe tener en cuenta referentes al apartado legal para no incumplir la ley.

### ***Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación***

Referente a la ley establecida por la Presidencia de la República del Ecuador, en el 2020 se la ha desarrollado con el objetivo principal de regir como marco legal y con el cual se busca



servir de apoyo para el emprendimiento e innovación a la vez incentivar la cultura emprendedora del país.

Art. 24.- Fuentes de financiamiento e inversión. • Quienes consten en el Registro Nacional de Emprendimiento tendrán acceso inmediato a los servicios financieros y a los fondos de inversión públicos que se generen a partir de la aplicación de esta ley (p. 10).

Art. 28.- Se promoverá el capital semilla, capital de riesgo y fondos ángel, para financiar negocios, mientras promueve la innovación y el desarrollo tecnológico, consistente con el sistema de Garantía Crediticia establecido por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Presidencia de la República del Ecuador, 2020, p. 11).

### ***Plan Creación de Oportunidades 2021-2025***

Por parte de la (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, p. 52) en el apartado de Ejes, Objetivos y Políticas para Crear Oportunidades las políticas a desarrollar a favor de los emprendimientos manifiestan lo siguiente:

2.1. Fortalecer vínculos comerciales con países de mercados potenciales los cuales permitan un libre comercio y una consolidación de las exportaciones no petroleras.

2.2. Promover un adecuado entorno de negocios que permita la atracción de inversiones y la asociación público-privada.

2.4. Impulsar las industrias creativas a través del Fomento de las actividades culturales y puesta en valor del patrimonio.

El gobierno de turno está enfocado en promover las exportaciones no petroleras esto quiere decir productos agrícolas, textiles, energía eléctrica y demás productos de origen nacional.

Lo que implica abrir nuevos mercados en los cuales aquellos productores nacionales puedan incursionar con sus productos, lo que se logrará con el fortalecimiento de relaciones con otros países y el impulso de la industria nacional.

La finalidad del plan es promover a las empresas para comercializar sus productos en el exterior con mayor facilidad, logrando así estimular la economía nacional y generar bienestar en los emprendedores gracias a la ayuda proporcionada por el gobierno.

### **Capítulo 3: Metodología**

En el presente capítulo se detalla minuciosamente la metodología que se empleó, las técnicas e instrumentos seleccionados para recopilar información con el propósito de dar soporte a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Cabe mencionar que con el capítulo 3 se busca establecer el diseño de la investigación, las dimensiones correspondientes al estudio, además de contar con indicadores que aportarán a la creación de instrumentos de recolección de datos como son la entrevista y encuesta.

#### **3.1 Métodos**

Con el objetivo de analizar la diversificación vertical de productos como estrategias para el crecimiento empresarial, el presente estudio fue elaborado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto.

Para (Hernández et al., 2008) un estudio bajo el método mixto conlleva un conjunto de procesos empíricos, sistemáticos y críticos de investigación. Lo que a su vez implica la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, para su posterior integración y discusión, con la finalidad de generar deducciones a base de la información obtenida y así lograr una mejor comprensión del objeto de estudio.

Se decidió por este método debido a que es el más apto para las necesidades de la investigación, debido a que se recolectaron y analizaron datos necesarios para responder la pregunta de investigación planteada.

Para definir el alcance se optó por la investigación descriptiva, o también llamada investigación diagnóstica debido a lo que representa para (Morales, 2012) el cual manifiesta que

tiene por objetivo de caracterizar un hecho, fenómeno o situación específica a la vez que los denota respecto a sus rasgos más sobresalientes o diferenciadores.

El hecho de que existe información que sustenta el tema a investigar permite realizar el estudio a modo descriptivo, en vista que tiene como finalidad el reconocer aquellas estrategias de diversificación implementadas por la empresa. Teniendo en cuenta que es un medio con el cual se persigue el crecimiento empresarial, por tanto, se busca establecer que a raíz de un aumento en las líneas de producción se obtuvieron mayores beneficios para la empresa.

En cuanto al diseño de estudio, se optó por un diseño no experimental debido a que no se manipularon las variables tal y como lo manifiesta (Agudelo et al., 2008) no se promueve variar intencionalmente las variables independientes existentes, por tanto lo que se busca es por medio de la observación registrar fenómenos tal cual se generan en su entorno, para consiguiente ser analizados.

A la vez que se optó por un estudio longitudinal en razón de que alude a realizar observaciones en dos o más puntos en el tiempo. Los cuales centran su estudio en cómo ha ido evolucionando o cambiando una o más variables o las relaciones que se dan entre ellas. Por tanto, para llevar a cabo el presente proyecto se requirió de información financiera de años anteriores, los cuales fueron proporcionados por la empresa para realizar su correspondiente análisis.

### **3.2.- Técnicas**

Para (Chávez, 2008) la recolección de datos en una investigación es considerada una etapa delicada debido a que de ella dependerá los resultados obtenidos para el estudio propuesto.

Por tanto, el aplicar determinada técnica conlleva a obtener información relevante, la cual estará fundamentada en el instrumento empleado para la obtención de datos.

Para la recolección de datos, a la gerente de la empresa “Najera’s” se aplicó una entrevista pues es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa (Pelaez et al., 2007). Es así como se llevó a cabo el dialogo a manera de conocer y plasmar las perspectivas de la propietaria frente a las estrategias implementadas por su gestión para alcanzar un crecimiento empresarial.

Por otra parte, se realizaron encuestas dirigidas al consumidor con la finalidad de medir el nivel de aceptación hacia la empresa, para (Hernandez et al., 2010) los cuestionarios son un medio empleado para la investigación de mercados, la cual consiste en generar información de aquellas personas encuestadas por medio del uso de preguntas previamente establecidas para obtener información específica.

### ***3.2.1 Unidad de análisis***

Se tuvo como base para el estudio a la empresa Najera’s, la cual es una microempresa creada en Cotacachi en el año 2016, empezó sus actividades con la producción y comercialización de calzado de carácter artesanal, con el pasar del tiempo ha ido incrementando su cartera de productos como son sus diversos modelos denominados: Clásicos, Mocasín, Najera’s, Magnolia, Zuecos, Sandalias y Exclusivos brindando así diferentes modelos de calzado a los consumidores

Najera’s como principal objetivo busca exaltar la alpargata que es un producto característico de las culturas Kichwa. A la vez que basa su modelo de producción en el correcto

aprovechamiento de los productos naturales, reduciendo así el impacto ambiental, generado por la contaminación. Además de la utilización de materiales de calidad con lo cual se busca enaltecer la producción local de los artesanos.

La empresa actualmente comercializa sus productos en 4 diferentes ciudades dentro del país como son en: Cotacachi, Otavalo, Quito y Manta. Por tanto, se consideró a los clientes y a la propietaria del establecimiento como unidad de análisis, pues en base a las decisiones tomadas por su gestión se ha logrado consolidar a la empresa en el mercado ecuatoriano.

### ***Tamaño de la Muestra***

La muestra según (Hernández et al., 2008) se refiere a un subgrupo de individuos los cuales forman parte de un conjunto definido llamado población. De la misma forma, (Argibay, 2009) manifiesta que es un subconjunto de una determinada población a la cual será participe de una investigación con la finalidad de generalizar los resultados obtenidos.

Para el presente trabajo se empleará el método de muestreo probabilístico, empleando la técnica de muestreo aleatorio simple pues (Sayago, 2014) manifiesta que es un método confiable de obtención de información debido a que los participantes serán elegidos al azar, por tanto cada sujeto tiene exactamente la misma probabilidad de ser encuestado y pertenecer a la muestra establecida.

Los clientes que constan en la base de datos de la empresa desde finales del año 2019 (fecha en la cual se implementó un sistema de facturación) suman un total de 2077 personas. Por tanto, se procedió a determinar el tamaño de la muestra teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

**Figura 4**

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

*Fórmula empleada para el cálculo de una población finita*

*Nota: Adaptado de: Interaprendizaje de Estadística Básica por Mario Suárez (2018)*

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

o= Desviación estándar

Z= Nivel de confianza

e= Límite aceptable de error

Teniendo en cuenta a los clientes de Najera's, se estableció una desviación estándar de 0.5, un nivel de confianza del 95% que corresponde a 1.96 y un límite de error del 5% para proceder al cálculo de la muestra.

**Figura 5**

*Cálculo de la Muestra*

$$n = \frac{(2077) \times (0,5)^2 (1,96)^2}{(2077-1)(0,05)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2} = 324$$

*Nota: Aplicación de la fórmula de muestreo*

Realizando el debido cálculo, se obtuvo como resultado 324 lo cual indica el número de encuestas a realizarse para proceder con los correspondientes análisis.

### 3.3 Instrumentos

La recolección de datos resulta de vital importancia para la conformación de una matriz de datos; debido a que permite la recolección de información mediante instrumentos destinados para obtener cifras relevantes sobre las variables presentes en el área a estudiar (Chávez, 2008). Sin duda el uso de las debidas herramientas de recolección permite una conexión entre el investigador y los clientes de una empresa, por tanto, resulta esencial que los mismos sean desarrollados con el fin de recabar información que resultara vital para el desarrollo del estudio.

Para el diseño del cuestionario aplicable a los consumidores se optaron por preguntas cerradas bajo escala de Likert y de opción múltiple. Para (Hernández et al., 2008) la escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la relación de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo 1 de los 5 puntos de categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico. Por lo tanto, el encuestado tiene una puntuación con respecto a la afirmación y su puntuación final se va sumando a las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Con respecto a evaluar la aceptación de los clientes hacia los productos ofertados por la empresa “Najera’s” se aplicó un cuestionario adaptado al modelo Likert y con preguntas de opción múltiple. El cuestionario consta de 16 ítems, que corresponden a las dimensiones de:

- 1) Producción
- 2) Desarrollo de la empresa
- 3) Canales de distribución
- 4) Efecto ocasionado



De igual forma se aplicó una entrevista a la gerente de la empresa con la finalidad de conocer cuál es el impacto generado a raíz de la implementación de una diversificación y su importancia para la empresa. El cuestionario estuvo conformado por 14 preguntas abiertas, correspondientes a 7 dimensiones como son:

- 1) Desarrollo de la empresa
- 2) Canales de distribución
- 3) Rentabilidad
- 4) Relevancia de la implementación
- 5) Estrategias
- 6) Producción
- 7) Efecto ocasionado

**Tabla 2***Matriz de Operacionalización*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Crecimiento empresarial</b>	Según (Chiavenato, 2007) el crecimiento empresarial u organizacional es el resultado de un éxito organizacional, fruto de una correcta gestión la cual ha sabido adaptarse a las situaciones presentadas en el entorno empresarial.	El crecimiento empresarial es resultados generados por la empresa con el pasar del tiempo, algunos factores que denota si existió crecimiento son: el volumen de ventas, utilidades generadas, aumento de canales de comercialización, participación dentro del mercado, entre otros.	Desarrollo de la empresa	Personal que labora en la empresa	<b>13</b>
				Infraestructura	<b>6, 7,</b>
			Producción	Capacidad productiva	<b>9</b>
			Canales de distribución	Locales físicos	<b>8, 14</b>
				Tienda virtual	<b>15</b>
			Rentabilidad	Participación en el mercado	-
Ingresos percibidos	<b>2</b>				

<b>Variable independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Diversificación de productos</b>	Para (Huerta & Navas, 2006) aquella organización que se encuentre activa en dos o más segmentos de la industria con productos diferentes mantiene una diversificación, por ende, se verá reflejado en su participación dentro del mercado.	El hecho de incursionar en nuevas líneas productivas contribuye a que la empresa tenga una mayor presencia en el mercado lo que resulta en un mayor número de ventas que se verá reflejado en sus utilidades	Relevancia de la implementación	Motivación del propietario	-
				Demanda Insatisfecha	<b>5</b>
			Estrategias	Captación de clientes	<b>12</b>
				Diferenciación en el mercado	<b>4</b>
			Producción	Incorporación de nuevas líneas productivas	<b>3</b>
			Efecto ocasionado	Conformidad del cliente	<b>1, 11</b>
Fidelización del cliente	<b>10</b>				

*Nota: Adaptado de:* Crecimiento empresarial Fuente: (Chiavenato, 2007; Huerta & Navas, 2006).

## **Capítulo 4: Diseño del estudio de Caso**

### **4.1 Recolección de la Información**

Para la recolección de la información se procedió con la aplicación de los instrumentos validados previamente por los docentes designados, además el tiempo que tomo su recolección fueron 10 días en los cuales se obtuvieron un total de 324 encuestas respondidas en su totalidad, lo que permitió consolidar una base de datos para su correspondiente análisis y representación gráfica a manera de sustentar la información necesaria para la investigación.

En cuanto a la recolección de encuestas se la realizó de dos formas, de manera virtual con el uso de la herramienta Google Forms y de forma física en los locales de la empresa se les entregó a los consumidores un cuestionario para que sea respondidos acorde a su criterio, sumando las dos técnicas es que se obtuvo como resultado un total de 324 encuestas de las cuales 212 respuestas fueron generadas de manera digital las cuales representan el 65.43% del total, a la vez que se obtuvo 112 encuestas físicas correspondientes al 34.57% del total.

A su vez los datos obtenidos permitieron evidenciar que los consumidores si se encuentran interesados en una mayor diversidad de productos desarrollados bajo la marca Najera's debido a la calidad y el diseño presente son factores que sobresalen en sus bienes, a la vez que en la entrevista realizada al propietario se evidencian acciones tomadas para poder consolidar a la empresa en el mercado.

### **4.2 Análisis de la Información**

Para llevar a cabo el procesamiento de los datos obtenidos se lo realizó por medio de la estadística descriptiva, la cual consiste en evidenciar la información obtenida a modo de resumirla en la representación en tablas, graficas, figuras (Rendon et al., 2016).

La herramienta seleccionada para la tabulación de información obtenida a partir de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa “Najera’s” fue el programa Microsoft Office Excel en su versión 365 para Windows, por lo que permite operar bases de datos para así poder analizar de una mejor manera la información obtenida.

Una vez obtenida la información se procedió a clasificarla y analizarla de forma individual con la finalidad de obtener datos estadísticos respecto a las respuestas de los clientes, para poder generar las gráficas pertinentes con su debido análisis. Además de emplear las matrices BCG y Ansoff para dar cumplimiento a los objetivos específicos 2 y 3 respectivamente.

### **4.3 Redacción del Informe**

Para la redacción del presente estudio de caso, se llevó a cabo en 4 capítulos en los cuales a manera de finalizar el estudio se establecieron conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

Referente al contenido abordado en el primer capítulo, el cual propone la introducción a manera de contextualizar al lector acerca de la temática abordada en la investigación con respecto a la estrategia de diversificación vertical para conseguir un crecimiento relevante en el mercado, también se plantea la problemática con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación, seguido de la justificación del estudio denotando la factibilidad de llevar a cabo la investigación y finalmente se encuentran los objetivos, los cuales son los resultados a alcanzar con el desarrollo del estudio.

En cuanto al segundo capítulo se aborda el marco referencial que está conformado por 3 subtemas importantes como son: El estado del arte en donde se plasman teorías e investigaciones anteriores a modo de base teórica para el estudio. El marco teórico, que tiene la finalidad de

definir y dar soporte a cada uno de los aspectos considerados en la investigación referentes a crecimiento empresarial, indicadores de crecimiento y estrategias empresariales. El marco legal también es contemplado en este apartado puesto que se conforma por leyes, estatutos y normativas con relación a la investigación.

El tercer capítulo trata de la metodología aplicada para llevar a cabo el estudio de caso, en donde se aplicó un enfoque mixto, un alcance descriptivo y un diseño no experimental aplicado de manera longitudinal. Respecto a las técnicas se optó por la entrevista a la gerente propietaria y la encuesta dirigida a los clientes de la empresa para conocer su percepción frente a la empresa y sus productos. Y los instrumentos que son aquellos utilizados para conformar la matriz de operacionalización que será analizada en el posterior capítulo.

Respecto al cuarto capítulo en el cual se abarca el diseño del estudio de caso, el cual es el resultado de la recolección de datos previamente obtenidos, se procede con la elaboración del informe en donde se resume los aspectos más relevantes de la investigación, a su vez en el apartado de presentación y análisis de resultados del caso se procedió a registrar aquellos hallazgos a modo de tablas y gráficos para su debida interpretación.

Para finalizar se procede a redactar las conclusiones obtenidas por el investigador, a la vez que se manifiestan las correspondientes recomendaciones, seguido de las referencias bibliográficas empleadas a lo largo del estudio y anexos que comprueban la veracidad de la aplicación.

#### **4.4 Presentación y Análisis de Resultado del Caso**

Una vez recolectada la información necesaria para sustentar la investigación en la cual se buscó analizar a la estrategia de diversificación vertical para el crecimiento empresarial de la

empresa Najera's se procede a identificar motivos por los cuales el negocio decidió implementar dicha estrategia en la siguiente tabla:

*Tabla 3*

*Razones Empresariales para Optar por Diversificar un Negocio*

- Brindar un mayor número de opciones a los consumidores al momento de elegir determinado producto
- Aprovechar de mejor forma los materiales disponibles en el taller
- Reducir el costo de producir un bien
- Optimizar los tiempos distribuidos para la producción de las zapatillas
- Disponer de un mayor stock
- Incrementar la capacidad productiva de la empresa con respecto a espacios físicos
- Contribuir a que exista menos desempleo al contratar mayor mano de obra calificada.
- Penetrar diferentes segmentos en el mercado
- Ser competitivos
- Dinamizar la economía en el país
- Poder introducir más productos en el mercado nacional e internacional en un futuro
- Posicionar a la empresa como referente en el apartado de calzado artesanal
- Enfocarse en brindar el mejor servicio a los consumidores
- Brindar una mejor experiencia al momento de adquirir un

producto que es amigable con el medio ambiente.

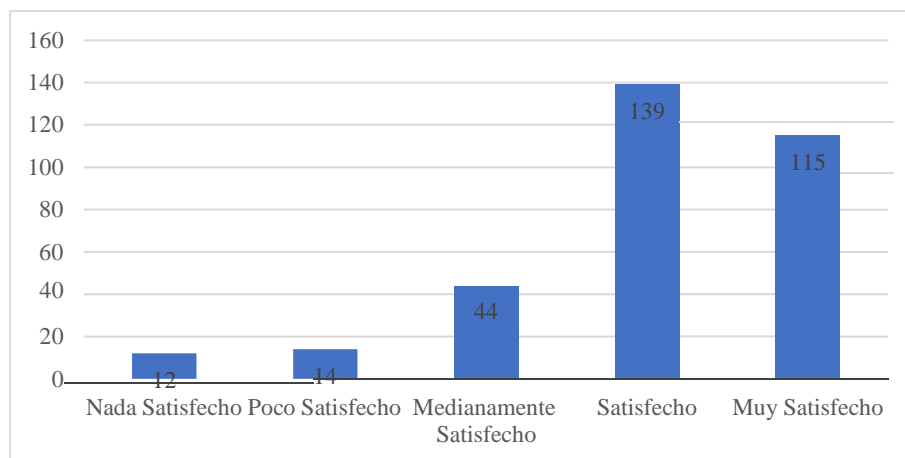
- Incrementar el número de ventas realizadas en un periodo
- Maximizar utilidades

Nota: Elaborado con base a Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial,

Fuente: (Gonzales, 2013; Puente & Andrade, 2016).

Para un negocio el hecho de permanecer y consolidarse en el mercado resulta de vital importancia, en razón de que toda organización busca en el largo plazo. Para lo cual, una organización deberá generar y promover estrategias encaminadas al logro de sus objetivos, a la vez que se brinda bienestar al consumidor ya sea con sus productos, el servicio prestado por los vendedores o el agrado que perciben los clientes al encontrarse en los locales.

Ante eso, la empresa Najera's que tiene como rubro principal el diseñar calzado para damas y caballeros, teniendo en cuenta que la proporción de compradoras femeninas representa más de un 85% del total de ventas generadas en un periodo fiscal. Y que sus principales clientes se encuentran en un intervalo no mayor a 30 años, seguido de aquellas personas que tienen entre 31 a 40 años, por tanto, sus consumidores principales están concentrados en las etapas denominadas juventud y adultez. Es así como para conocer el nivel de agrado de los consumidores con respecto a los productos se obtuvo las siguientes respuestas.

**Figura 6***Índice de satisfacción de los consumidores*

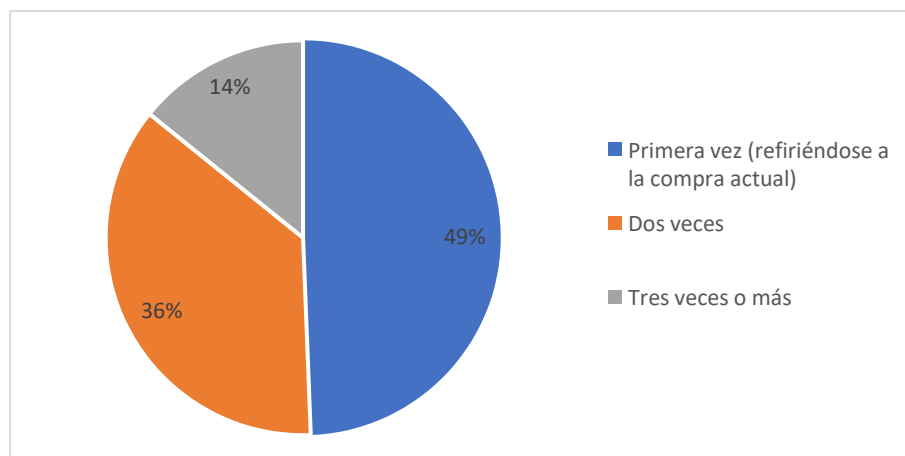
*Nota:* Detalle del nivel de satisfacción del cliente respecto al producto adquirido

Para que un cliente se sienta satisfecho con el producto la empresa deberá considerar varios factores al momento de obtener una posición competitiva, dado que deberá desarrollar atributos de productos o servicios que resulten atractivos a los clientes, lo cual les otorgue una diferencia en el mercado (Celeita, 2015). En la figura 6 se puede evidenciar que la gran mayoría de los consumidores se encuentran satisfechos con la compra realizada, esto se debe principalmente a la calidad, comodidad y confianza que promueve la empresa, lo cual es la satisfacción percibida del consumidor hacia el producto.



**Figura 7**

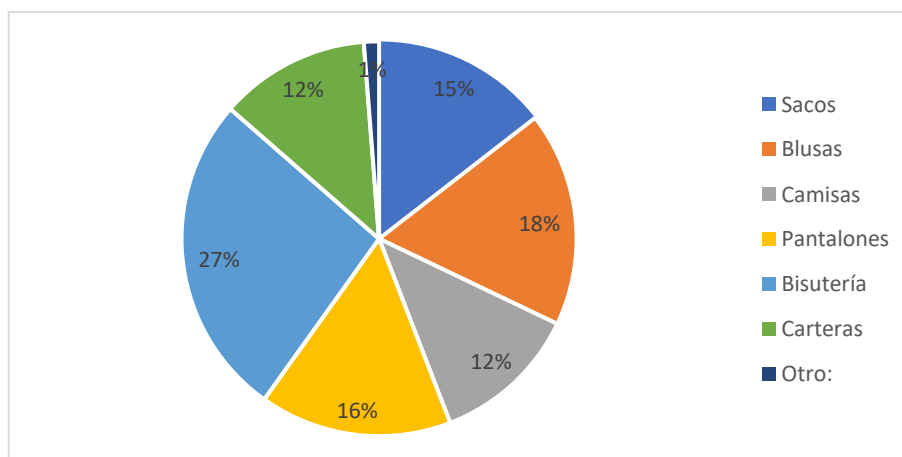
*Número de Compras Realizadas por los Clientes*



*Nota:* Detalle del nivel incurrancia de compras por parte del cliente

El hecho de que los encuestados denoten un alto índice con respecto a las veces que han vuelto a comprar artículos en la empresa es favorecedor considerando que se podría hablar de una fidelización. Para lo cual (Burbano et al., 2018) manifiestan que la creación de un lazo positivo de confianza entre el establecimiento y el consumidor resulta beneficioso además de trascendental para la subsistencia de un negocio, ya que se genera una necesidad de volver a adquirir un bien o producto en la tienda.

Najera's al ofrecer confort y calidad en cada uno de sus productos marca la diferencia con sus competidores, además juntamente con acciones para cautivar a sus clientes ha podido establecer mayores vínculos con sus usuarios lo que se traduce en mayores ventas a los mismos, en razón de que un usuario fidelizado adquiere un mayor número de mercadería.

**Figura 8***Productos Complementarios*

*Nota:* Detalle de posibles productos les gustaría adquirir a los clientes

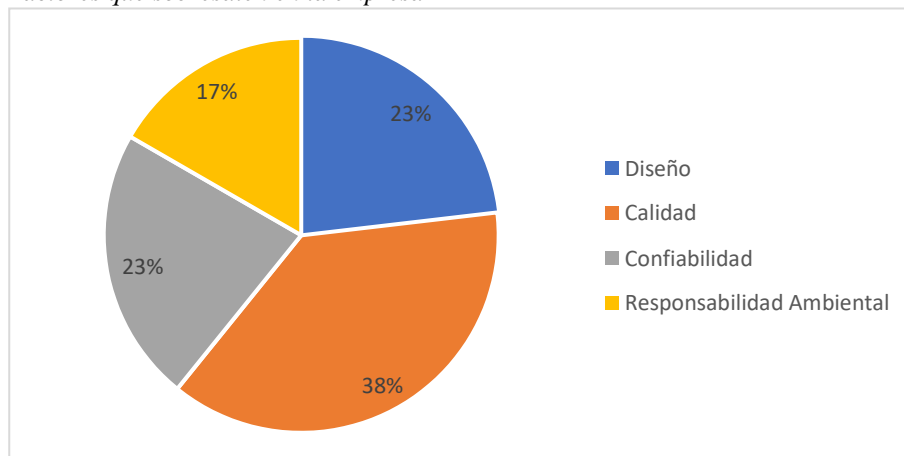
El producir y comercializar varios tipo de productos ocasiona una diversificación vertical u horizontal, ya que representa no sólo la inmersión en un nuevo espacio de negocios desconocido, lo que podría implicar un riesgo elevado, sino también una oportunidad para conseguir altos márgenes de utilidad (Pulgarín & Riviera, 2012). La gerente de Najera's por medio de la entrevista manifestó estar dispuesta a producir algo diferente e incrementar sus líneas productivas. Por tanto, la información plasmada en la figura 8 puede contribuir a definir las principales preferencias de los clientes y cuáles serían los productos que les gustaría ver que la empresa comercialice.

Los datos obtenidos reflejan a un 27% de encuestados estar interesado en adquirir bisutería fabricada por Najera's, seguido de un 18% que les llama la atención adquirir blusas, además de un 16% interesado en comprar pantalones, un 15% del total encuestado opta por sacos o abrigos y en menor medida demás productos como camisas o carteras de mano. Si se procede con la fabricación de los productos antes mencionados, se podría estar hablando del surgimiento de nuevos productos estrella, los cuales contribuirían a generar liquidez a la empresa para poder

incursionar en otros segmentos, aumentando su participación y siendo más reconocida en el medio.

**Figura 9**

*Factores que sobresalen en la empresa*



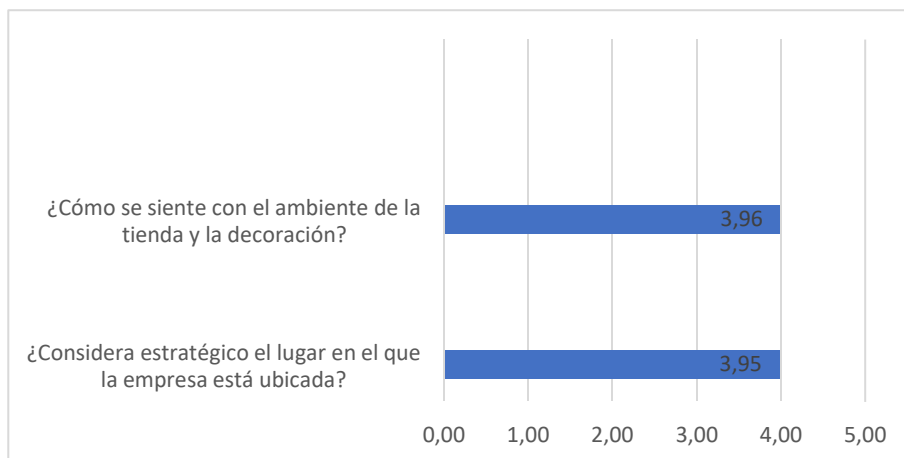
*Nota:* Factores que resaltan a la empresa.

Sin duda la calidad que está presente en cada uno de los productos es lo sobresaliente de la empresa, y eso es evidente para los clientes debido a que un 38% señala dicho ítem como la mejor descripción, de igual manera la propietaria indica estar en constante mejora respecto a la calidad de sus productos dado que eso marca la diferencia ante otras marcas, como segundo factor significativo está el diseño, en lo que respecta a este apartado la gerente manifestó siempre estar innovando, para poder brindar a los clientes más opciones al momento de realizar su compra, además la confiabilidad que ofrece la empresa es evidente para un 23% de los consumidores pues la empresa con sus productos proporciona seguridad en su calzado al ser sinónimo de durabilidad.

A la vez que el modelo de producción del calzado se basa en aprovechar los productos de origen natural como son el yute como fibra para la suela reemplazando al caucho, de igual manera emplean empaques ecológicos biodegradables, los cuales reduce el impacto ambiental

promoviendo así la responsabilidad ambiental sostenible en el tiempo y un 17% de los consumidores evidencia dicho factor como destacado de la empresa.

**Figura 10**



*Dimensión Desarrollo*

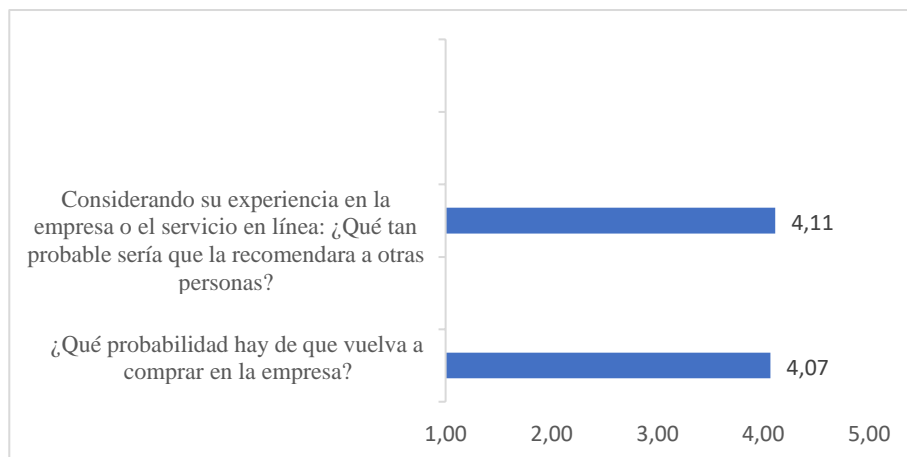
*Nota:* Detalle del nivel de agrado respecto al local físico

El éxito de una empresa también está relacionada a su ubicación debido a que resultan fundamental el sitio donde está establecido el negocio, debiendo ser estratégico y conveniente para que los posibles compradores no tengan dificultad en acceder al establecimiento. Para (Vargas, 2010) el hecho de poseer un proyecto innovador es el inicio de todo buen emprendimiento, pero si el negocio no se ubica en un lugar estratégico, donde el público lo identifique, de nada servirá esa creatividad. Es así que, la empresa en su afán de obtener un mayor flujo de clientes debe estar presente en sitios considerados estratégicos, pues esto facilitará obtener un mayor alcance hacia los clientes.

El cuidar la imagen de cada uno de sus locales, la distribución y el cómo están organizadas los productos resulta importante, ya que la primera impresión es la que se plasma en la mente del consumidor. Es así que, aquellas personas que han visitado la empresa se sienten a

gustos con el lugar en el que están ubicadas las tiendas de la empresa y la exhibición de la mercadería en los establecimientos.

**Figura 11**

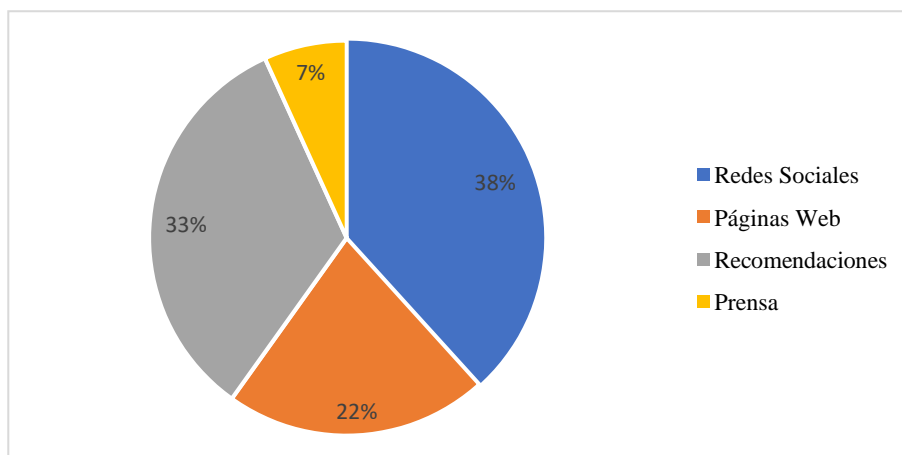


*Dimensión Efecto*

**Nota:** Nivel de efecto en ocasionado en el consumidor

Las encuestas indican que los consumidores encuentran probable el hecho de recomendar y volver a comprar los productos. La empresa mantiene con sus clientes confianza, seguridad y valor, lo cual hace que los consumidores se sientan motivados a adquirir más bienes, a la vez que generan uno de los tipos de publicidad más efectiva, el marketing “de boca en boca” refiriéndose así a aquella comunicación personal y directa acerca de un producto, entre personas ajenas a la empresa con la intención de transmitir la experiencia vivida (Ayuso, 2015).

A su vez la gerente de la empresa manifestó “nos enfocamos exclusivamente en los requerimientos de los clientes, además de brindarles un servicio personalizado”, entonces si los consumidores llegan a sentirse identificados con la empresa indirectamente accederán a comentar su experiencia a otras personas y este interés genera en los demás individuos la curiosidad de adquirir o conocer los productos señalados.

**Figura 12***Medios Publicitarios*

*Nota:* Medios de Interacción con el Cliente

Hoy en día en lo que se refiere a los medios de comunicación más usados por las personas el internet ha ganado relevancia con el pasar del tiempo, así (Lastra, 2021) sostiene que 4.880 millones de personas alrededor del mundo son usuarios activos navegando en este medio, de los cuales 4.500 millones están presentes en las redes sociales, por tal motivo las empresa ven factible publicitarse en sitios web para obtener un mayor alcance hacia los consumidores

Es así que, en lo que respecta a las encuestas se obtuvo un 38% de personas las cuales se han enterado de la empresa Najera's por medio de las redes sociales, esto debido a que la empresa ha sabido mantener su actividad en las plataformas, cautivando así a sus seguidores

### ***Matriz BCG***

Para la elaboración de la matriz de crecimiento también denominada BCG , se procedió con la recolección de información respecto a las ventas efectuadas en el periodo 2020-2021. Teniendo en cuenta que son 10 los productos que produce y comercializa la empresa se procedió a determinar en porcentaje el número de unidades vendidas con respecto a cada línea productiva y la cantidad de dinero recibido por dichas ventas en el primer y segundo año.

Es así que una vez recopilada dicha información se procedió con el cálculo de la participación relativa, en la cual el producto que obtuvo mayores ventas en el año se usa como base para dividir con cada uno de los demás productos, en lo que respecta a la tasa de crecimiento se aplicará una resta entre el total de ventas en el año actual del producto menos el total de ventas en el año base y la operación será dividida entre el total de ventas en el año base, lo que permitirá determinar la tasa de crecimiento por productos con respecto al año anterior.

Por consiguiente, se procedió a representar los valores con un gráfico de burbuja y así poder organizar la información para tener una noción de cómo se comportan los productos en el mercado, cuales resultan los más solicitados por los clientes formando parte de los denominados “estrella”, aquellos productos que son generadores de liquidez llamados “vaca”, seguido de los “interrogantes” los cuales podrían resultar en aciertos para la empresa o al contrario serían un desperdicio de recursos y por último los productos “perro” en donde la empresa debería considerar disminuir su participación en vista de que no se obtiene los resultados esperados.

Tabla 4

Productos	2020					2021					Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
	Precio	Unidades	%	Ventas	%	Precio	Unidades	%	Ventas	%		
1 Exclusivos	\$ 59,71	122	8%	\$ 7.285,14	10%	\$ 59,71	167	9%	\$ 9.972,29	12%	0,64	37%
2 Clásicos	\$ 35,00	228	15%	\$ 7.980,00	11%	\$ 35,00	316	17%	\$ 11.060,00	13%	0,71	39%
3 Mocasín	\$ 48,00	181	12%	\$ 8.688,00	12%	\$ 48,00	212	12%	\$ 10.176,00	12%	0,65	17%
4 Najera´s	\$ 45,00	187	12%	\$ 8.415,00	12%	\$ 45,00	211	12%	\$ 9.495,00	11%	0,61	13%
5 Tradicionales	\$ 45,00	350	23%	\$ 15.750,00	22%	\$ 45,00	347	19%	\$ 15.615,00	19%	1,57	-1%
6 Magnolia (Zheru's)	\$ 47,00	133	9%	\$ 6.251,00	9%	\$ 47,00	152	8%	\$ 7.144,00	9%	0,46	14%
7 Zuecos	\$ 47,00	140	9%	\$ 6.580,00	9%	\$ 47,00	174	10%	\$ 8.178,00	10%	0,52	24%
8 Sandalias	\$ 47,00	126	8%	\$ 5.922,00	8%	\$ 47,00	147	8%	\$ 6.909,00	8%	0,44	17%
9 Kimonos	\$ 34,99	24	2%	\$ 839,76	1%	\$ 34,99	25	1%	\$ 874,75	1%	0,06	4%
10 Bolsos	\$ 70,00	51	3%	\$ 3.570,00	5%	\$ 70,00	57	3%	\$ 3.990,00	5%	0,26	12%
<b>TOTAL</b>		1542	100%	\$ 71.280,90	100%		1808	100%	\$ 83.414,04	100%		17%

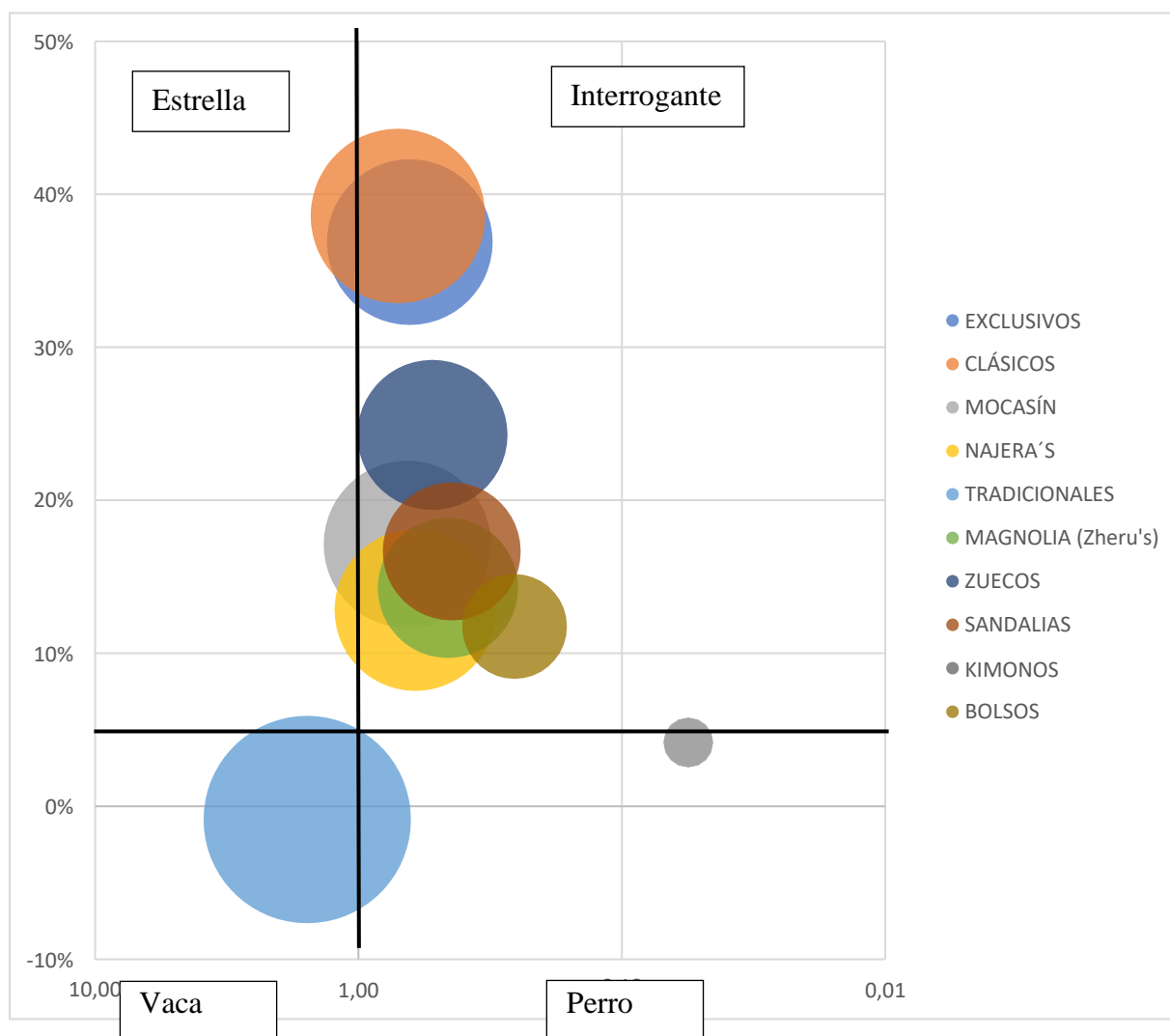
*Aplicación de la Matriz BCG*

*Nota:* Cálculo del crecimiento en ventas respecto a año anteriores.



**Figura 13**

*Representación Gráfica de la Matriz BCG*



*Nota:* Representación de la Matriz BCG.

### **Análisis de la Matriz BCG**

Una vez realizada la matriz se evidencia que el producto que sobresale como vaca de la empresa Najera's es el producto numero 5 los cuales son denominados "Tradicionales", por tanto, es correcto afirmar que la comercialización de dicho bien es el que genera mayor liquidez

para el negocio en vista de que se está consolidado en el mercado y tienden a mantener el número de ventas estables por lo que no supone pérdida para la empresa.

En cuanto a productos denominados estrella se obtuvo que los productos 1, 2, 3 y 4 correspondientes a los modelos “Clásicos”, “Exclusivos”, “Mocasín” y “Najera’s” respectivamente se encuentran próximos a ingresar a dicho segmento dado que su comercialización supone una buena rentabilidad, sin embargo, para posicionar a los productos se requerirá de una mayor inversión en marketing, además de implementar estrategias que conlleven a una mayor adquisición por parte de los clientes.

Respecto a los productos interrogantes tenemos al 6, 7, 8 y 10 que corresponden a “Magnolia”, “Zuecos”, “Sandalias” y “Bolsos”, se encuentran en este cuadrante ya que su futuro es incierto, por ende suponen que son productos que pueden obtener un mayor crecimiento o por el contrario podrían fracasar en el mercado desencadenando pérdidas monetarias.

Por último, en el cuadrante denominado perro se encuentra el producto 9 ocupado por los “Kimonos”, dicho bien no obtiene la participación esperada a lo cual genera poca liquidez y la empresa podría considerar dejar de producirlo para redireccionar esos recursos a otras líneas productivas.

Para (Crespin, 2019) el hecho de realizar esta matriz es con objetivo de relacionar la tasa de crecimiento del mercado con la participación relativa en el mismo. En lo que respecta a Najera’s su aplicación conlleva a que la empresa tenga un mejor panorama acerca de cómo se desenvuelven sus productos en el medio, además que resulta de gran ayuda analizar minuciosamente aquellos productos los cuales disponen de una buena, regular o mínima acogida,

a la vez que establecen estrategias encaminadas en alcanzar una mayor aceptación de los bienes en el mercado.

### ***Matriz Ansoff.***

Para la realización de la matriz Ansoff o también conocida como cuadrícula de expansión de Producto/Mercado, la cual es una herramienta para estudiar y proyectar estrategias de crecimiento fue necesaria la información recopilada por medio de la entrevista y encuestas, además de requerir del criterio del investigador para complementar apartados que resultan trascendentes para la empresa.

Para el primer cuadrante perteneciente a la penetración de mercado, se establecieron las acciones que la empresa ha llevado a cabo para que sus consumidores principales continúen adquiriendo bienes, esto gracias a la implementación de promociones, descuentos o variaciones de los modelos ya existentes con la finalidad de retener a los clientes e incentivar a nuevos.

En cuanto al segundo apartado de desarrollo de productos al observar que la empresa posee una buena participación lo cual permite introducir nuevas categorías que estén relacionadas al bien principal en vista de que se dispone de un segmento establecido, permitiendo que el negocio continúe sus actividades comerciales a la vez que diversifica su cartera de productos dentro del mismo mercado con la finalidad de aumentar sus ventas.

Respecto al cuadrante de desarrollo de mercado tiene que ver con las estrategias que la empresa ha implementado para buscar expandir su negocio en nuevos espacios geográficos o en lo que respecta a sus canales de distribución, con la finalidad de conseguir nuevos clientes con distintas motivaciones y características diferentes al mercado tradicional.

Y finalmente en el último cuadro de diversificación el cual hace referencia a ingresar en otros negocios con nuevos productos que guarden una estrecha relación o son ajenos a los que produce la empresa con la finalidad de acrecentar su cartera al incursionar en nuevos espacios.

Tabla 5

Matriz Ansoff de la Empresa

		Productos	
		Actuales	Nuevos
<b>Mercados</b>	<b>Actuales</b>	Penetración del Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos a clientes que adquieran los productos en la página oficial de la empresa.</li> <li>• Rebajas de precio en los meses de enero, junio, julio, noviembre, diciembre.</li> <li>• Promociones en el mes de febrero, junio, diciembre.</li> <li>• Publicitar a la empresa en más redes sociales.</li> </ul>	Desarrollo de Productos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el catálogo de calzado para caballeros y niños.</li> <li>• Promover más diseños enfocados en las Sandalias y Zuecos.</li> <li>• Producción de calzado personalizados a requerimientos del consumidor.</li> </ul>
	<b>Nuevos</b>	Desarrollo de Mercados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la comercialización de productos por medio de las redes sociales.</li> <li>• Para el presente año se apertura un nuevo local en la ciudad de Cuenca.</li> </ul>	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acrecentar la producción de Bolsos de Cuero.</li> <li>• Producción y comercialización de Kimonos.</li> <li>• Dar continuidad a la tienda de ropa (La Boutique By La Casa verde).</li> </ul>

Nota: Representación de la Matriz Ansoff

## Propuesta de Matriz Ansoff

**Tabla 6**

*Propuesta de Matriz Ansoff*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
<b>Mercados</b>	<b>Actuales</b>	Penetración del Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos colores para los modelos de calzado que comercializa la empresa.</li> <li>• Promocionar a la marca con “influencers” de la localidad.</li> <li>• Promocionar a la empresa al ser partícipes y auspiciantes de certámenes de belleza en la provincia de Imbabura.</li> </ul>	Desarrollo de Productos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la tendencia de diseños exclusivos, lo que generara mayor interés en los consumidores.</li> <li>• Creación de nuevos modelos de calzado artesanal</li> </ul>
	<b>Nuevos</b>	Desarrollo de Mercados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar presente en la mayoría de las redes sociales que actualmente existen.</li> <li>• Realización de estudios de mercado para poder incursionar en nuevos sitios que resulten estratégicos para la empresa</li> </ul>	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar producir un mayor número de artículos relacionados a la moda como son (bisutería, blusas, pantalones, sacos, etc.).</li> </ul>

Nota: Representación de la Matriz Ansoff

## **Análisis**

### 1. Penetración del Mercado

Najera's es una empresa recurrente en cuanto a publicidad a través de redes sociales, a la vez que incentivan al consumidor a adquirir sus productos. Por ello, lo que se busca con la publicidad es obtener un mayor índice de ventas realizadas, además de que los clientes adquieran más bienes, por el hecho de aprovechar aquellas promociones o descuentos especiales aplicados a los productos.

### 2. Desarrollo del producto

La empresa ha conseguido una buena participación en el mercado debido a la disponibilidad de un amplio catálogo de productos, los mismos que le permiten al consumidor disponer de varias opciones al momento de decidirse por un modelo de calzado. En el intento de penetrar diferentes mercados en los cuales Najera's posee poca o relativa participación la empresa podría introducir más productos, en razón de que está en la capacidad de implementar nuevas líneas asociadas al calzado de damas, caballeros y niños.

### 3. Desarrollo del Mercado

Uno de los objetivos que tiene el negocio es la creación de sucursales en nuevos espacios físicos tanto nacionales como internacionales, así lo manifestó la gerente en la entrevista realizada "la idea no solamente es crecer aquí a nivel nacional, sino internacional". Además, el saber gestionar de una forma correcta las redes sociales de la empresa y aprovechar el auge de las ventas en línea, han servido de guía para que la empresa pueda establecer una nueva sucursal fruto de un estudio llevado a cabo por el equipo de ventas con los pedidos en línea y al observar una alta demanda en Cuenca han optado por abrir un local en dicha provincia.

La estrategia de desarrollo de mercados implementada por la gestión está generando buenos resultados hasta el momento y se espera que lo siga haciendo con el pasar del tiempo en vista de que como objetivo de la empresa es estar presente en cada provincia del Ecuador.

#### 4. Diversificación

A pesar de tener como principal fuente de ingreso la producción y comercialización de calzado artesanal con un mayor enfoque en el segmento femenino, la empresa busca llegar a un mayor número de compradores, para ello ya se encuentra en la producción de kimonos y bolsos hechos a base de cuero sintético, elaborados con los mejores materiales y con personal que se encuentra en constante capacitación para el desarrollo de productos diferentes a los ya comercializados. A la vez que para diversificar aún más a la empresa se ha implementado una tienda de ropa (La Boutique By La Casa verde) donde se comercializa indumentaria deportiva de grandes marcas en la ciudad de Quito en específico en el Centro Comercial Iñaquito.

Una vez finalizados los correspondientes análisis se establece que la estrategia de diversificación vertical afecta positivamente a la empresa dado que consiste en aumentar la cartera de productos que posee el negocio, a la vez que son ellos los encargados de producir y comercializar sus productos, generando así un correcto y oportuno tratamiento de las materias primas para garantizar la calidad en cada uno de los bienes lanzados al mercado.

Además, el crecimiento empresarial es un objetivo que buscan todos los negocios debido a que esto conlleva a una consolidación y mayor participación en determinado segmento del mercado, lo cual genera una mayor rentabilidad y prolonga la permanencia de la industria en el tiempo. Para Najera's el saber enfocarse en las necesidades de los clientes y estar en constante innovación con sus productos a hecho que sea una marca referente en cuanto a calzado artesanal



de dama, es así que optar por la estrategia de diversificar sus productos para que el comprador disponga de más opciones al momento de adquirir un bien, no solo conlleva beneficios monetarios para la empresa, sino que resulta beneficioso para la sociedad en razón de que al incrementar el número de unidades producidas se contribuye a crear mayores fuentes de empleo, los productores de materias primas son beneficiados pues venden sus productos al precio justo, a su vez se incentiva a la inversión dentro del territorio en la creación de mayor infraestructura en sitios geográficos, todo lo antes mencionado parte de que la empresa supo diversificar sus productos y aprovechar sus ventajas para cautivar a los consumidores.

## Conclusiones

En la presente investigación se analizó la estrategia de diversificación vertical de productos implementada por la empresa Najera's para conseguir un crecimiento empresarial. Lo más relevante del análisis fue que en la búsqueda de incrementar las utilidades generadas por el negocio se han empleado diversas estrategias que han ayudado a la consecución de una mayor participación en el mercado debido a que el éxito de una empresa radica en ser sostenible al corto, mediano y largo plazo.

A través de los datos obtenidos se identificaron los motivos los cuales consideró la empresa para implementar la estrategia de diversificación vertical, teniendo en cuenta que al querer captar la atención de potenciales consumidores Najera's se ha encontrado en constante innovación referente al diseño de sus productos, con la finalidad de brindar una mayor variedad y que el cliente se sienta con la libertad de poder elegir el que más le resulte atractivo y se ajuste a sus requerimientos.

El examinar las ventas de una empresa con respecto a años anteriores resulta necesario para llevar a cabo análisis que permitan evidenciar si existe un crecimiento empresarial, además el uso de herramientas gerenciales como es la Matriz BCG orientadas al estudio del comportamiento del mercado y la participación de los productos resulta importante pues se denotan aquellos bienes con los cuales la empresa está generando la liquidez necesaria para sostener el negocio además de generar dinero para poder invertir en el desarrollo de más productos con los cuales se espera obtener aún mejores resultados.

Con la información recolectada y con lo que se evidenció en el desarrollo del estudio es que sea propuesto aquellas acciones que promueven el crecimiento empresarial de Najera's mediante una Matriz ANSOFF, en vista de que se emplea dicha herramienta para plasmar las

acciones que realiza la empresa en el mercado, para así poder obtener mejores resultados al momento de comercializar sus productos a clientes nuevos y antiguos e incursionar en mercados.

La finalidad del estudio es motivar a los emprendedores y negocios ya consolidados a incursionar en nuevos mercados, promover nuevas estrategias encaminadas a buscar el éxito de su empresa, sin descuidar la experiencia que se genera en el servicio y trato a los clientes. En razón de que si un cliente se siente conforme con los productos puestos a su disposición no buscare otra empresa para poder adquirir lo que requiere, generando así un vínculo de fidelización entre el cliente y el establecimiento.

### **Recomendaciones**

El uso de herramientas gerenciales para identificar apartados en los cuales la empresa está destacando o por el contrario presenta falencias es necesario para una correcta toma de decisiones debido a que la finalidad de las herramientas es mitigar y evitar que aquellos eventos indeseables ocurran en reiteradas ocasiones por tanto resulta indispensable para una organización su manejo y aplicación en el ámbito empresarial.

Para llevar a cabo una correcta gestión se debe mantener un adecuado control de ingresos y egresos de efectivo pertenecientes al negocio con el propósito de valorar a la empresa desde un punto de vista técnico, también resulta trascendental tener en cuenta la organización del negocio por consiguiente una sociedad organizada estará encaminada hacia el éxito.

Si una empresa se encuentra en sus primeras etapas de creación lo esencial es enfocarse en un nicho en específico, así una vez desarrollado dicho segmento se podrá dar paso a diferentes formas de producción e incursionar en nuevos apartados teniendo en cuenta que la empresa estará consolidada en el medio y su rentabilidad no se verá comprometida.

Respecto a la implementación de nuevas cadenas productivas o también denominada diversificación vertical la cual tiene como propósito introducir mercadería en nuevos espacios, es aconsejable su implementación siempre y cuando se encuentre un mercado insatisfecho en el que la empresa pueda beneficiarse al ofertar productos que llame la atención a los consumidores con sus ventajas competitivas tales como la calidad, comodidad y confiabilidad que ofrece el producto, ya que es la única forma en la cual se puede ser competitivo y sobresalir frente a la competencia.

La situación en la cual se encuentra una empresa parte de la toma de decisiones de la administración, por tanto, se debe prestar atención a toda aquella actividad que se desarrolle en el marco empresarial, sin desvalorizar que los clientes son la clave para el éxito de una empresa, para lo cual se debe buscar la manera de satisfacer sus requerimientos sin dejar de lado aquellas acciones que la empresa ha sabido implementar de forma oportuna para así dar paso a un crecimiento empresarial exitoso.

## Referencias

- Acosta, C. (2018). *Estrategias de diversificación de productos en la empresa "INOLA"* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2392>
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2008). Diseños De Investigación Experimental Y No-Experimental. *Centro de Estudios de Opinión*, 1–46.  
[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel\\_disenos\\_investigacionexperimental.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel_disenos_investigacionexperimental.pdf)
- Alvarez, M. (2021). *Desarrollo Empresarial |Crecimiento & Desarrollo*. Grupo ALBE Consultoria. <https://www.grupoalbe.com/desarrollo-empresarial-crecimiento-desarrollo/>
- Arellano, B. N., & Yanchapanta, C. J. (2021). *La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial en el sector calzado del cantón Cevallos* [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33139>
- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(1), 13–29.
- Argote, A., Montero, S., Martínez, E., Serrano, F., & García, Y. (2021). *Análisis y evaluación del proceso de selección, vinculación y contratación de personal de la empresa Klaren's de Valledupar* (Número 1). Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. En *Entelequia: revista interdisciplinaria* (11a ed., Vol. 4, Número 3). Pearson Educación.
- Ayuso, B. (2015). *El Marketing " De Boca En Boca "*. Pontificia Universidad Comillas Madrid.
- Boston Consulting Group. (2021). *¿Qué es la matriz de acciones de crecimiento?*  
<https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- Burbano, Á., Velástegui, E., Villamarín, J., & Novillo, C. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 579.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v3i8.683>
- Camelo, A. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la mejora del nivel de rotación de*

- inventarios en una empresa distribuidora Proyecto* (pp. 1–27). UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20433/CameloMesa-AndrésHonorio-2019.pdf?sequence=7>
- Celeita, J. (2015). *Estrategias empresariales en un modelo de procesos de negocio para aumentar la rentabilidad y garantizar la permanencia en el mercado de una compañía*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Cernas, D., & Mercado, P. (2015). La adquisición de empresas. ¿En qué nivel de relación industrial son un modo más apropiado de diversificación empresarial? *Estudios Gerenciales*, 31(136), 266–274. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.05.001>
- Chávez, D. (2008). *Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social*. V. [https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20080521_56.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General de la Administración* (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial*, 449, 1–219. <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf%0Ahttp://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf%0Ahttp://iusrectusecart.blogspot.com/2015/11/art1-de-la-constitucion-del-ecuador.html>
- Contreras, E. (2007). La Ventaja Competitiva De Michael Porter. *Cice*, 1, 1. <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Crespin, R. (2019). *Estrategias de posicionamiento en el mercado de los productos farmacéuticos de la empresa Totalcorp s.a. a partir del año 2019*. INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA.
- Duran, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 0(1), 55–78.
- EAE Business School. (2021). *Diversificación empresarial: definición, tipos y ejemplos*. Retos Directivos. <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>

Escuela de negocios y dirección. (2015). ¿CUÁLES SON LAS RAZONES DE DIVERSIFICAR UN NEGOCIO? *Business Revista Digital*.

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/asesoria/razones-diversificacion-negocio/>

Gonzales, J. (2013). El Emprendedor y sus características. *Acción cointra el Hambre*, 1–35.

[https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.1\\_la\\_persona\\_emprendedora.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.1_la_persona_emprendedora.pdf)

Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10a ed.). CENGAGE Learning.

Grupo esneca. (2021). *Claves para lograr un crecimiento empresarial*.

<https://gruposneca.lat/claves-lograr-crecimiento-empresarial/>

Guzmán, B., Tarapuez, E., & Parra, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 593–609.

<https://doi.org/10.31876/revista.v22i80.23179>

Hernandez, M., Cantin, S., Lopez, N., & Rodriguez M. (2010). Estudio de encuestas. En *Métodos de Investigación*.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2008). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Herrera, B. (2009). LA CONGLOMERACION ECONOMICA: UNA VIA DE DESARROLLO PARA LAS PYME. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 16, 51–64.

Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. (1a ed.). Ecoe Ediciones.

Huerta, P., Almodóvar, P., & Navas, J. (2004). La diversificación desde la teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87–104.

Huerta, P., & Navas, J. (2006). Grado Y Dirección De La Diversificación De Las Empresas Industriales Españolas: Un Análisis De La Estrategia De La Estrategia De Diversificación Relacionada. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 14(3), 213–228.

<https://doi.org/10.4067/s0718-33052006000200005>

- Jimenez, V., & Lozano, M. (2017). *GESTIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD DE La empresa San Jose Inversiones S.R.L.* [Universidad Señor de Sipán].  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20433/CameloMesa-AndrésHonorio-2019.pdf?sequence=7>
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). Dirección en Marketing. En *Dirección en Marketing* (15a ed.).
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2019-2020. *ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL.*, 13903047, 1–65.
- Lastra, E. (2021). *Más de la mitad de la población mundial está ya atrapada en las fauces de las redes sociales.* marketingdirecto.com. <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/poblacion-mundial-esta-atrapada-fauces-redes-sociales>
- León, O. (2018). Relación directa y mediadora de las TIC sobre el rendimiento de la diversificación empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 25, 99–110. <https://doi.org/1886-516X>
- Martínez, J. (2006, julio). La Matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después? *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1, 41–44.
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile. *Contaduría y Administración*, 57(4). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2012.161>
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. En *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan* (Vol. 1, Número 1). <https://doi.org/10.29057/esa.v1i1.1580>
- Moreno, M. (2018). *¿Qué es la participación en el mercado o market share?*  
[https://www.neuroeconomix.com/es/que-es-la-participacion-en-el-mercado-utm\\_sourceblogsutm\\_mediummailingutm\\_campaignpublicacionesutm\\_contentpostutm\\_termgoogle/](https://www.neuroeconomix.com/es/que-es-la-participacion-en-el-mercado-utm_sourceblogsutm_mediummailingutm_campaignpublicacionesutm_contentpostutm_termgoogle/)
- Orellana, P. (2020). *Crecimiento empresarial.*  
<https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-empresarial.html>



- Pelaez, A., Rodriguez, J., Perez, L., Vazquez, A., & Gonzales, L. (2007). *LA ENTREVISTA* (p. 15). Universidad autónoma de México.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA\\_ENTREVISTA\\_pdf-with-cover-page.pdf?Expires=1620230954&Signature=dA-gdDFUqX-y2PovVpe1QHwu2lyXnHh~J1w~vPlpEaWaS3wngJk5Oyn8tpRgg7BmYdWORCbx9z1xEFT-TYknllr0ICgoDtPXtFpSSS0TzA-Bdn6PVQSXEbgfb4x11OhRmZRC11ahbLy6T](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49249014/LA_ENTREVISTA_pdf-with-cover-page.pdf?Expires=1620230954&Signature=dA-gdDFUqX-y2PovVpe1QHwu2lyXnHh~J1w~vPlpEaWaS3wngJk5Oyn8tpRgg7BmYdWORCbx9z1xEFT-TYknllr0ICgoDtPXtFpSSS0TzA-Bdn6PVQSXEbgfb4x11OhRmZRC11ahbLy6T)
- Pinos, C., & Hurtado, J. (2018). *Importancia de la capacidad organizacional de las pymes exportadora de frutas y hortalizas y sus estrategias de diversificación* [UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/35598>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patricia.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo. *Harvard Business Press*, 9, 621.  
[https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). *Código de comercio*. 1–196.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. *BMC Public Health*, 1, 49.  
[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento\\_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf)
- Proaño, D., & Gallegos, J. (2013). *Principales beneficios de la diversificación vertical enfocado en pymes del Centro- Norte del Ecuador*. (Vol. 1) [San Francisco de Quito].  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1573>
- Puente, M., & Andrade, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia Unemi*, 9(18), 73–80. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp73-80p>
- Pulgarín, S., & Riviera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89–114.
- Rendon, M., Villasis, M., & Novales, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*,

63(4), 397–407. <https://doi.org/10.2307/j.ctvvngkg.5>

Revista Vistazo. (2012, octubre). Contra viento y marea. *500 mayores empresas del Ecuador*, 130.

Rodríguez, P., & Salazar, P. (2015). El crecimiento empresarial una herramienta fundamental para la reducción de la pobreza. *Clío América*, 9(17), 77–84.  
<https://doi.org/10.21676/23897848.1483>

Rozas, P., & Sánchez, R. (2004). Desarrollo De Infraestructura Y Crecimiento Económico: revision conceptual. En *Cepal, SERIE Recursos naturales e infraestructura* (75a ed.). CEPAL.

Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, 49, 1–10.  
<https://doi.org/10.4067/s0717-554x2014000100001>

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025* (pp. 1–122).

Terroblanca, F. (2020). *Estrategias de diversificación: definición y tipos*.  
<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

Torreblanca, F. (2020). *Estrategias de diversificación: definición y tipos*. esic.  
<https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

Valencia, A., Gutiérrez, L., & Montoya, L. A. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 143–159. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/948/1395>

Vargas, I. (2010). ¿Cuál es el mejor lugar para tu negocio? *Expansión*.  
<https://expansion.mx/emprendedores/2010/10/06/cual-es-el-mejor-lugar-para-tu-negocio>

Vega, Ó. (2016). Neuromarketing y la ética en la investigación de mercados. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 16, 69–82.

Vera, D., & Lara, F. (2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas Exportadoras de*

*quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado Alemán*

[Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <https://doi.org/10.19083/tesis/625714>

Vía, J. (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería [UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS]. En *Repositorio de Tesis - UNMSM*. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5750>

## Anexos

### Anexos 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Diversificación vertical de productos como estrategia para el crecimiento empresarial”.

#### Datos generales

**Nombre empresa:** Najera's.

**Nombre del entrevistado(a):** Rebeca Morales

**Cargo en la empresa:** Gerente General

#### Objetivos:

##### Objetivo General

Analizar la estrategia de diversificación vertical de productos para el crecimiento empresarial en Najera's ubicada en el cantón Cotacachi provincia de Imbabura.

##### Objetivos Específicos

- Identificar los motivos que consideró la empresa para implementar la estrategia de diversificación vertical de productos.
- Evaluar el crecimiento de la empresa y representarlo a través de la Matriz BCG.
- Proponer las acciones que promueven el crecimiento empresarial de Najera's mediante una Matriz ANSOFF.

##### Pregunta de Investigación

¿Cómo influye la estrategia de diversificación vertical de productos en el crecimiento empresarial de Najera's?

**Instrucciones:**

Responda cada pregunta de acuerdo como usted crea conveniente. La finalidad de esta entrevista es netamente académica. Anticipo mi agradecimiento por la colaboración al responder estas preguntas.

**Cuestionario:**

1. ¿Qué es crecimiento empresarial para usted?

Para mí el crecimiento empresarial es alcanzar los objetivos y tener éxito como empresa.

2. ¿Qué factores considera sobresalientes en sus productos y empresa?

Sería lo que siempre estamos innovando, cada semana. De hecho, me he puesto una meta de innovar nuevos productos. Eso nos ha ayudado mucho.

3. ¿Cuál ha sido su estrategia para sobresalir ante la competencia?

Me he mantenido siempre creando nuevos modelos e innovando, como te decía. Eso ha sido, ha sido lo bueno de nosotros. Y como digo también en calidad tenemos que siempre estoy mejorando lo que es con las calidades para hacer diferentes que otras marcas.

4. ¿Qué opina de la diversificación de la cartera de productos en una empresa?

Es importante para mantenerse, para posesionarse, siempre para a mantenerse.

5. ¿Por qué razón decidió optar por diversas líneas productivas?

Bueno, la línea sigue siendo muy artesanal. Como te digo, siempre estamos innovando, no cada vez para poder llegar a los clientes y tengan más opciones al momento de inclinarse por cierto tipo de calzado.

6. ¿Referente a la producción, usted considera que es factible producir sus propios productos o consideraría adquirirlos a otra empresa?

Si por el momento es factible para nosotros mismos producir nuestro producto. Tal vez ya cuando ya nos hagamos una empresa más grande, como mi meta es no solo estar aquí nacional, sino que salir del país. Ahí sí ya se consideraría tal vez a no se unir con otra empresa o algo así.

7. ¿Considera importante el hecho de que sea la empresa quien produzca y comercialice los productos, dando paso así a una diversificación vertical en el negocio?

Sí, claro, sí, debido a que de esa manera somos nosotros quienes manejamos el stock y aseguramos la calidad en cada uno de nuestros productos.

8. ¿Sus colaboradores se encuentran debidamente capacitados para producir nuevas líneas de productos?

Sí, son gente profesional con los que trabajamos.

9. ¿Considera importante para usted como gerente de la empresa saber cuál son sus productos estrella y aquellos productos que resultan poco rentables en su comercialización?

Claro, sí, también. Ya que así podría saber con más certeza cual es el producto que más vendo y así sucesivamente con los demás productos.

10. ¿Ha considerado la producción en serie para comercializarla en grandes cantidades y a diferentes empresas?

Sí, eh considerado eso también, claro. Esa es la meta en un futuro producir a gran escala y distribuir a varios países, pero por el momento nos enfocamos exclusivamente en los requerimientos de los clientes, además de brindarles un servicio personalizado.

11. ¿Considera que el financiamiento externo por parte de entidades bancarias hacia los emprendedores resulta perjudicial o beneficioso para que se promueva el crecimiento empresarial?

Bueno cuando se hace un crédito hay que tener una buena estrategia, porque los intereses aquí en el Ecuador si son bien altos, como digo. Bueno, yo sí hecho a veces créditos para cuando abro así nuevos locales y cosas así. Pero como digo, siempre hay que tener buenas estrategias de ósea como vas a hacer la inversión.

12. ¿La empresa tiene planeado abrir nuevos puntos de venta donde pueda comercializar sus productos?

Sí, claro que sí. cómo te digo. De hecho, ya tenemos cuatro locales en diferentes partes del Ecuador e igual siempre quiero seguir creciendo. Esa es la idea, no solamente crecer aquí a nivel nacional, sino internacional. Pero siempre estoy como nosotros hacemos ventas en línea, siempre vemos donde, van más calzados, no donde aprecia más el calzado. Entonces dependiendo de eso, pues vamos abriendo locales aquí en el Ecuador ahorita mismo, ya el próximo mes estamos abriendo en lo que es Cuenca otra sucursal y después pues ya vamos viendo donde más vamos abriendo más caminos.

13. ¿La empresa tiene planeado crear nuevas líneas de producción para llegar a nuevos consumidores?

Eh, si cada semana hago nuevos modelos, siempre trato de destacar algo nuevo. Y pues si a un caso debo de producir algo más diferente, pues es si estoy abierta a todo eso.

14. ¿Qué resultados obtuvo a raíz de aumentar las líneas productivas en su empresa?

El hacer cambios es bueno, porque como te digo Najera's es conocido como comodidad y todo eso. Entonces nuestros clientes ya saben que nuestros calzados de nuestra marca, pues son calzados cómodos. Entonces ellos siempre esperan nuevos nuevas líneas, nuevas nuevos modelos, colores. Entonces una vez que ya sale algo nuevo, pues ya comienzan a comprar y eso es bueno. Igual como digo, nos vamos poniendo locales en diferentes partes en donde hay más gente que nos quieren allá, entonces eso ayuda mucho, pues también a la economía y acá en el país, porque nosotros generamos empleo a la vez que vamos creciendo.



## Anexo 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Diversificación vertical de productos como estrategia para el crecimiento empresarial”.**

**Datos generales:**

**Género:**      Masculino                                    Femenino

**Edad:**        Menos de 30 años            31 hasta 40 años            41 hasta 50 años  
 51 hasta 60 años            61 años en adelante

**Instrucciones:** Responda cada pregunta de acuerdo como usted crea conveniente. La finalidad de esta encuesta es netamente académica. Anticipo mi agradecimiento por la colaboración al responder estas preguntas.

**Marque con una X en el casillero acorde a sus respuestas**

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1. ¿Qué tan satisfecho está con el producto?					

2. ¿Ha adquirido con anterioridad algún producto de la empresa?

- Primera vez (refiriéndose a la compra actual)  
 Dos veces                            Tres veces o más

3. ¿Qué otro tipo de productos estaría dispuesto a adquirir bajo la marca Najera's

- Sacos                                    Blusas                                    Camisas  
 Pantalones                            Bisutería                            Mochilas  
 Otro \_\_\_\_\_.

4. De los siguientes factores cual considera que resalta más a la empresa Najera's:

- Diseño                                    Calidad                                    Confiabilidad  
 Responsabilidad Ambiental

	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente o Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. ¿Considera que los productos actualmente ofertados por la empresa satisfacen las necesidades de los consumidores?					
6. ¿Considera estratégico el lugar en el que la empresa está ubicada?					

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
7. ¿Cómo se siente con el ambiente de la tienda y la decoración?					
8. ¿Cuál es su nivel de agrado respecto a la forma en la que es exhibida los productos?					
9. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de productos dentro del local acorde a sus requerimientos:					

	Nada Probable	Poco Probable	Medianamente Probable	Probable	Muy Probable
10. ¿Qué probabilidad hay de que vuelva a comprar en la empresa?					
11. Considerando su experiencia en la empresa o el servicio en línea: ¿Qué tan probable sería que la recomendará a otras personas?					

12. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la empresa?

- Redes Sociales                       Páginas Web                       Recomendaciones  
 Prensa

13. ¿Cuántos vendedores cree que debería tener el establecimiento para brindar un servicio eficiente?

- 1 vendedor                       2 Vendedores                       3 o más vendedores

14. Con respecto a promociones de la empresa en que horario le gustaría que se realicen:

- Mañana                       Tarde                       Noche

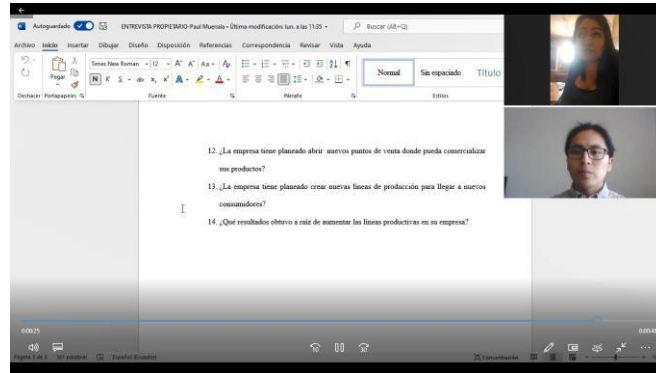
15. ¿Por qué medio desearía recibir información de la empresa con respecto a promociones como ofertas, rebajas o giveaways?

- Email                       Llamadas telefónicas                       Mensajes de texto  
 Redes sociales                       Otros \_\_\_\_\_

### Anexo 3

#### Figura 14

#### Entrevista a la Gerente Propietaria



*Nota.* Captura de pantalla correspondiente a la entrevista virtual con la gerente propietaria de la empresa Najera's.

### Anexo 4

#### Figura 15

#### Socialización de encuesta y entrevista



*Nota.* Acercamiento con la propietaria de la empresa Najera's.

## Anexo 5

**Figura 16**

Catálogo de productos de la Empresa Najera's



*Nota.* Modelos de calzado y accesorios ofertados por la empresa Najera's.