DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título de Trabajo:

Relación de la estrategia de diversificación en la productividad.

Caso GK. Periodo 2018.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría:

Maesrtría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a Obtener:

Magister en Administración de Empresas Mención en

Sostenbilidad en Sectores

Autor:

Econ. María José Pesantes Chérrez

Tutor:

Fausto Álvarez Andrade

Guayaquil – Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente estudio de caso está dedicado a mi esposo e hijo, que son el motor que cada día me impulsa a ser un mejor ser humano y que me recuerdan que cada esfuerzo vale la pena.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a esa energía que está en cada respiro, por darme una nueva oportunidad cada día y por estar siempre junto a mí, diciéndome con hechos, sin palabras: ¡Aquí estoy!, cuando más lo necesito.

A mi esposo, sin su ayuda, apoyo y comprensión no hubiera sido posible este logro en mi carrera. Gracias por ser quien saca la mejor parte de mí.

A los maestros y compañeros de aula que, en estos casi dos años, han sido parte importante de mi aprendizaje personal y profesional.

Universidad Ecotec

TRABAJO DE TITULACIÓN

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Fausto Álvarez Andrade tutor del trabajo de titulación "Relación de la estrategia de diversificación en la productividad. Caso GK. Periodo 2018.", elaborado por María José Pesantes Chérrez, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (0 %) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54727410-893373-671224#/

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: PESANTES CHEREZ MARIA JOSE.docx.pdf (D94279161)
Submitted: 31/10/2019 04:46:00
Submitted by: mayopesantes@gmail.com
Significance: 6 %

Sources included in the report:

https://dlunet.unicaja.es/servlet/articulo?codigo=6290932

Instances where selected sources appear:

1

FAUSTO ALVAREZ ANDRADE
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

RELACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD. CASO GK. PERIODO 2018.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MARÍA JOSÉ PESANTES CHÉRREZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 30 de octubre de 2019

Mgs. Fausto Álvarez Andrade

TUTOR

RESUMEN

Relación de la estrategia de diversificación en la productividad. Caso GK. Periodo 2018.

El objetivo principal del presente estudio de caso es Analizar la estrategia de diversificación y su influencia en la productividad en la empresa GK en el período 2017-2018, para lo cual se realizó un análisis teórico de los conceptos principales siendo estos productividad, estrategias de diversificación y eficiencia. El enfoque de la presente investigación es mixto cuya preponderancia es cualitativa, debido a que se utilizan datos cualitativos obtenidos del análisis de las entrevistas; y cuantitativos, con el levantamiento de los estados de la empresa que permitan determinar la productividad de la misma. Se realizó una entrevista al personal administrativo de la empresa, que confirmó que las estrategias de diversificación implementadas mejoraron significativamente la productividad en los colaboradores, indicando que duplicaron los ingresos utilizando los mismos recursos. Además, los resultados de las encuestas demostraron que existen un alto índice de productividad en el personal, ya que se pudo observar que el ausentismo y la impuntualidad son casi nulos; las tareas se cumplen en el tiempo determino a cabalidad, tienen conocimiento de sus funciones y de la estructura de la empresa; y mantienen niveles altos de atención a clientes, duplicando la cartera en el periodo 2018. De esta forma se recomienda que las estrategias de diversificación sean adoptadas en empresas que no están asignando bien sus recursos y que deseen una mejora integral en sus procesos, para poder beneficiarse de las ventajas de ellas.

PALABRAS CLAVES: productividad, eficiencia, diversificación, estrategias.

ABSTRACT

Relationship of the strategy of diversification in productivity. GK case. 2018 period.

The main objective of this case study is to analyze the diversification strategy and its influence on productivity in the GK company in the 2017-2018 period, for which a theoretical analysis of the main concepts was carried out being these productivity, diversification strategies and efficiency. The focus of the present investigation is mixed whose preponderance is qualitative, because qualitative data obtained from the analysis of the interviews are used; and quantitative, with the lifting of the balance sheets of the company that allow to determine the productivity of the same. An interview was conducted with the administrative staff of the company, which confirmed that the diversification strategies implemented significantly improved productivity in employees, indicating that they doubled revenues using the same resources. In addition, the results of the surveys showed that there is a high rate of productivity in personnel, since it was observed that absenteeism and unpunctuality are almost nil; the tasks are fulfilled in the time determined, they have knowledge of their functions and the structure of the company; and maintain high levels of customer service, doubling the portfolio in the 2018 period. In this way, it is recommended that diversification strategies be adopted in companies that are not allocating their resources well and that want an integral improvement in their processes, in order to benefit from their advantages.

KEY WORDS: productivity, efficiency, diversification, strategies.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **II**

AGRADECIMIENTO ..... **III**

RESUMEN ..... **VII**

ABSTRACT ..... **VIII**

KEY WORDS: productivity, efficiency, diversification, strategies. ..... **VIII**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **X**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **XI**

INTRODUCCIÓN **1**

1.1. Objetivo General **2**

1.2. Objetivos Específicos **2**

REVISIÓN DE LA LITERATURA **3**

2.1. Estrategias de diversificación **4**

2.2. Productividad **8**

2.3. Productividad en producción periodística **10**

METODOLOGÍA **12**

3.1. Enfoque de la investigación **12**

3.2. Alcance de la investigación **12**

3.3. Instrumento y técnica de la investigación **12**

ANÁLISIS DE RESULTADOS **14**

4.1. Presentación de la empresa **14**

4.2. Análisis de la productividad de la empresa GK **16**

4.3. Análisis de resultados de las entrevistas. **19**

4.4. Análisis comparativo del ausentismo en GK antes y después de la estrategia de diversificación **22**

4.5. Análisis de resultados de la encuesta **23**

CONCLUSIONES **31**

RECOMENDACIONES **32**

BIBLIOGRAFÍA **33**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de GK año 2017. 15

Figura 2. Organigrama de GK año 2018. 16

Figura 3. Gastos operaciones 2017 y 2018 de la empresa GK. 18

Figura 4. Ingresos antes y después de la implementación de la estrategia de diversificación. 21

Figura 5. Utilidad del ejercicio antes y después de la implementación de la estrategia de diversificación. 22

Figura 6. Ausentismo en GK 2017 y 2018. 23

Figura 7. Procesos y funciones definidos en la empresa. 24

Figura 8. Valores administrativos de la empresa. 25

Figura 9. Aspectos tecnológicos de la empresa. 26

Figura 10. Objetivos planteados en la empresa. 27

Figura 11. Puntualidad en la empresa. 28

Figura 12. Ausentismo en la empresa. 28

Figura 13. Cumplimiento eficiente de las tareas por los colaboradores. 29

Figura 14. Influencia de la estrategia de diversificación en la productividad de la empresa. 30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de la muestra no probabilística 13

Tabla 2. Cartera de clientes y producción por clientes de la empresa GK año 2017. 16

Tabla 3. Cartera de clientes y producción por clientes de la empresa GK año 2017. 17

INTRODUCCIÓN

La productividad se puede definir como “el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicio”, (Nemur, 2016). Se puede decir que a mayor productividad mayor generación de riqueza, por lo tanto, la productividad es un factor de gran importancia en la gestión de una empresa.

En el entorno actual donde el cambio es constante las empresas necesitan generar mayores niveles de productividad, apostando por nuevas estrategias que ayuden a diversificar sus productos, porque se enfrentan a nuevos paradigmas donde existe la necesidad de renovarse.

La diversificación empresarial implica que las empresas ofrezcan productos que requieren activos diferentes a los que posee la empresa, pero no implica que no puedan aprovechar alguno de los que ya tienen y generar sinergias (María Ángeles Montoro, 2014)

GK es un medio digital periodístico que nace de la necesidad de informar a todos los nuevos usuarios en el internet, en el año 2010. Sus fundadores tuvieron como concepción principal la de proveer información imparcial y objetiva, en donde el criterio de la audiencia no sea moldeado por la forma en que la prensa existente presentaba las noticias, sino que cada uno pueda ejercer su propio criterio basado en la realidad.

El éxito de GK fue inmediato y ascendente. Durante el primer año de existencia el sitio web recibió, aproximadamente 50.000 visitas mensuales; mientras que, de octubre del 2012 a agosto del 2013, el promedio fue de 129.944 visitas. En cuanto a

las redes sociales, el número de seguidores en Facebook y Twitter son de 4.717 y 8.088 usuarios respectivamente (Hang, 2018).

GK, en el año 2018, formuló una nueva estrategia para mejorar su productividad, y crecimiento en el largo plazo; identificándose una mejora en sus ingresos y eficiencia de costos. Resulta de gran importancia analizar la estrategia de diversificación de GK, pues de esta manera se puede comprender la forma en que dicha estrategia influyó en su productividad.

Es por lo antes detallado que surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es la relación de la estrategia de diversificación en la productividad de GK?

Además, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué estrategias de diversificación existen?

¿Cómo se mide la productividad en un medio periodístico digital?

¿Cuál es la estrategia de diversificación actual de GK?

1.1.Objetivo General

Analizar la estrategia de diversificación y su influencia en los resultados de la empresa GK en el período 2017-2018.

1.2. Objetivos Específicos

1. Construir un marco teórico que abarque las principales teorías acerca de las estrategias de diversificación empresarial y productividad.
2. Diagnosticar las estrategias de diversificación implementadas por GK.
3. Determinar la relación de la estrategia de diversificación implementada por GK y su productividad.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La estrategia de una empresa puede entenderse como el curso de acción o conjunto de decisiones que ayudan a los empresarios a alcanzar objetivos comerciales específicos. No es más que un plan maestro que la administración de una compañía implementa para asegurar una posición competitiva en el mercado, llevar a cabo sus operaciones, satisfacer a los clientes y lograr los fines deseados del negocio (Aragón, 2016).

En los negocios, es el boceto a largo plazo de la imagen, dirección y destino deseados de la organización. Es un esquema de intención y acción corporativa, cuidadosamente planificado y diseñado de manera flexible con el propósito de lograr efectividad, percibiendo y utilizando oportunidades, movilizando recursos, asegurando una posición ventajosa, afrontando retos y amenazas, dirigiendo esfuerzos y comportamientos, y ganando el mando sobre la situación.

Una estrategia es un conjunto de movimientos y acciones competitivas que una empresa utiliza para atraer clientes, competir con éxito, fortalecer el desempeño y alcanzar los objetivos de la organización. Describe cómo deben llevarse a cabo los negocios para alcanzar los fines deseados.

La estrategia empresarial equipa a la alta dirección con un marco integrado, para descubrir, analizar y explotar oportunidades beneficiosas, detectar y enfrentar amenazas potenciales, hacer un uso óptimo de los recursos y fortalezas, para contrarrestar la debilidad.

La estrategia de una empresa se forma de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Tal como su nombre lo indica, la primera abarca aspectos como: de qué depende la ventaja competitiva del negocio, cómo se sustenta esta ventaja a través del tiempo y cuál debe ser tal forma de competir para

mantener y mejorar la posición de la empresa en el mercado; la estrategia corporativa busca cuáles deberían ser en los negocios que participa la empresa, los límites verticales, los mecanismos para modificar el ámbito de la empresa y cómo coordinar las diferentes actividades y negocios para maximizar el valor. (Tarziján M, 2018)

Esta última área de la estrategia empresarial es en la que nos enfocaremos, la estrategia corporativa, donde se ubica la estrategia de diversificación.

2.1. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación se utilizan para expandir las operaciones de las empresas al agregar mercados, productos, servicios o etapas de producción al negocio existente. El propósito de la diversificación es permitir que la empresa ingrese a líneas de negocios que son diferentes de las operaciones actuales.

Existen dos estrategias de diversificación: cuando el nuevo negocio está relacionado estratégicamente con las líneas de negocio existentes, se llama diversificación concéntrica o relacionada. La diversificación de conglomerados o no relacionada, ocurre cuando no existe un hilo común de ajuste estratégico o relación entre las nuevas y viejas líneas de negocios; los negocios nuevos y viejos no están relacionados.

La estrategia de diversificación es una forma de crecimiento, que implica un aumento significativo en los objetivos de desempeño (generalmente ventas o participación de mercado) (Barrios, 2017).

Un gran tamaño o una gran cuota de mercado pueden generar economías de escala. Las sinergias de comercialización o producción pueden resultar de un uso más eficiente de las llamadas de ventas, la reducción del tiempo de viaje, la reducción del tiempo de cambio y la producción más larga.

Los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia pueden producir menores costos a medida que la empresa adquiere experiencia en la producción y distribución de su producto o servicio. La experiencia y el gran tamaño también pueden llevar a un mejor diseño, aumentos en la productividad en el trabajo, a un nuevo diseño de productos o procesos de producción. (Ccollana-Salazar, 2017).

Los costos unitarios promedio más bajos pueden resultar de la capacidad de una empresa para repartir los gastos administrativos y otros costos generales en un volumen mayor de unidades. Cuanto más intensiva en capital es una empresa, más importante es su capacidad para repartir los costos en un gran volumen.

Se pueden lograr mejores vínculos con los proveedores a través de pedidos grandes, que pueden producir costos más bajos (descuentos por cantidad), entrega mejorada o productos personalizados que no serían asequibles para operaciones más pequeñas. Los enlaces con los canales de distribución pueden reducir los costos por una mejor ubicación de los almacenes, una publicidad más eficiente y la eficiencia del envío.

El tamaño de la organización en relación con sus clientes o proveedores influye en su poder de negociación y su capacidad para influir en el precio y los servicios prestados. El intercambio de información entre las unidades permite que los conocimientos adquiridos en una unidad de negocios se apliquen a los problemas que se experimentan en otra unidad. Especialmente para las empresas que dependen en gran medida de la tecnología, la reducción de los costos de I + D y el tiempo necesario para desarrollar nuevas tecnologías puede dar a las empresas más grandes una ventaja sobre las empresas más pequeñas y especializadas. Cuanto más similares sean las actividades entre las unidades, más fácil será la transferencia de información.

Aprovechar las diferencias geográficas es posible para grandes empresas. Especialmente para las empresas multinacionales, las diferencias en las tasas salariales, los impuestos, los costos de energía, los gastos de envío y flete y las restricciones comerciales influyen en los costos de los negocios (Castro, 2017).

La diversificación concéntrica se produce cuando una empresa agrega productos o mercados relacionados. El objetivo de dicha diversificación es lograr un ajuste estratégico. El ajuste estratégico permite que una organización logre sinergia. En esencia, la sinergia es la capacidad de dos o más partes de una organización para lograr una mayor efectividad total en conjunto que la que se experimentaría si se sumaran los esfuerzos de las partes independientes.

La sinergia se puede lograr buscando productos que tengan relación en tecnología, procesos o marketing con la línea de productos que ya se desarrollan en la empresa, aunque sean dirigidos a mercados o clientes distintos (Kotler, 2006). Por ejemplo, una compañía de servicios telefónicos puede introducirse en servicios de televisión pagada.

El ajuste estratégico en las operaciones podría resultar en una sinergia por la combinación de unidades operativas para mejorar la productividad general. La combinación de dos unidades para eliminar el equipo duplicado o la investigación y el desarrollo mejoraría la eficiencia general. Los descuentos por cantidad a través de pedidos combinados serían otra forma posible de lograr una sinergia operativa.

La diversificación de conglomerados ocurre cuando una empresa se diversifica en áreas que no están relacionadas con su línea actual de negocios. La sinergia puede producirse mediante la aplicación de experiencia en gestión o recursos financieros, pero el objetivo principal de la diversificación del conglomerado es mejorar la rentabilidad de la empresa compradora. Se da poca o ninguna preocupación al logro

de la sinergia de comercialización o producción con la diversificación de conglomerados (González, 2017).

Una de las razones más comunes para perseguir una estrategia de crecimiento de conglomerado es que las oportunidades en la línea de negocio actual de una empresa son limitadas. Encontrar una oportunidad de inversión atractiva requiere que la empresa considere alternativas en otros tipos de negocios.

La adquisición por parte de Philip Morris de Miller Brewing fue un movimiento conglomerado. Los productos, mercados y tecnologías de producción de la cervecería eran bastante diferentes de los requeridos para producir cigarrillos.

Las empresas también pueden seguir una estrategia de diversificación del conglomerado como un medio para aumentar la tasa de crecimiento de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el crecimiento en las ventas puede hacer que la compañía sea más atractiva para los inversionistas (María Ángeles Montoro, 2014). El crecimiento también puede aumentar el poder y el prestigio de los ejecutivos de la empresa. El crecimiento del conglomerado puede ser efectivo si la nueva área tiene oportunidades de crecimiento mayores que las disponibles en la línea de negocios existente.

Probablemente, la mayor desventaja de una estrategia de diversificación de conglomerados es el aumento de los problemas administrativos asociados con la operación de negocios no relacionados. Los gerentes de diferentes divisiones pueden tener diferentes antecedentes y es posible que no puedan trabajar juntos de manera efectiva (Canales, 2019).

La competencia entre unidades de negocio estratégicas por recursos puede implicar el desplazamiento de recursos de una división a otra. Tal movimiento puede crear rivalidad y problemas administrativos entre las unidades.

También se debe tener precaución al ingresar a negocios con oportunidades aparentemente prometedoras, especialmente si el equipo de administración carece de experiencia o habilidad en la nueva línea de negocios.

Sin algún conocimiento de la nueva industria, una empresa puede ser incapaz de evaluar con precisión el potencial de la industria. Incluso si el nuevo negocio es inicialmente exitoso, eventualmente ocurrirán problemas. Los ejecutivos del conglomerado tendrán que involucrarse en las operaciones de la nueva empresa en algún momento. Sin la experiencia o habilidades adecuadas, el nuevo negocio puede tener un desempeño deficiente (Ccollana-Salazar, 2017).

Sin alguna forma de ajuste estratégico, el rendimiento combinado de las unidades individuales probablemente no excederá el rendimiento de las unidades que operan independientemente. De hecho, el rendimiento combinado puede deteriorarse debido a los controles colocados en las unidades individuales por el conglomerado principal. La toma de decisiones puede ser más lenta debido a períodos de revisión más largos y sistemas de informes complicados.

2.2. Productividad

La productividad se confunde a menudo con "producción". Muchos tienen la impresión de que cuanto mayor es la producción, mayor es la productividad. En realidad, no es así. La producción se refiere a la actividad de fabricación de bienes y servicios, mientras que la productividad significa la utilización eficiente de los recursos (insumos) en la fabricación de bienes y servicios (productos).

La producción es la cantidad de producto y la productividad es la relación entre productos e insumos. La productividad denota la relación entre la salida y una o todas las entradas asociadas en términos reales. Es difícil medir la productividad de una

nación o empresa porque diversos factores influyen en los resultados finales (Regalado, 2016).

Es bastante fácil decir que la productividad se divide por la entrada. Pero el término "resultado" es ambiguo ya que no existe una forma simple de totalizar los productos y servicios. Una vez más, cuando consideramos las entradas nos encontramos con diversos factores. Para producir cualquier cosa, necesitamos personas, capital, tierra, instalaciones, máquinas herramienta, depósitos minerales, recursos energéticos, ingenio, actividad, clima, energía eléctrica, organización, precio racional y muchos otros factores.

Por lo tanto, la productividad se puede declarar más correctamente como la relación entre lograr un resultado y el tiempo que se tarda en lograrlo. De ahí la productividad = resultados / tiempo. El tiempo es un buen denominador común. Es la única medida que se usa en todas partes y está fuera del control de las personas. Lo que cada uno de nosotros puede hacer con nuestras horas asignadas determina cuán productivos somos.

Si un carpintero puede completar un trabajo en 5 horas y otro completa el mismo trabajo en 10 horas, la productividad del primero es el doble que la del segundo. Mejorar la productividad significa comprimir más buenos resultados en una unidad de tiempo. Supongamos que un operador está produciendo 100 lápices por hora.

Si ahora encuentra formas de mejorar su producción a 150 lápices por hora, se puede decir que su productividad ha aumentado en un 50%. La mejora se ha logrado aplicando más esfuerzo, un método más simple, mejores herramientas o una máquina más rápida.

Las relaciones de salida a entradas individuales, o clases de entradas, se conocen como relaciones de productividad parciales. El más común de estos es la

medida familiar de producción por hora de trabajo. Esto es más importante en la medida en que el costo salarial es el componente principal del costo total en una economía (como también en una empresa individual). También es la mayor parte del valor agregado en la mayoría de las industrias.

2.3. Productividad en producción periodística

En una empresa periodística, la medición de la productividad utiliza los siguientes indicadores de desempeño, según Costa e Interino (2017):

1. Cantidad: el número de unidades producidas, en este caso atención a clientes; es un buen indicador objetivo de rendimiento.
2. Calidad: la calidad del trabajo realizado puede medirse por varios medios. El porcentaje de producción de trabajo que debe rehacerse o rechazarse es uno de esos indicadores. En un entorno de ventas, el porcentaje de consultas convertidas en ventas es un indicador de la calidad de la venta.
3. Puntualidad: la rapidez con que se realiza el trabajo es otro indicador de rendimiento que debe utilizarse con precaución. En el servicio de campo, el tiempo de inactividad promedio del cliente es un buen indicador de puntualidad.
4. Rentabilidad: el costo del trabajo realizado debe usarse como una medida de desempeño solo si el empleado tiene algún grado de control sobre los costos. Por ejemplo, el rendimiento de un representante de servicio al cliente se indica por el porcentaje de llamadas que él o ella debe escalar a representantes más experimentados y caros.
5. Ausentismo / Tardanzas: Un empleado obviamente no se está desempeñando cuando no está en el trabajo. El rendimiento de otros empleados también puede verse afectado negativamente por las ausencias.

6. Creatividad: puede ser difícil cuantificar la creatividad como un indicador de rendimiento, pero en muchos trabajos de cuello blanco, es de vital importancia. Los supervisores y los empleados deben realizar un seguimiento de los ejemplos de trabajo creativo e intentar cuantificarlos.

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto cuya preponderancia es cualitativa, debido a que se utilizan datos cualitativos obtenidos del análisis de las entrevistas; y un análisis cuantitativo, con el levantamiento de los estados de resultados de la empresa y la producción que permitan determinar la productividad de la misma.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, debido a que, el objetivo es analizar las características más importantes de la empresa, de manera que se pueda realizar una comparación de la misma antes y después de implementar las estrategias de diversificación y cómo estas influyeron positivamente en la productividad.

3.3. Instrumento y técnica de la investigación

Se utilizará como instrumento de investigación la herramienta de entrevistas a profundidad al gerente general y al editor en jefe de la empresa. Mediante esta entrevista, se pretende obtener información acerca de las necesidades que presentaba la empresa antes de realizar la diversificación y cómo la aplicación de esta ha permitido solventar esas necesidades, utilizando los mismos recursos.

Se suma a esto que se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa para medir el grado de productividad; analizando factores como ausentismo, cumplimiento de tareas y vínculo con la organización.

Finalmente, se utilizó un análisis documental, técnica que permitió recolectar toda la información necesaria para poder analizar la situación de la empresa y su productividad. La muestra utilizada es de tipo no probabilística, debido a que los

participantes son un grupo de nueve personas, siendo estos los colaboradores de la empresa; descritos en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción de la muestra no probabilística

CARGO	**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**
Gerente General	Entrevista
Editor en Jefe	Entrevista
Segundo editor en jefe	Encuesta
Editora asociada	Encuesta
Periodista Junior	Encuesta
Redactora creativa	Encuesta
Directora de arte	Encuesta
Community manager	Encuesta
Diseñadora/Ilustradora	Encuesta
TOTAL DE PARTICIPANTES	**9**

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de la empresa

La empresa GK actualmente cuenta con diez colaboradores. Su actividad se basa en explicar las noticias en lugar de solo darlas. Como está publicado en su sitio web: "GK no es breaking news, reacción a lo inmediato. Nuestro periodismo no da las noticias, sino que trata de explicarlas, dar su contexto y analizar por qué sucedieron. Producimos ensayos, reportajes, perfiles, y crónicas de largo aliento." Su modelo de negocio está fundamentado en los aportes de los lectores, inversionistas extranjeros, servicios periodísticos y publicidad.

La empresa en el año 2018 cambió el modelo de su estructura de negocios utilizando los mismos recursos con los que ya contaba, implementando una estrategia de diversificación concéntrica o relacionada, lo que permitió diversificar su servicio respecto a la atención a sus clientes. En el presente apartado se analizará comparativamente, cómo este cambio benefició la productividad de sus colaboradores, analizando el crecimiento de sus ingresos, la eficiencia de su utilidad en relación a sus costos, además de las encuestas y las entrevistas realizadas.

Como se puede observar en la figura 1, la empresa contaba en el 2017 con ocho colaboradores, que estaban divididos únicamente en dos departamentalizaciones; los cuales eran el editor en jefe al mando, el segundo editor en jefe; y los demás empleados trabajaban para ellos.



Figura 1. **Organigrama de GK año 2017.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

Por otro lado, en la figura 2 se observa que GK aprovechó los recursos que ya poseía, es decir con los mismos colaboradores, fraccionando las funciones entre editores y redactores creativos, lo que hizo que las tareas se puedan dividir y de esta manera ser más eficientes a un nivel general.



Figura 2. **Organigrama de GK año 2018.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

4.2. Análisis de la productividad de la empresa GK

En el presente apartado se procederá a analizar la productividad de la empresa GK en el periodo 2017 y 2018, analizando comparativamente sus diferencias antes y después de la aplicación de las estrategias de diversificación. Se puede observar en la tabla 2 que la empresa contaba con cinco clientes, a quienes les daban servicios en "Entradas", "Página Web"; "Redes sociales"; "Edición fotográfica" y "Banners"; siendo estos sus servicios oficiales. El total de productos entregados en el año 2017 fue de 356.

Tabla 2. Cartera de clientes y producción por clientes de la empresa GK año 2017

Cliente	Entradas	Página web	Redes Sociales	Edición Fotográfica	Banners
La Colmena	30	1	30	30	
GK	20	1	120	120	
Bankers					1
Guayaquil Country Club					1
Sonax					1
BYD					1

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 3, se puede observar el crecimiento significativo de la cartera de clientes de GK, al pasar de cinco clientes a duplicarse a diez. De la misma manera, dentro de las estrategias de diversificación se encontraban el aumento de la oferta de servicios otorgados por GK; así que ya no solo daban productos de "Entradas", "Página Web", "Redes sociales", "Edición fotográfica" y "Banners"; si no que aumentaron su catálogo a ofertar también "Diseño corporativo", "Campañas digitales", "producción de videos", "Cobertura" y "newsletters". Estos servicios están influenciados por las tendencias y el comportamiento del mercado moderno.

La empresa GK notó que existía una demanda significativa que no estaba siendo atendida, por lo que aumentó sus servicios, diversificando su modelo de negocio, cuyo resultado fue positivo; al crecer su producción en el año 2018 de 356 a 2345 productos entregados en el periodo.

Tabla 3. Cartera de clientes y producción por clientes de la empresa GK año 2017

Cliente	Entradas	Página web	Redes Sociales	Diseño Corporativo	Campañas Digitales	Edición Fotográfica	Producción de videos	Cobertura	Newsletters
GK	36	1	210	1	1	210	1	4	4
BYD	4	1	120	1	1	120	1	1	4
Consulegis	4					6			4
Bankers	4	1		1		4			1
Guayaquil Country Club	4	1	30	1	1	30	1	1	1

Solca	4	1	30	1	1	30	2		4
Grupo Siembra		1	12	1	1	12			1
Frecuento						1400			
Pacífica		1	12	1	1	12			1
Ciudad del Valle		1	12	1	1	12	1		1

Fuente: Datos proporcionados por la empresa.Elaboración propia.

Por último, en la figura 3 se observa el comportamiento de los gastos operacionales de la empresa para determinar si este incremento de producción y de cartera de clientes, fue realmente eficiente en contraste con los gastos. Se concluye mediante el gráfico que la empresa incrementó sus gastos únicamente en un 26%; cantidad realmente mínima en comparación con todos los beneficios recibidos en el periodo 2018.

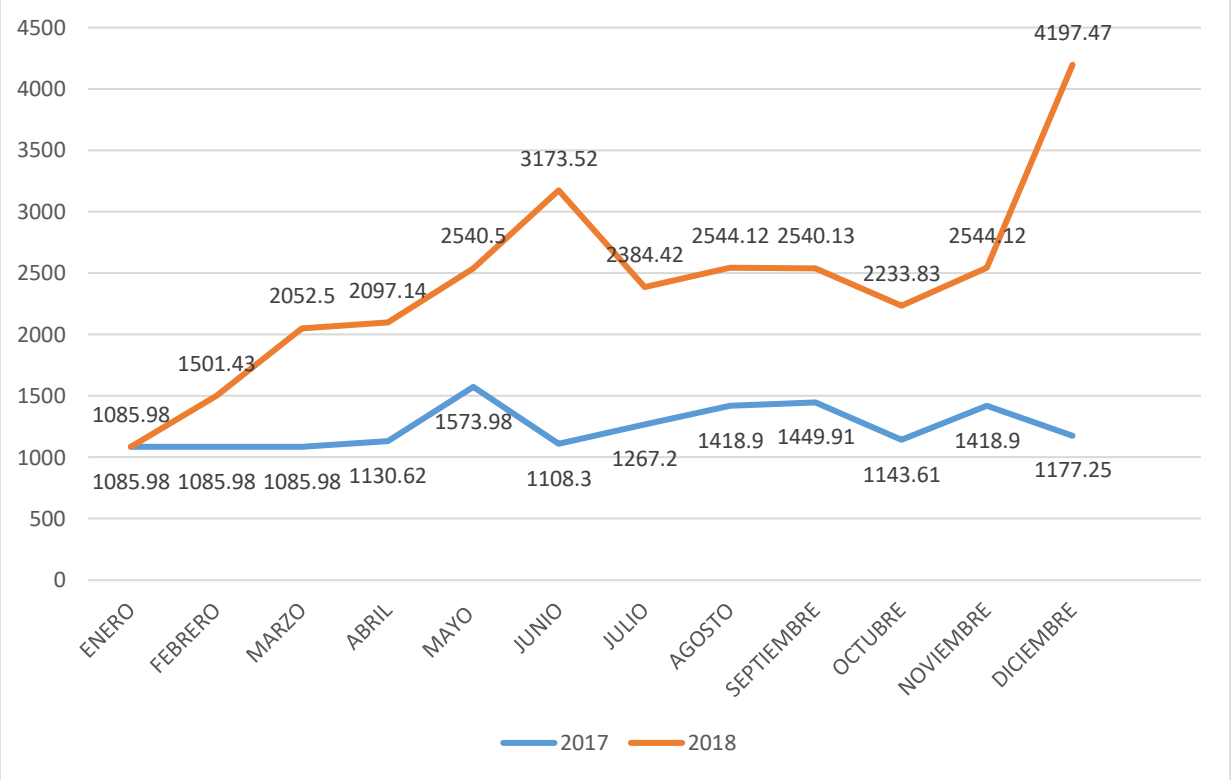


Figura 3. **Gastos operaciones 2017 y 2018 de la empresa GK.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

4.3. Análisis de resultados de las entrevistas.

Entrevista al Gerente General de GK

La entrevista realizada al Gerente General pudo demostrar que son las estrategias de diversificación las que han mantenido a la empresa posicionada en el mercado, además de que ahora son mucho más eficientes que antes. Mencionaba el entrevistado que la ventaja competitiva de GK es la atención que brindan sus colaboradores, ya que se caracterizan en desempeñar sus tareas con pasión, responsabilidad, transparencia, empatía.

También indicó que en conjunto son un comprometido y en total en armonía con nuestra filosofía y objetivos. "De esto nació el tema de la nueva estrategia de negocios, revisando procesos e identificando potenciales." Afirmó.

En cuanto a la estrategia de diversificación, indicó que nació a partir de la necesidad de la productividad, aprovechando los recursos que no se estaban utilizando al 100%. "Fueron pensadas a partir de los recursos que no eran aprovechados al 100%, como el equipo de trabajo y la relación con los clientes emergentes." Indicó el entrevistado.

"Por eso se desarrolló una nueva unidad con un nuevo set de servicios, pero que estaban ligados a nuestro diario que hacer. O sea, no diversificamos en otra rama simplemente tomamos los recursos y oportunidades de nuestro propio negocio." Añadió.

También hizo referencia a que al inicio el proceso de adaptación fue complejo, pero solo fue necesario ajustar al equipo de trabajo a la nueva modalidad, delimitando sus actividades y tiempos para cada rama del negocio, revisando y evaluando su productividad inicial y el objetivo deseado.

Antes de las estrategias de diversificación el equipo se tomaba más tiempo de lo necesario en sus tareas, en cambio, actualmente con la revisión de tiempos y planteando objetivos, el equipo es mucho más eficiente ya que se atienden prácticamente el doble de clientes con los mismos recursos.

Entrevista al Editor en Jefe de GK

El Editor en Jefe, mencionó en primer lugar que la ventaja competitiva de la organización es la creación de ideas innovadoras que no se han implementado en el mercado, además de la facilidad de desarrollar productos de comunicación para diferentes mercados. Indicó que la necesidad de adoptar estas estrategias fue la de aprovechar de mejor manera nuestros recursos, ser más productivos y crecer a largo plazo.

Además, hizo énfasis en las respuestas del gerente general, afirmando que las estrategias de diversificación influyeron positivamente en mejorar la productividad de la empresa. "Sí definitivamente, en nuestra experiencia, desde que se tomaron las decisiones de la nueva estrategia para atender a nuevos clientes y buscar un crecimiento, somos más productivos ya que atendemos muchos más clientes con los mismos recursos." Destacó.

Las ventajas de la nueva estrategia de diversificación implementada se pueden resumir en poder satisfacer nuevos mercados con los nuevos servicios que se ofrecen, además de que se puede percibir que los colaboradores se encuentran "más ordenados, más claros, mejor pensados y mejor comunicados."

Análisis comparativo de los ingresos y de la utilidad del ejercicio de la empresa GK antes y después de la estrategia de diversificación.

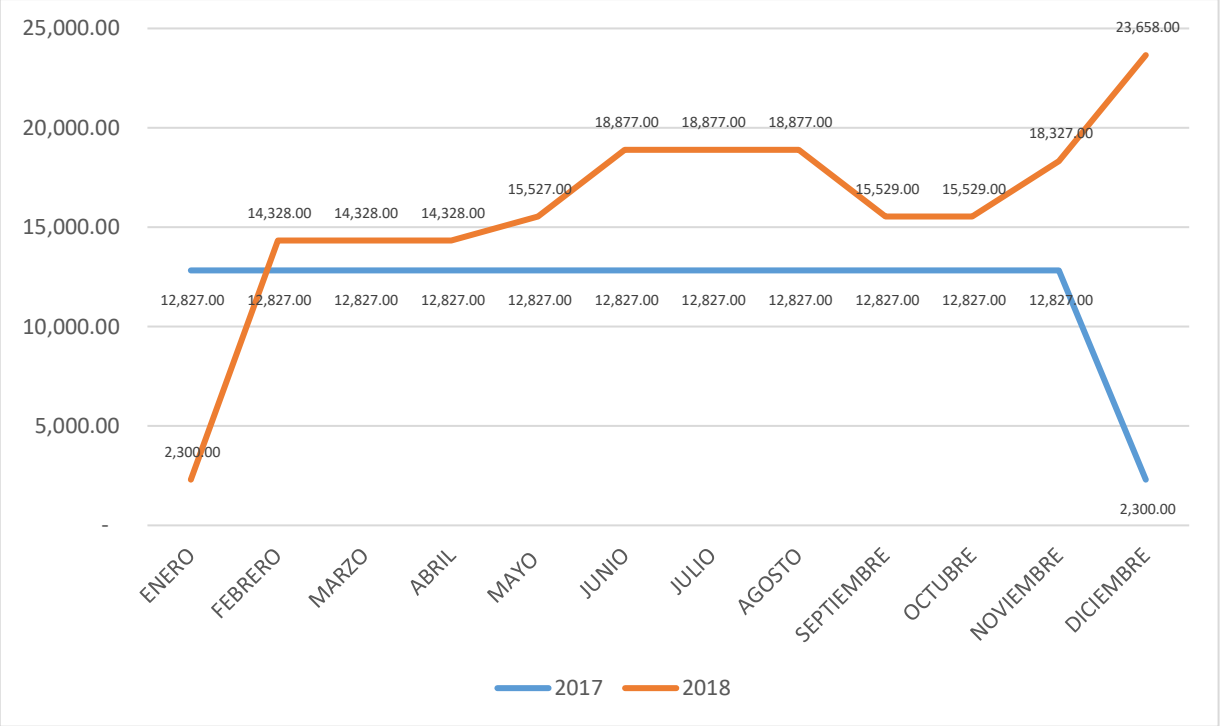


Figura 4. **Ingresos antes y después de la implementación de la estrategia de diversificación.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

Se puede observar mediante la figura 3 que es notable el beneficio que pudo experimentar la empresa GK después de implementar la estrategia de diversificación. En el año 2017 se representa una línea recta, cuya tendencia no tiene ningún efecto positivo, más bien negativo en el último mes del año. Es evidente que al final del periodo la necesidad de cambiar el modelo de negocio era latente, de manera que se pueda incrementar la rentabilidad de esta. En el 2018 fueron establecidas las estrategias de diversificación, e inmediatamente se observa un crecimiento en la línea de enero a febrero. Siguiendo una tendencia que va aumentando al pasar los meses,

llegando a prácticamente triplicar los ingresos percibidos en diciembre del 2018; en comparación a diciembre de 2017.

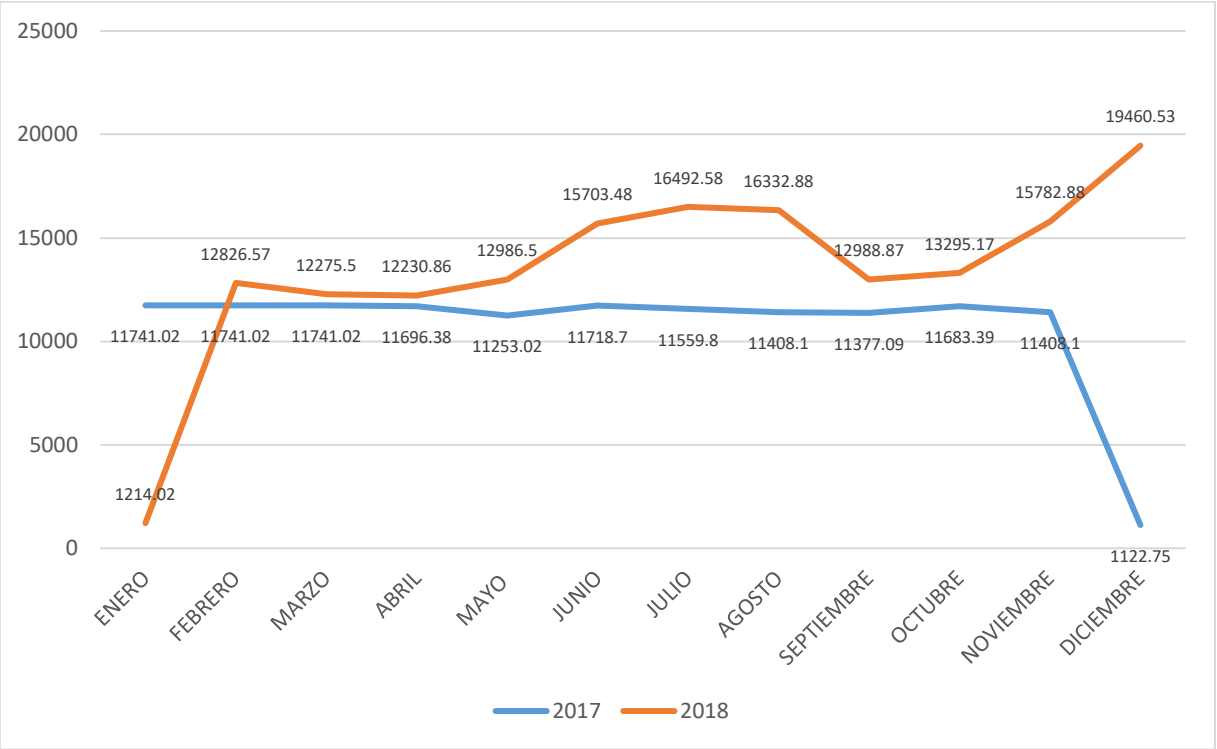


Figura 5. **Utilidad del ejercicio antes y después de la implementación de la estrategia de diversificación.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

En la figura 4 se evidencia que la utilidad del ejercicio incrementó significativamente en el periodo 2018 después de la implementación de la estrategia de diversificación, pasando de una disminución del 80% de noviembre a diciembre de 2017; a un crecimiento mensual del 30% en 2018.

4.4. Análisis comparativo del ausentismo en GK antes y después de la estrategia de diversificación

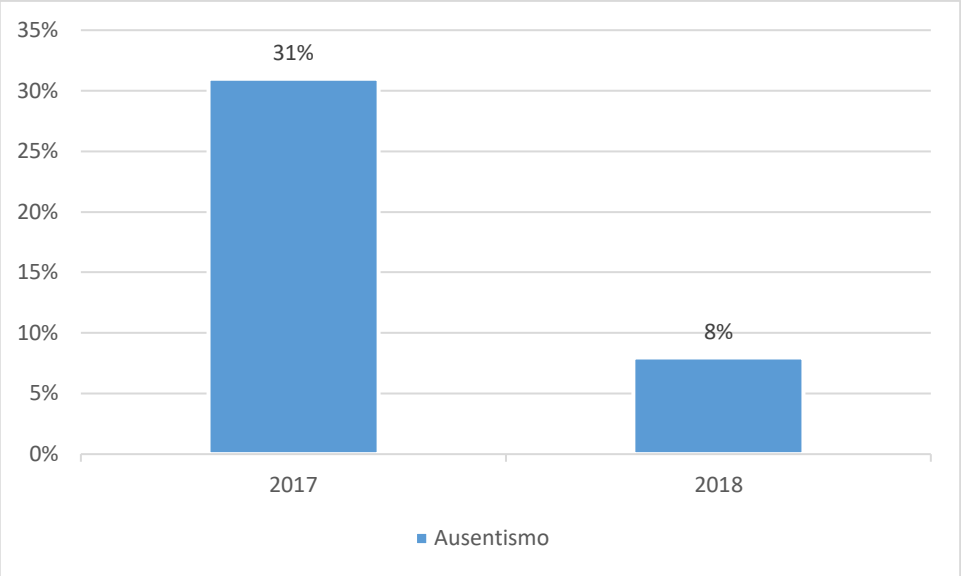


Figura 6. **Ausentismo en GK 2017 y 2018.**

Fuente: Datos proporcionados por la empresa GK.

Según datos proporcionados por la empresa GK, el año 2017 se vio caracterizado por un 31% de ausentismo en el personal; calculado de acuerdo con la cantidad de inasistencias que tuvieron a lo largo del periodo. Después de aplicar las estrategias de diversificación, este ausentismo disminuyó al 8%, demostrando así el impacto positivo de la estrategia en la productividad de los colaboradores de la empresa.

4.5. Análisis de resultados de la encuesta.

1. Los procesos y funciones por cago están definidos.
    a. Sí
    b. No

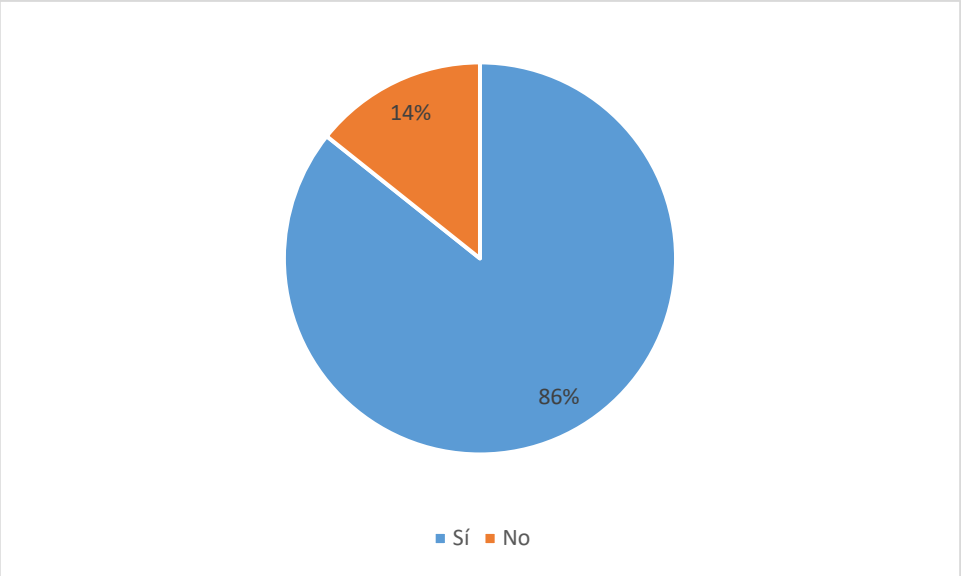


Figura 7. **Procesos y funciones definidos en la empresa.**

En la presente figura se puede observar que el 86% de los colaboradores consideran que los procesos y funciones por cargo en la empresa sí están definidos.

2. La organización cuenta con valores administrativos transparentes con el personal.
    a. Sí
    b. No

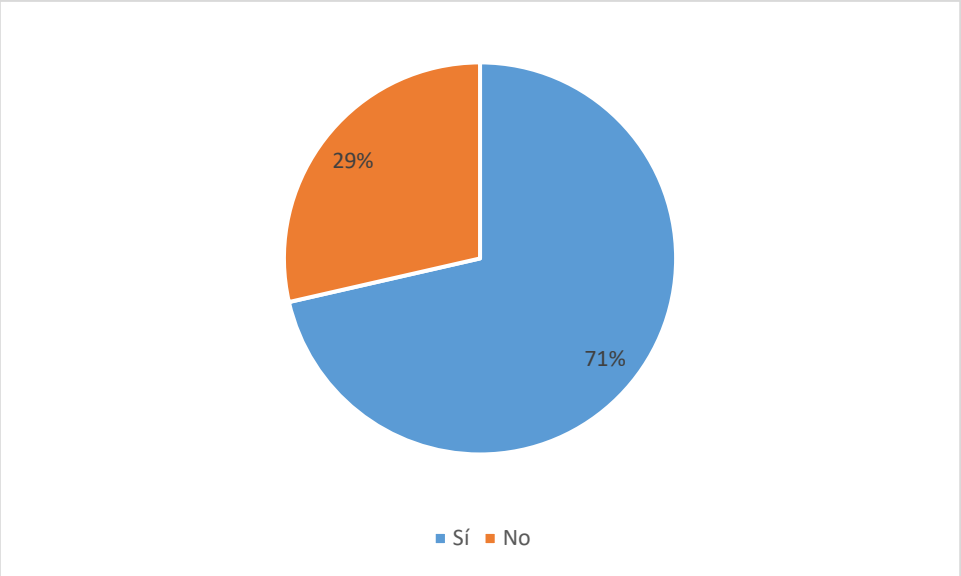


Figura 8. **Valores administrativos de la empresa.**

La figura 7 evidencia que el 71% de los participantes afirman que la organización cuenta con valores administrativos transparentes con el personal.

3. La organización cuenta con los aspectos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las tareas.
    a. Sí
    b. No

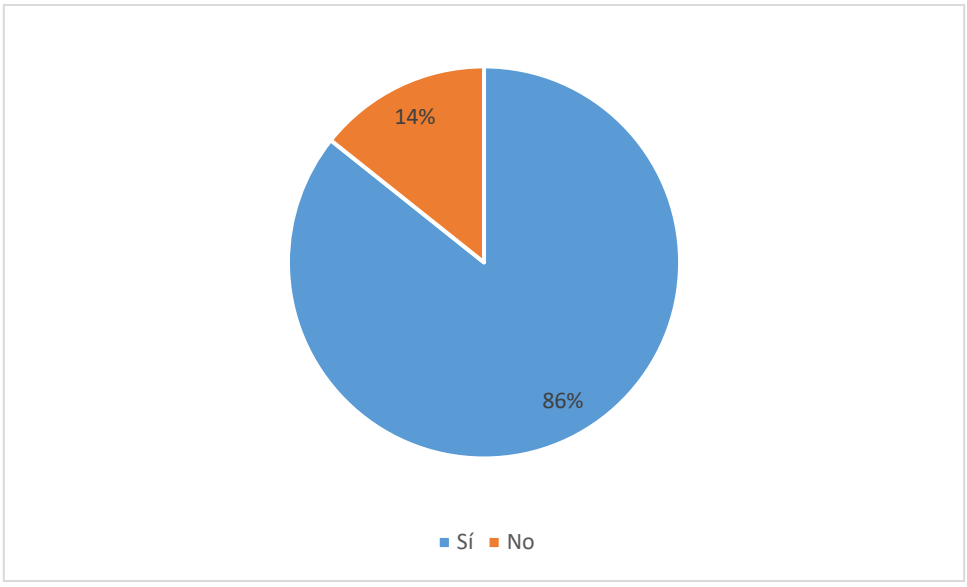


Figura 9. **Aspectos tecnológicos de la empresa.**

La figura 8 permite demostrar que el 86% de los encuestados respondieron que la organización sí cuenta con los aspectos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las tareas. El 14% indicó que no.

4. Los objetivos planteados por los jefes son coherentes y realizables.
    a. Sí
    b. No

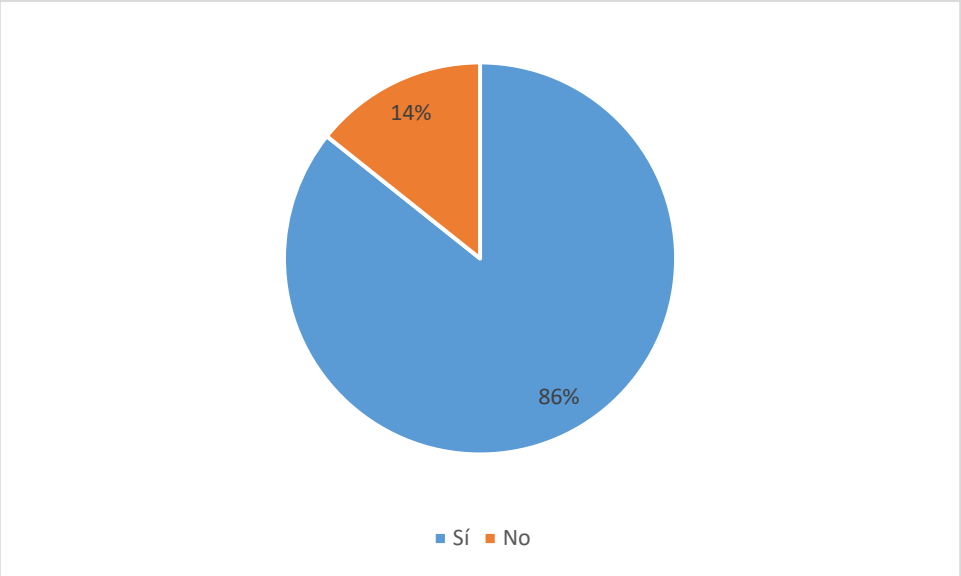


Figura 10. **Objetivos planteados en la empresa.**

La figura 9 demuestra que los encuestados en un 86% afirman que los objetivos planteados por los jefes son coherentes y realizables.

5. ¿Llega usted puntual a su puesto de trabajo?
    a. Sí
    b. No
    c. Ocasionalmente

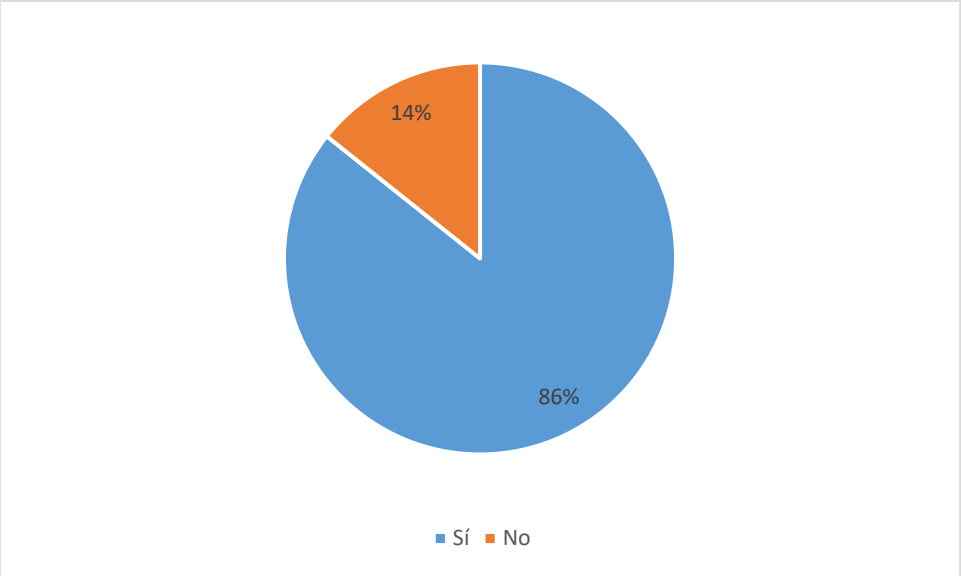


Figura 11. **Puntualidad en la empresa.**

El personal en un 86% llega puntual a su lugar de trabajo. Un 14% no lo hace.

6. ¿Tiene usted ausencias consecutivas laborales?
    a. Sí
    b. No
    c. Ocasionalmente

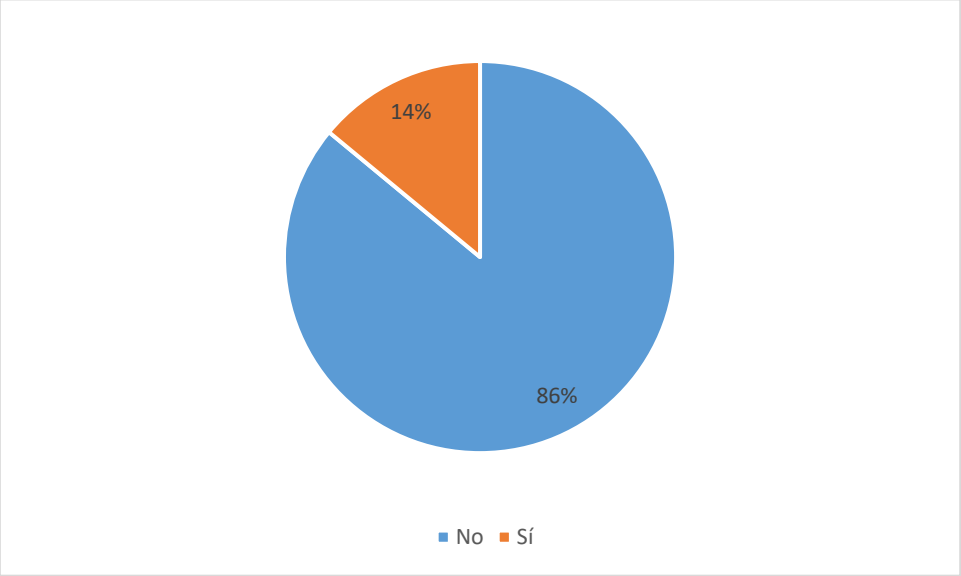


Figura 12. **Ausentismo en la empresa.**

El 86% de los encuestados respondió que no tienen ausencias consecutivas a su lugar de trabajo. El 14% respondió que sí.

7. ¿Cumple usted con sus funciones en el periodo de tiempo establecido a cabalidad?
    a. Sí
    b. No

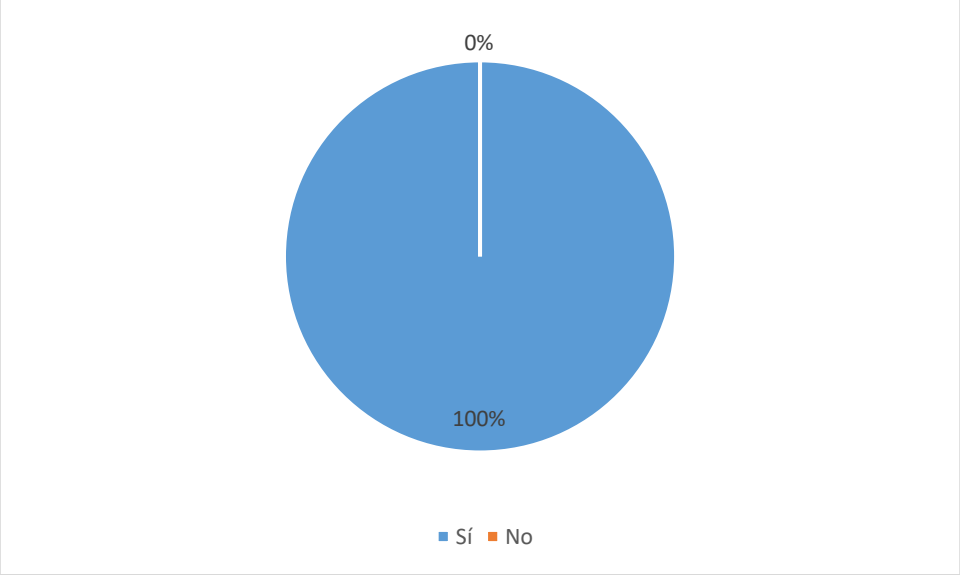


Figura 13. **Cumplimiento eficiente de las tareas por los colaboradores.**

El 100% de los encuestados afirman que cumplen con sus funciones en el periodo establecido a cabalidad.

8. ¿Considera usted que las estrategias de diversificación implementadas en la empresa tuvieron un impacto positivo en el desarrollo de sus tareas?
    a. Sí
    b. No

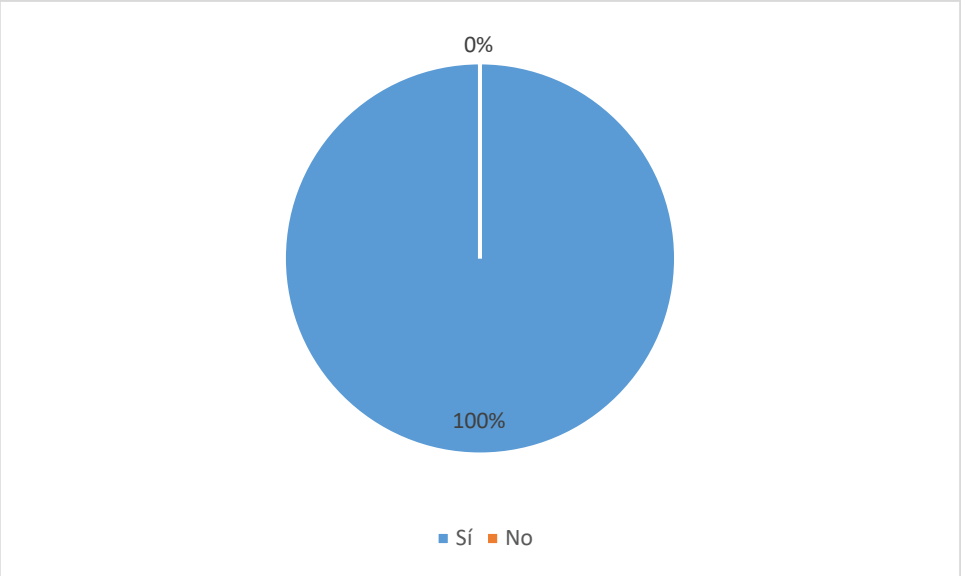


Figura 14. **Influencia de la estrategia de diversificación en la productividad de la empresa.**

El 100% de los encuestados respondieron que las estrategias de diversificación implementadas en la empresa tuvieron un impacto positivo en el desarrollo de sus tareas.

CONCLUSIONES

Se concluye mediante el presente estudio de caso lo siguiente:

Se construyó un marco teórico que incluyó las principales definiciones sobre estrategias de diversificación empresarial y productividad; las mismas que sirvieron como fundamento teórico para analizar el caso de la empresa GK, resaltando la importancia de estas estrategias en la empresa.

Además, mediante una investigación documental y toma de entrevistas a profundidad, se diagnosticaron las estrategias de diversificación implementadas por GK en el periodo 2017, analizando los nuevos servicios que crearon y su cartera de clientes.

Lo anterior permitió establecer la relación de la estrategia de diversificación con la productividad de la empresa, de manera que se observó la influencia positiva de la estrategia de diversificación concéntrica en el periodo 2018, con relación al crecimiento de la cartera de clientes, el incremento de ingresos, la utilización eficiente de recursos; ya que con los mismos recursos ahora se atienden al doble de clientes. También tuvo un impacto positivo en el ausentismo de la empresa, el mismo que disminuyó en un 23% del 2017 al 2018.

De esta forma se recomienda que las estrategias de diversificación concéntricas sean adoptadas en empresas que no están asignando bien sus recursos y que deseen una mejora integral en sus procesos, para poder beneficiarse de las ventajas de ellas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de la empresa, seguir invirtiendo recursos en innovaciones y diversificación de sus servicios para todas las áreas de la empresa, para poder tener un incremento en su productividad y en la captación de clientes.

Se recomienda además, realizar evaluaciones periódicas al personal, para mantener la alta eficiencia en la realización de las tareas. Además se debería realizar una inspección de los procesos ejecutados en todos los departamentos una vez al año, para poder garantizar que todos laboren de manera excelente y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aragón, Ó. G. (2016). *Fundamentos de administración de empresas.* . Comercial Grupo ANAYA, SA.

Barrios, G. E. (2017). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puent*.

Canales, M. &. (2019). Empresas de crecimiento acelerado y productividad: Evidencia microeconómica para Chile. . *Estudios Públicos*.

Castro, J. D. (2017). Análisis de la productividad, la eficiencia y sus factores explicativos: El caso de las empresas colombianas 2005–2010. *In Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales*.

Ccollana-Salazar, Y. (2017). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. . *San Martín Emprendedor*, 6.

Costa, C., & Interino, C. D. (2017). *Análisis de la productividad y visibilidad en Scopus de los investigadores españoles en Comunicación In-depth study of the scientific productivity and visibility of Spanish Communication researchers in Scopus.*

González, M. G. (2017). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. . *Cuadernos de gestión*, 16(2), 77-92.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing.* México: Prentice Hall.

María Ángeles Montoro, G. M. (2014). *Economía de la Empresa.* Madrid: Paraninfo.

Nemur, L. (2016). *Productividad.* Balbecube.

Regalado, E. C. (2016). Las incubadoras de negocios: un modelo económico que ayuda y orienta proyectos empresariales. . *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa,* .

Tarziján M, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial.* Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA

Evalúe los siguientes aspectos de la organización en relación a si la misma cuenta con ellos en su estructura y responda las preguntas.

9. Los procesos y funciones por cago están definidos.
    a. Sí
    b. No

10. La organización cuenta con valores administrativos transparentes con el personal.
    a. Sí
    b. No
11. La organización cuenta con los aspectos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las tareas.
    a. Sí
    b. No
12. Los objetivos planteados por los jefes son coherentes y realizables.
    a. Sí
    b. No
13. ¿Llega usted puntual a su puesto de trabajo?
    a. Sí
    b. No
    c. Ocasionalmente
14. ¿Tiene usted ausencias consecutivas laborales?
    a. Sí
    b. No
    c. Ocasionalmente
15. ¿Cumple usted con sus funciones en el periodo de tiempo establecido a cabalidad?
    a. Sí
    b. No
16. ¿Considera usted que las estrategias de diversificación implementadas en la empresa tuvieron un impacto positivo en el desarrollo de sus tareas?
    a. Sí
    b. No

MODELO DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENREVISTA:

Analizar la relación de la estrategia de diversificación aplicada en la empresa GK en el periodo 2018 con la productividad.

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE: LEONARDO CALDERON C.

CARGO: GERENTE GENERAL

EDAD: 41

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: 2010

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
   La ventaja competitiva de GK definitivamente es su gente y la forma de hacer las cosas: pasión, responsabilidad, transparencia, empatía.

2. ¿Comparte la dirección de la compañía los objetivos y filosofía organizacional a todos sus colaboradores?
   Definitivamente, somos un grupo comprometido y en total en armonía con nuestra filosofía y objetivos.

3. ¿Realiza periódicamente una evaluación de los principales procesos de la organización para poder identificar las debilidades y factores amenazantes?
   De esto nació el tema de la nueva estrategia de negocios, revisando procesos e identificando potenciales.

4. ¿La gerencia participa a través de algún medio informativo a los colaboradores sobre la Planeación Estratégica de la organización?
   A través de reuniones periódicas.

5. ¿Considera usted importantes las estrategias de diversificación en las empresas para la productividad?
   Muy importante, justamente, han sido las estrategias de diversificación las que han mantenido y han hecho crecer a GK.

6. ¿Se han aplicado estrategias de diversificación en la empresa en los últimos tres años?

   Si iniciamos en el 2018 y ahora tenemos un nuevo modelo a partir de estas estrategias.

7. ¿Cuál fue la motivación de establecer estrategias de diversificación en la empresa?

   Obviamente aumentar nuestra productividad, aprovechando los recursos que no se estaban utilizando al 100%.

8. ¿Cuáles han sido las estrategias de diversificación aplicadas?

   Como mencioné las estrategias fueron pensadas a partir de los recursos que no eran aprovechados al 100%, como el equipo de trabajo y la relación con los clientes emergentes.

   Por eso se desarrolló una nueva unidad con un nuevo set de servicios, pero que estaban ligados a nuestro diario quehacer. O sea, no diversificamos en otra rama simplemente tomamos los recursos y oportunidades de nuestro propio negocio.

9. ¿Cómo describiría usted a nivel comparativo los procesos de la empresa antes y después de aplicar las estrategias de diversificación?

   Al inicio complejos, pero todo fue revisar procesos y ajustar el equipo, delimitando sus actividades y tiempos para cada rama del negocio, revisando y evaluando su productividad inicial y el objetivo deseado.

10. ¿Cómo describiría usted a nivel comparativo la productividad de la empresa antes y después de aplicar las estrategias de diversificación? ¿Ha habido una mejoría? ¿Por qué?

    Pues bueno, antes el equipo se tomaba más tiempo de lo necesario en sus tareas, ahora con la revisión de tiempos y planteando objetivos, el equipo es mucho más eficiente ya que se atienden casi el doble de clientes con los mismos recursos.

MODELO DE ENTREVISTA

OBJETIVO DE LA ENREVISTA:

Analizar la relación de la estrategia de diversificación aplicada en la empresa GK en el periodo 2018 con la productividad.

DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE: JOSE MARÍA LEÓN C.

CARGO: EDITOR EN JEFE

EDAD: 36

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: 2010

11. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
    La generación de ideas frescas y nuevas que no se han implementado en el mercado. La facilidad de desarrollar productos de comunicación para diferentes mercados.

12. ¿Comparte la dirección de la compañía los objetivos y filosofía organizacional a todos sus colaboradores?
    Si comparte.

13. ¿Realiza periódicamente una evaluación de los principales procesos de la organización para poder identificar las debilidades y factores amenazantes?
    Si se realiza cada 6 meses.

14. ¿La gerencia participa a través de algún medio informativo a los colaboradores sobre la Planeación Estratégica de la organización?
    Si a través de reuniones periódicas.

15. ¿Considera usted importantes las estrategias de diversificación en las empresas para la productividad?
    Si definitivamente, en nuestra experiencia, desde que se tomaron las decisiones de la nueva estrategia para atender a nuevos clientes y buscar un crecimiento,

somos más productivos ya que atendemos muchos más clientes con los mismos recursos.

16. ¿Se han aplicado estrategias de diversificación en la empresa en los últimos tres años?
    Si, iniciamos en el 2018

17. ¿Cuál fue la motivación de establecer estrategias de diversificación en la empresa?
    Aprovechar de mejor manera nuestros recursos, ser más productivos y crecer a largo plazo.

18. ¿Cuáles han sido las estrategias de diversificación aplicadas?
    Lanzar nuevos servicios para atender a nuevos clientes y clientes actuales.

19. ¿Cómo describiría usted a nivel comparativo los procesos de la empresa antes y después de aplicar las estrategias de diversificación?
    Definitivamente más ordenados, más claros, mejor pensados y mejor comunicados.

20. ¿Cómo describiría usted a nivel comparativo la productividad de la empresa antes y después de aplicar las estrategias de diversificación? ¿Ha habido una mejoría? ¿Por qué?
    Muy superior, porque es visible a cualquiera, producimos más con casi los mismos recursos.