



La Estrategia de Diversificación Relacionada.

Caso Grupo MAVESA

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

Guillermina Rosa CAICEDO CORDOVA

Bajo la dirección de:

Angelo Giuseppe VANONI MARTÍNEZ PhD(c)

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Mayo de 2015**

La estrategia de diversificación relacionada. Caso Grupo MAVESA

The strategy of related diversification. Case MAVESA Group

Guillermina Rosa Caicedo Córdova¹
Angelo Giuseppe Vanoni Martínez²

Resumen

Las organizaciones deben renovarse para hacer frente a los cambios constantes originados por factores internos y externos, por lo cual, se deben redefinir las estrategias para mantener la rentabilidad deseada por los accionistas. Una forma de enfrentar esta situación es diversificando sus líneas de negocios, dicha diversificación puede o no estar relacionada con los negocios actuales. La diversificación se puede obtener mediante la explotación de los recursos y capacidades que poseen las empresas, o por las fusiones y compras de negocios. Se ha tomado como caso de estudio el grupo MAVESA para analizar los factores externos que han influido para que esta empresa ecuatoriana incursione en nuevos negocios, llevándolo a un proceso de diversificación relacionada. Esta empresa ha logrado afrontar retos que los factores PESTEL le han planteado en los últimos años, identificando oportunidades que le ha permitido crear nuevas soluciones relacionadas al *core business* del negocio, logrando complementar su portafolio de productos mediante el desarrollo interno, y por la adquisición del conocimiento externo para fortalecer los negocios esenciales e incursionar en nuevos negocios como son el seguro de vehículos y el reciclaje de neumáticos. Del análisis del grupo MAVESA se puede deducir que explotando las capacidades y talentos, las organizaciones pueden ofrecer soluciones relacionadas a las actividades principales, de tal forma de expandir las operaciones e incrementar la rentabilidad y lograr un alto posicionamiento.

Palabras clave: | Estrategia, mercado, diversificación, PESTEL

Abstract

Organizations must be renewed to deal with the constant changes caused by internal and external factors which should redefine strategies to maintain the desired profitability for shareholders. One way of to manage this situation is diversifying its business lines; that may or may not be related to current business. Diversification can be obtained by exploiting the resources and capabilities possessed by companies, by mergers and business purchase. The MAVESA group is taken as a case study to analyze what external factors have contributed to this Ecuadorian company into new businesses, taking it to a related diversification process. This company has gotten through challenges that are referred as the PESTEL factors in recent years, identifying opportunities that allowed this company to create new solutions related to the core business, complementing its product portfolio through internal development and the acquisition of external knowledge to strengthen its core businesses and to enter new businesses such as vehicle insurance and recycling of tires.. From the analysis of the MAVESA group, it can deduce that exploiting the skills and talents, organizations can provide major activities related to such solutions to expand operations and increase profitability and achieve a high level ranking.

Key words: | Strategy, market, diversification, PESTLE

¹ Licenciada en Sistemas de Información, Escuela Superior Politécnica del Ecuador. E-mail guicaicedo@uees.edu.ec.

² Doctorando en Dirección de Empresas de la Universidad del Rosario de Bogotá, Colombia. M.B.A. IDE Business School. Profesor tiempo completo Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: gvanoni@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En este mundo de los negocios actuales donde la innovación y la competencia están en desarrollo constante, las empresas para obtener una posición relevante y lograr mejorarla tienen que experimentar el crecimiento y el cambio de manera continua (Andersen, Ansoff, Norton y Weston, 1959; Coase, 1937; Hoskisson, Hitt y Wan, 1999), para conseguir lo antes descrito las empresas deben planificar y desarrollar estrategias que le permitan conseguir este objetivo, pudiendo realizarlo mediante la penetración en el mercado, evolucionar el mercado, desarrollar productos o mediante la diversificación, es mediante esta última alternativa que las empresas obtienen progreso a largo plazo (Ansoff, 1957).

La diversificación es considerada la estrategia más relevante de los mercados modernos y altamente explotada, sobre todo por las grandes multinacionales que se encuentran considerablemente diversificadas (Montgomery, 1994). Debido al grado de importancia y el alto uso de la diversificación en los planes estratégicos de las empresas a lo largo de los años, es que concita el interés de conocer e investigar como esta alternativa contribuye en las organizaciones para crecer, fortalecerlas y mejorar la rentabilidad.

El objetivo de este documento es conocer qué es la diversificación, por qué se origina, cómo se puede conseguir, cómo se ha desarrollado en los mercados; y además entender como un grupo comercial ecuatoriano que se desarrolla en el sector automotriz cuya razón social es MAVESA (Maquinarias y Vehículos S.A.) incursionó en nuevos negocios, cómo logró realizarlo, identificar qué relación tienen los nuevos negocios con su *core business*³ y conocer cuáles han sido los resultados o aportes de la diversificación en los resultados de la

empresa hasta la presente fecha y cuál es la proyección de estos negocios.

Desde el año 2008 MAVESA buscó el crecimiento organizacional y aprovechó la evolución de la economía del país y el apoyo del gobierno a sectores como el de la construcción. Este grupo inició un proceso de búsqueda y desarrollo de nuevas líneas de negocios para expandir su portafolio de soluciones; incursionando en varios negocios relacionados con el sector en el cual opera y posee el *know how* mediante lo cual extiende su ámbito de acción y ofrece soluciones integrales en el sector automotriz. Para lograr esta expansión explotó sus habilidades y recursos, fomentando la innovación e ingresando a un mercado que lo proyectó como una empresa eco amigable permitiéndole reforzar su compromiso con el medioambiente y la sociedad (Ekos Negocios, 2012).

El presente documento es una revisión literaria que contiene además el análisis de un caso particular de diversificación de una empresa local. Este estudio posee la siguiente estructura: 1) desarrollo del estado del arte de líneas de investigación de diversificación; 2) identificación y conocimiento de detalles relevantes del grupo MAVESA, que es motivo particular de estudio; 3) con el conocimiento de los dos puntos preliminares se realizará el análisis para entender cómo ha sido el proceso de diversificación en esta organización, cuáles han sido los negocios desarrollados y qué relación mantiene con los negocios primarios, además se pretende analizar como los factores externos contribuyeron en el proceso para que esta organización incursione en nuevas líneas de negocios así como también evaluar cuáles han sido los resultados de los últimos tres años y de qué forma han contribuido para la consolidación del como grupo económico; y 4) se finaliza con una conclusión de la información recopilada y el análisis del proceso de diversificación de la empresa objeto de estudio.

³ Línea de negocios o actividad principal de una empresa

REVISION DE LA LITERATURA

Definiciones de Diversificación

A lo largo de los años no se ha logrado obtener un consenso en relación a la definición de diversificación. Realizando una búsqueda rápida en google académico podemos observar que existe aproximadamente unos 19,000 artículos académicos sobre diversificación en idioma español y una cantidad mucho mayor de textos escritos en idioma inglés entorno a la diversificación, aunque existe gran cantidad de literatura y estudios en relación a esta forma de afrontar los retos de los negocios (Chandler, 1962; Gort, 1962; Hill, Hoskisson, 1987; Rumelt, 1974), cada autor le ha dado un significado desde su óptica o estudio particular (Huerta y Navas, 2007; Osorio, 2009; Pérez, 1998).

Ansoff (1957), introdujo por primera vez el concepto de diversificación como parte de las estrategias de las organizaciones para ampliar y extender las operaciones desde el punto de vista de mercado y producto, con esta táctica las empresas ingresan a nuevas plazas con nuevas soluciones; para lo cual las organizaciones deben adquirir o desarrollar nuevas habilidades y recursos. Luego Andersen et al. (1959) definieron que la diversificación es ingresar a la comercialización de modernas líneas de productos que involucra adquirir nuevas tecnologías para diseñar y producir, y que generalmente los mercados que se atienden con estas innovaciones son noveles para la empresa.

Gort (1962) afirmó que la diversificación está relacionada con la heterogeneidad de mercados atendidos por una organización en particular explotando la elasticidad cruzada de la demanda brindando variedad y obteniendo flexibilidad para optimizar los recursos productivos entre diversas alternativas. Así también Chandler (1962) manifestó que la diversificación se origina cuando las empresas intervienen en nuevas

industrias mediante el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones o mediante la integración de la cadena de abastecimiento, lo cual le añade valor a la organización brindando soluciones a sus clientes y proveedores, permitiéndole consolidarse como empresa y al mismo tiempo logra optimizar los recursos al trabajar con varias líneas de negocios o divisiones.

Para Rumelt (1982) indicó que la diversificación está relacionada con la variedad de productos comercializados que pueden ser o no producidos por la empresa y que no tienen vinculación con los mercados y negocios actuales en los cuales participa la organización. Por su parte Pitts y Hopkins (1982) definieron a la diversificación como el grado en que las empresas pueden extenderse para operar simultáneamente en diferentes negocios con variadas soluciones.

Ramanujam y Varadarajan (1989) indicaron que diversificación es el ingreso a nuevas líneas de negocios mediante el desarrollo interno o por adquisiciones de competencias externas; lo cual involucra cambios en su estructura organizacional, procesos y sistemas. Oliveras (1987) afirmó que la diversificación está relacionada con la capacidad para ubicar en el mercado una variedad de artículos y servicios de tal forma de cubrir los requerimientos y preferencias de los consumidores. Huerta, Martínez y Navas (2004) sostuvieron que la diversificación se produce con la finalidad de explotar los recursos y capacidades subutilizadas en otras actividades para introducirse en otros negocios o mercados.

Motivos de la diversificación

Los motivos por los cuales las empresas optan por diversificar son diversos y depende de cada tipo de mercado y situación particular, pudiendo ser para maximizar sus rendimientos, incrementar el poder del mercado, por una disposición de

sus directivos (García, Hidalgo, y Rodríguez, 2013, Montgomery, 1994).

Según Ansoff (1958), las empresas diversifican para contrarrestar la obsolescencia tecnológica que poseen, de tal forma que renuevan las técnicas antiguas de fabricación con el desarrollo de nuevos productos o innovaciones en los procesos de tal forma de enfrentar los retos que ofrecen el mercado; así también para lograr incrementar el posicionamiento que poseen en el mercado en el que compiten.

Explorar el excelente grado tecnológico que poseen las organizaciones, que en ocasiones está siendo subutilizado anima a las empresas a expandir las operaciones y desarrollar nuevas soluciones; esta razón de diversificación se basa en la teoría de los recursos, los cuales permiten a las empresas incursionar en nuevos negocios explotando los bienes y competencias que poseen (Lindgren y Persson, 2005; Sánchez y Ortiz de Urbina Criado, 2005).

Mitigar o distribuir los riesgos es una razón por lo cual las empresas incursionan en nuevos negocios y mercados, de tal forma que la organización no depende un mercado o negocio único (Ansoff, 1958; García, de Miguel Hidalgo y Rodríguez, 2013; Lindgren y Persson, 2005; Ravago, 2008; Suarez, 1999). Así también las empresas diversifican para explotar el poder de mercado, este motivo catalogado como anticompetivo es utilizado por corporaciones grandes; quienes llegan inclusive a subsidiar negocios de tal forma de liquidar a competidores pequeños, permitiéndoles incrementar la rentabilidad y el posicionamiento (García, de Miguel Hidalgo y Rodríguez, 2013; Montgomery, 1994; Pandya y Narendar, 1998).

Aprovechar la capacidad de producción subutilizada tanto de los recursos como de la infraestructura, es un motivo que permite a las organizaciones incursionar en nuevos negocios y diversificar las soluciones que ofrecer al mercado de tal forma de obtener

operaciones eficientes (Ansoff, 1958; Montgomery, 1994). De la misma manera la diversificación es el resultado de usar el capital obtenido de la rentabilidad de los negocios actuales en inversiones de nuevos negocios, esta una alternativa explotada por los directores de empresas en lugar de devolver el excedente de efectivo a los accionistas (Ansoff, 1958; Lindgren y Persson, 2005). Así también debido a la concentración de la industria, las empresas se ven obligadas a expandir sus operaciones o buscar alternativas para diversificar sus negocios o líneas de productos, optando por realizarlo por el medio más idóneo de acuerdo a cada situación en particular; pudiendo llegar a hacerse mediante el desarrollo interno o por adquisición. (Montoro y Ortiz, 2005).

El crecimiento es una de las principales causas por lo cual las empresas buscan diversificarse, abordando otros mercados con nuevas soluciones logrando obtener mayor rentabilidad, permitiéndole crecer en operaciones y activos (Ansoff, 1957, Pitts y Hopking, 1982), Montgomery(1994) afirmó en cambio que la diversificación y el crecimiento son etapas del ciclo de vida normal de una organización. Otro de los motivos para diversificar es que los costos de las transacciones de los empresas diversificadas son inferiores que los negocios especializados (García, de Miguel Hidalgo y Rodríguez, 2013). Además las empresas optan por la diversificación cuando la tasa crecimiento o la rentabilidad que ofrecen los negocios es menor que la que ofrece el mercado (Ansoff, 1957, Suarez, 1993; Sánchez y Ortiz de Urbina Criado, 2005).

La diversificación en ocasiones nace como una medida defensiva para enfrentar la disminución de la demanda de la actividad principal de la organización que pueden verse afectada por factores políticos, económicos, legales, ecológicos, sociales; estos eventos no controlados obligan a los gerentes a desarrollar estrategias para proteger el territorio, la posición y los

ingresos (Chapman, 2004; Ovidijus, 2013) y así obtener los mayores beneficios de la diversificación; estableciendo los controles adecuados para que los costos de la ejecución de la diversificación no comprometa el rendimiento de la compañía (García, Hidalgo y Rodríguez, 2013).

Modos de diversificación

Las empresas optan por diversificar de acuerdo a sus realidades y en el entorno en el que se desarrollan, accediendo a esta forma diversa de hacer negocios por desarrollo interno o por la adquisición externa de conocimiento, recursos o habilidades mediante las fusiones o adquisiciones (Andersen et al., 1959; Garcia, de Miguel Hidalgo y Rodríguez, 2013; Porter, 1987; Sánchez y Ortiz de Urbina Criado, 2005; Pérez, 1998; Ramanujan y Varadajan, 1989; Silveman, 1999; Suarez, 1993). El desarrollo interno es el mecanismo natural y mayormente explotado por las organizaciones para diversificar, permitiéndoles obtener ganancias más elevadas en base al *know-how*⁴ que poseen (Cuesta y Penelas, 2003; Huerta, Navas y Almodovar, 2004; Montgomery, 1994; Porter, 1987; Ramanujan y Varadajan, 1989; Silverman, 1999).

La teoría de los recursos (Wernerfelt, 1984), enfatizó que son estos elementos los que contribuyen en la elección del modo de diversificar en las empresas; sobre todo los bienes que están inmersos en el proceso productivo, siendo estos los que inducen a las organizaciones a expandir sus actividades en líneas de negocios relacionadas y así explotar las sinergias de las operaciones logrando maximizar los rendimientos que pueden obtener de las habilidades que poseen como organización (Montgomery, 1994; Piscitello, 2005).

Otra manera de diversificar en mediante los acuerdos de cooperación o alianzas

⁴ Conjunto de conocimientos, producto de la información, la experiencia y el aprendizaje

estratégicas, los cuales resultan ser altamente explotados en entornos turbulentos con intensidad tecnológica logrando complementar las operaciones actuales con recursos y capacidades del asociado, consiguiendo la transferencia de conocimiento o el uso compartido de recursos para incursionar en nuevo negocios (Sánchez y Ortiz de Urbina Criado, 2005; Suarez, 1993). Además existe otro modo de diversificación que explotan las empresas que se consigue mediante la expansión geográfica, lo que permite a la compañía estar presente en diversos mercados con realidades diferentes permitiéndoles incrementar ingresos y reducir el riesgo (Ang, 2007; Cuesta, 2001; Jiménez y Benito, 2011; Lindgren y Persson, 2005; Mas, Nicolau, y Ruiz, 2000; Suarez, 1993; Torres, 2011).

Evolución de la teoría de diversificación

En la década de los años 60 y 70, fue donde la diversificación tuvo un crecimiento excesivo originada por: el exceso de capital obtenido de las ganancias que los administradores querían reinvertir, la exageración de poder que los gobernantes demostrando exceso de confianza en sus habilidades, las leyes de defensa del consumidor que garantizaban la libre competencia, para no depender de una sola industria y por facilidad para la obtención de financiamiento.

Según Martin y Sayrak (2001), fue en la década de los años 60 que en EEUU se realizó la mayor cantidad de fusiones y adquisiciones dando origen a los conglomerados⁵; esta tendencia para la siguiente década cambio y las organizaciones optaron por diversificar mediante la creación de unidades de negocios para incursionar en diferentes

⁵Es una corporación conformada por diversos negocios, cuya administración es única que busca explotar las sinergias y diversificar cobertura de tal forma de reducir los riesgos (Leinwand y Mainardi, 2012)

industrias bajo la misma razón social. Para que posteriormente; y en los años 80 las organizaciones reorganizaron sus operaciones para corregir el excedente de diversificación originada en las décadas anteriores. Aunque la tendencia para los años posteriores es volver hacia el *core business* en las empresas, esto no es una limitante para que se desarrollen estrategias innovando actividades y obteniendo diversidad de acuerdo a las realidades del mercado en el que se desarrolla la empresa y a la capacidad de esta (Batsh, 2003, David, 2003, Sarín, 1997).

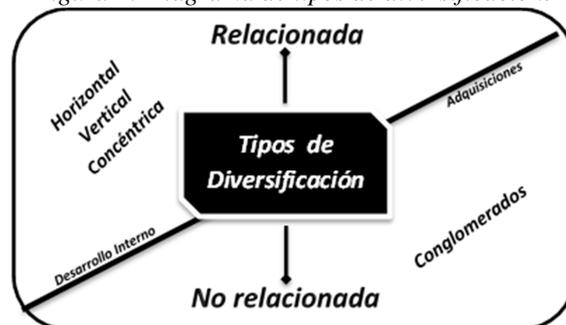
De acuerdo a (Martin y Sayrak, 2001) las organizaciones que opten por reducir los niveles de diversificación de las operaciones tendrán un incremento en el valor de las acciones y proyectará un futuro prometedor a largo plazo; sin embargo, los autores hacen énfasis de que existen casos de éxitos de diversificación en corporaciones como por ejemplo General Electric que permitió a la empresa crecer exponencialmente. También (David, 2003) hace énfasis en las estrategias para reorientar los negocios diversificados y volver a las operaciones principales u originales mediante el recorte de gastos, enajenación y liquidación de operaciones que no agreguen valor a la organización y permitan maximizar la rentabilidad.

Tipos de diversificación

Ansoff (1965) basado en la teoría de que los negocios para crecer lo realizan mediante mercado-producto, establece una tipología de diversificación desde el enfoque de relación de los productos y los clientes en los mercados donde se está incursionando, dando origen al concepto de diversificación vertical, diversificación horizontal, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada (ver Figura 1). Define que la diversificación horizontal es vender nuevos productos en mercados semejantes explotando los recursos y conocimientos dominadas por lo cual los cambios y riesgos son mínimos; la

diversificación vertical consisten en desarrollar nuevos productos para completar el ciclo en el cual se desarrollan los negocios actuales, pudiendo ser una integración vertical hacia atrás si emprende actividades antes ejecutadas por un proveedor o convertirse en una integración vertical hacia adelante si se incursiona en labores que eran ejecutadas por los clientes (Grant, 1996; Navas y Guerras, 2002); la diversificación concéntrica radicaba en ingresar con productos nuevos con o sin relación a los anteriores en mercados similares o diferentes, buscando tener un centro común para desarrollar y explotar las ventajas competitivas de la organización; la diversificación conglomerada se apuntala en que los nuevos productos y canales en los cuales se está incursionando no guardan ninguna relación con los negocios anteriores, esta es una estrategia donde todo es nuevo y el riesgo es mayor, esto normalmente las empresas lo obtienen mediante las adquisiciones.

Figura 1: Diagrama de tipos de diversificación.



Fuente: Elaboración propia, basado en Ansoff (1965)

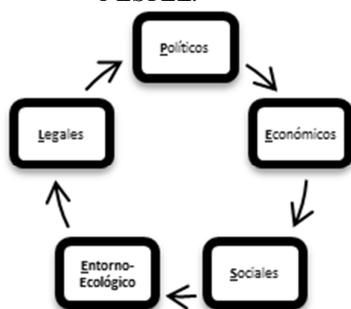
Para Huerta, Martínez y Navas (2004) lo antes indicado se resume en dos tipos de estrategias: la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada que sintetiza lo definido por Rumelt en el año de 1974 y que citan los autores en su investigación. La diversificación relacionada ocurre cuando los negocios comparten recursos de las diferentes áreas de tal forma que se explota de manera eficiente las sinergias y las capacidades que se posee en actividades similares. En cambio la diversificación no relacionada

incrementa la incertidumbre ya que no existe conocimiento previo de los productos y mercados en los cuales se está incursionando, lo cual requiere un esfuerzo adicional de la organización, sin embargo existen factores internos que pueden apalancar esta táctica como los recursos de soporte tales como los tecnológicos, financieros, marketing (Rumelt, 1982).

Análisis PESTEL

Las organizaciones deben conocer en que entorno se están desarrollando los negocios y que factores externos pueden influir en las estrategias empresariales definidas, uno de los marcos de referencia para realizar estas evaluaciones es el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) que permite evaluar el mercado y situaciones que no pueden ser controladas internamente por las empresas pero que deben entenderse y conocerse de que forma impactan en los interés organizacionales (Aguilar, 1967; Allen, 2001; Fahey y Narayanan, 1986; Team FME, 2013). Mediante el análisis PESTEL (ver Figura 2) las organizaciones pueden comprender la evolución y crecimiento de un mercado, pudiendo identificar el potencial y futuro del negocio mediante el análisis de diversas variables, de tal forma que se redefinan las estrategias para hacer frente a estas realidades (Allen, 2001; Chapman, 2004).

Figura 2: Diagrama de factores del análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia, basado en Team FME (2013)

Mediante este análisis estratégico PESTEL, las organizaciones pueden identificar

oportunidades y amenazas a los objetivos establecidos y replantearse los planes de acción de las direcciones del negocio, para lo cual deben evaluar en talleres de los ejecutivos que situaciones particulares de cada factor (ver Figura 3) afecta a las metas de las organización (Chapman, 2004).

Figura 3: Gráfico de variables de análisis PESTEL

Político	Estabilidad del gobierno, leyes laborales y operación, liderazgo y estabilidad del gobierno, restricciones del comercio, regulaciones fiscales, nivel de corrupción, burocracia, tipos de gobierno, terrorismo, guerras, tratados
Económico	Inflación, tasas de impuestos, crédito y financiamiento, prácticas laborales, tipo de cambio, costo de vida, globalización, tasas de interés, tasa de desempleo, mercado de capitales
Social	Estilo de vida, cultura y creencias, movilidad social, educación, demografía, creencias y religión, antecedentes históricos, diversidad, comunicación intercultural, educación, distribución demográfica, tasa de crecimiento de población
Tecnológico	Tasa de cambio, I & D, gestión del conocimiento, cobertura de red, eficiencia productiva, calidad y precio, propiedad intelectual, patentes y licencias, actividad y legislación del gobierno, tecnología (comunicación, internet), medios de transporte
Entorno - Ecológico	Infraestructura, tiempo cíclico, disponibilidad y costo de energía, implicaciones sociales, eliminación de materiales, consecuencias ecológicas, legislación, contaminación, cambio climático,
Legal	Fiscalización, empleo, consumidor, publicidad, importación y exportación, salud y seguridad, conformidad, reglamentos, leyes antimonopolios, derecho del consumidor, derecho corporativos

Fuente: Elaboración propia, basado en Team FME (2013)

GRUPO MAVESA

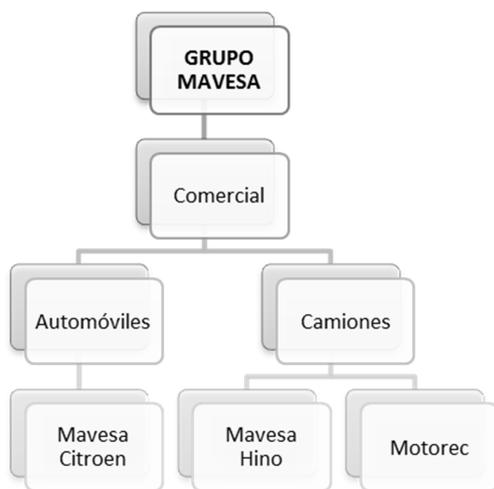
El Grupo MAVESA (Maquinarias y Vehículos S.A.) tiene más de 50 años de presencia en el sector automotor, cuya principal actividad está orientada a la comercialización de automotores tanto de automóviles, maquinarias, camiones, volquetas, tracto camiones; así como también la venta de repuestos y servicio técnico; con esta línea completa de soluciones ha logrado obtenerla preferencia de los clientes y posicionarse como una de las grandes marcas del país (EKOS Negocios, 2011). MAVESA cuenta con el respaldo y soporte de marcas de conocido prestigio internacional como Hino, Citroën, John Deere, Dynapac, Bridgestone, Marangoni. Con esta cartera de productos y servicios logra tener presencia en las principales ciudades del país.

La historia del Grupo MAVESA

Año	Evento	
1936	Creación de la empresa “A. Dillon” por parte del Sr. Augusto Dillon Valdez	Citroën tanto para la venta de vehículos como servicio técnico
1940	A. Dillon se asocia con S. Pérez y dan origen a “A.Dillon y cia.”, para representar dos compañías de seguros, distribuir productos químicos y lubricantes	1996 Adquiere la concesión de la marca coreana Daewoo para el segmento de automóviles.
1941	Incursión en distribución de productos Harvester para el sector agrícola, de la construcción y camiones; con lo cual se convirtió en pionero en ofrecer soluciones para mecanizar el agro	2001 La empresa es adquirida por el Sr. Kleber Vaca Garzón propietario de Ecuatoriana de Motores y dando origen al Grupo MAVESA
1958	El Sr, Pérez único accionista de la empresa y redefine el nombre dela compañía a “Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon y Cía.”.	2002 Cierra línea de distribución Daewoo, por quiebra del fabricante
1964	“Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon y Cía.” Se convierte en “Maquinarias y Vehículos S.A.” y “Sergio E. Pérez Importadora y Exportadora S.A.”. Inicia la distribución de camiones Kenworth y equipos para la construcción Koherinc, Holman, Entnyre, Champion, Barber Green, Telsmith, Bohman y Johnson	2009 Consigue la representación de la marca John Deere y Dynapac para venta de maquinarias y equipos pesados. Obtiene la representación de la marca Japonesa Bridgestone para distribución de neumáticos y la mara Italiana Marangoni para llantas reencauchadas
1966	Logra firmar el contrato con Hino Motors para la distribución de vehículos de esta marca Japonesa.	2011 Se crea la empresa QualitySeg para gestionar las pólizas de seguros de los clientes del grupo. Amplía el complejo MAVESA de Guayaquil para dar cobertura a las nuevas líneas de distribución
1970	Incursiona en el negocio venta de repuestos y servicio técnico Hino	2012 Inaugura amplias sucursales para marca John Deere en Guayaquil y Quito
1973	Inaugura el complejo comercial MAVESA, con lo cual se hace acreedor al premio ornato por mejor construcción del año	2013 Inaugura la primera planta de la Reencauchadora del Pacifico S.A. “RENPACIF”. Obtiene certificación ISO 9001:2008 y certificación internacional Diamante Lifetime para los talleres de enderezado y pintura, lo cual permite brindar garantía de por vida.
1984	Incorpora accionistas del sector bancario y financiero para fortalecer la economía de la empresa.	Inaugura tecnicentros en Cuenca, Ambato, Quito y Guayaquil
1987	Inicia operaciones Ecuatoriana de Motores en la ciudad de Ambato, cuyo propietario es el Sr. Kleber Vaca Garzón	2014 Apertura de sucursal en Machala. Inauguración de puntos de ventas de repuestos en Valles de los Chillos, Cuenca y Coca
1994	Recibe la representación exclusiva de los autos franceses	

MAVESA hasta el año 2009 se había consolidado como empresa comercial dedicada a la venta de vehículos, repuestos y servicio técnico especializado para sus dos unidades de negocio: a) venta de camiones de la marca Japonesa Hino, b) comercialización de automóviles de la marca Francesa Citroën, como se evidencia en la figura 4.

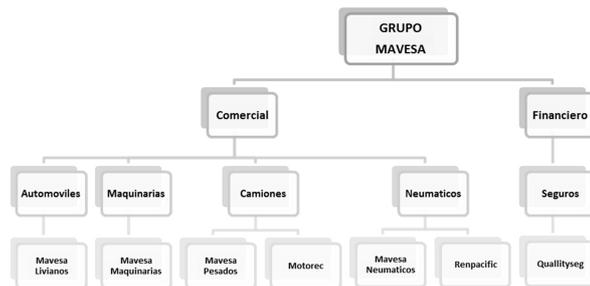
Figura 4: Diagrama de empresas del Grupo MAVESA en el año 2009



Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2013)

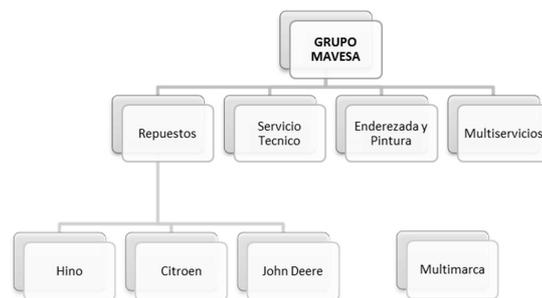
En los últimos años este grupo ha desarrollado negocios relacionados con el *core business* de la organización, expandiendo las líneas de negocios (figura 5) y ampliando su portafolio de servicios (figura 6), incursionando en sectores como el financiero mediante la creación de una empresa de asesoramiento de seguros, así como la inclusión del negocio de neumáticos y el fortalecimiento de la venta de maquinarias para la construcción (MAVESA, 2013).

Figura 5: Diagrama de empresas del Grupo MAVESA en el año 2014



Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2013)

Figura 6: Diagrama de servicios del Grupo MAVESA en el año 2014.

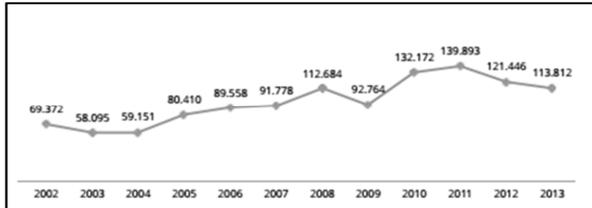


Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2013)

El sector automotriz en Ecuador 2011 - 2013

En Ecuador el sector automotor para el año 2013 comercializó 113.812 unidades nuevas, teniendo una reducción del 6.0% en comparación con el año 2012 y un 18.6% relacionando al año 2011 como se observa en la figura 7. Estos resultados son el efecto de la restricción cuantitativa de la importación de vehículos implementada mediante resolución COMEX No. 66, que está vigente desde el junio del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014. Además se debe tener presente que la economía del país sufrió una desaceleración el año 2013, ya que solo alcanzó un crecimiento de un 4.0% que en comparación con el año 2011 cuyo crecimiento fue del 7.9% sufrió un importante bajón. Lo antes descrito ha contribuido que las empresas del sector limiten su capacidad de oferta (AEADE, 2013).

Figura 7. Diagrama de ventas de vehículos por año.

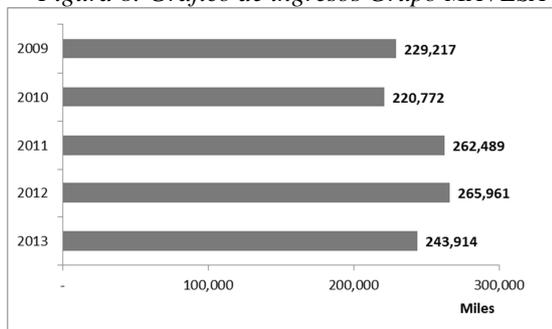


Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador, 2013; Anuario 2013, p.26.

Los ingresos del Grupo MAVESA

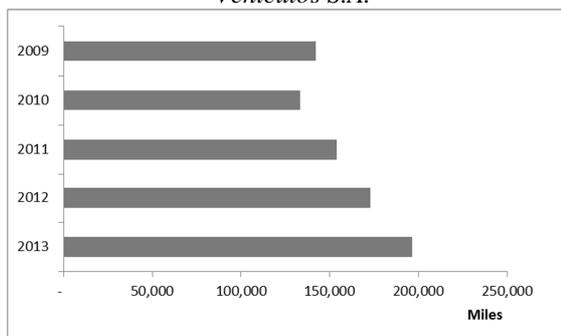
Los ingresos de las empresas del grupo MAVESA ante este macroentorno ha tenido fluctuaciones en los últimos años (figura 8), sin embargo Maquinarias y Vehículos S.A., la principal empresa del grupo ha logrado obtener un crecimiento sostenido en los últimos tres años de un 15%, 12% y 15% respectivamente (figura 9); es sobre esta empresa donde se están desarrollando las nuevas líneas de negocios del grupo (Superintendencia de Compañías, 2013).

Figura 8: Grafico de ingresos Grupo MAVESA



Fuente: Elaboración propia, basado en Superintendencia de Compañías (2013)

Figura 9: Grafico de ingresos Maquinarias y Vehículos S.A.



Fuente: Elaboración propia, basado en Superintendencia de Compañías (2013)

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Factores PESTEL que contribuyen al crecimiento y la diversificación de MAVESA

A continuación se analizará como MAVESA ha realizado importantes cambios e innovaciones en los últimos años para afrontar el entorno en el cual se está desempeñando (Ekos Negocios, 2012) de tal forma de hacer frente a las situaciones presentadas y explotar las oportunidades que el entorno. Este análisis se realizará desde la perspectiva del PESTEL para evidenciar que elementos ha influido para que este grupo automotriz diversifique sus líneas de negocios.

Factores políticos

Ecuador a partir del año 2006 recuperó la estabilidad política y revirtió la inseguridad que se venía manteniendo en los 8 años preliminares con una tendencia de cambio de gobierno cada 1.9 años (La República, 2013). Desde esta fecha hasta la actualidad el gobierno mantiene un alto porcentaje de aceptación, llegando inclusive a planificar una reelección para el siguiente periodo (El Comercio, 2014). Con esta realidad las empresas que se desarrollan en Ecuador tienen claro las políticas y tendencias del gobierno, lo cual le permite a las empresas desarrollar estrategias para crecer y expandirse tal como lo ha realizado MAVESA

Para los años 2012, 2013 y 2014 las restricciones de importaciones para equilibrar la balanza comercial afectó a las empresas del sector automotriz contrayendo el mercado, a esto se sumó la aplicación de las normas INEN que exigían la implementación de elementos de seguridad en las unidades lo cual derivó un incremento de precios que afectó la capacidad de adquisición de la demanda. Se preveía para el año 2015 una disminución de estas limitaciones en los cupos de importación pero debido a la caída de los

precios del petróleo, el gobierno ha manifestado que ratificará e intensificará las medidas para racionar las cuotas de importaciones (MAVESA, 2014).

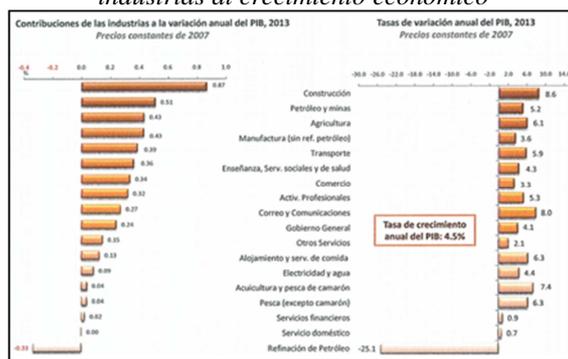
El plan de renovación del parque automotor (RENOVA), que inicio el gobierno en el año 2008, fue explotado altamente por el sector de transporte de cargas y pasajeros para los años 2012 – 2014, lo cual le permitió a MAVESA obtener importantes ventas de unidades mediante este programa

Factores Económicos

A partir del 2010, la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse de los efectos de la crisis global, con una tasa de crecimiento del 3.5%, llegando al 7.9% en 2011 (el tercero más alto de la región). En 2012 la economía se mantuvo fuerte, con una tasa de crecimiento del 5.1%, para el año 2013 fue de 4.6% y para el año 2014 creció un 3.4% (BCE, 2014), con un crecimiento anual del PIB del 4.9% (BANCO MUNDIAL, 2014). La inflación para el año 2014 fue de 3.7% y la tasa de desempleo a septiembre fue de un 4.7% (BCE, 2014).

En el periodo de gobierno que está en curso del presidente Rafael Correa el objetivo es modificar la matriz productiva y erradicar la pobreza por lo cual la inversión del sector público se han incrementado del 21.0% del PIB en 2006 a casi el 41.0% en 2012. La mayor parte de estos recursos se han destinado a programas y proyectos de inversión en infraestructura y en los sectores sociales. El crecimiento del sector de la construcción que se mantiene en los últimos años (figura 10), sobre todo en el relacionado al sector público lo que le ha permitido a MAVESA tener alta demanda de camiones, volquetas y maquinarias. Por lo cual han incursionado en varios procesos de licitación, desarrollando una estructura organizacional para este efecto mediante la cual consigue contratos importantes (BCE, 2014)

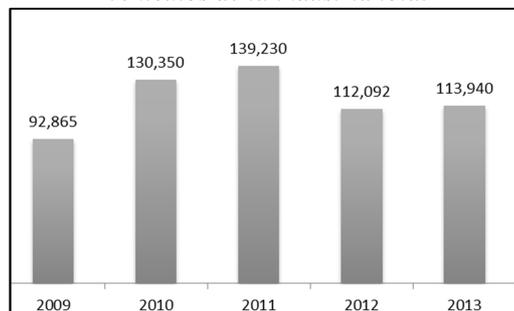
Figura 10. Diagrama de contribución de las industrias al crecimiento económico



Fuente:(BCE, 2014)

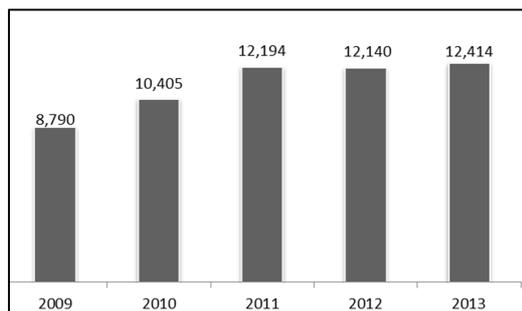
En el periodo del 2009 al 2013 el mercado ecuatoriano del segmento de vehículos comerciales que son los buses y camiones (figura 11 y 12) ha tenido un crecimiento importante que se han mantenido debido a las facilidades del sector financiero para otorgar crédito para este sector así como el otorgamiento de crédito directo de los representantes locales de las marcas presentes en el país. Los factores económicos han contribuido en el crecimiento y mantenimiento sostenido del negocio de venta de vehículos comerciales permitiendo modernizar el parque automotor de este importante sector de la economía. Para el año 2014 se proyecta un crecimiento en las unidades vendidas de los vehículos comerciales de un 3.6% de acuerdo a las ventas realizadas hasta el tercer trimestre del año(MAVESA, 2014).

Figura 11. Diagramas de unidades vendidas de vehículos de la industria total



Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2014)

Figura 12. Diagramas de unidades vendidas de vehículos comerciales



Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2014)

Factores Socioculturales.

De acuerdo al censo realizado por el INEC en el año 2010, Ecuador tiene 14'483,499 habitantes (INEC, 2012) que según la proyección de crecimiento se estima que la población para el 2013 sea aproximadamente de 16 millones. El crecimiento en Ecuador ha sido inclusivo, con un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y el crecimiento de la clase media. Desde el 2006 al 2013, la pobreza medida por ingresos disminuyó del 37.6% al 25.5% y la pobreza extrema se redujo del 16.9% al 8.6% (BANCO MUNDIAL, 2014).

Con este crecimiento uniforme inclusivo (BANCO MUNDIAL, 2014) donde se han eliminado las brechas entre los estratos sociales, le ha permitido a MAVESA incrementar su potencial de clientes y prospectos sobre todo en el sector de la microempresa.

Factores Tecnológicos

Ecuador respecto al uso y aplicación de las Tecnologías y comunicación se mantiene en constante crecimiento, tal como lo confirma el INEC según encuesta realizada 2013 donde indican que el 18.1% de los hogares cuentan con computadoras portátiles y el 27.5% de los hogares poseen computadoras de escritorios, mostrando un incremento del 3.5% frente al 2010 (INEC, 2013). La tecnología actualizada permite a las

empresas mantener sus negocios en línea, además transmitir la información hacia los grupos de interés a través de su página web y redes sociales.

La tecnología es el principal aliado para poder brindar al cliente el servicio de calidad y garantizar los estándares de operación requeridos por las marcas de prestigio internacional que representan. Así MAVESA por ser distribuidor Hino Motors que es parte del grupo Toyota debe cumplir con estándares del sistema TPS⁶ para garantizar la satisfacción total del cliente; esta filosofía de trabajo de MAVESA la ha extendido a todas sus líneas para negocios logrando obtener excelentes resultados (MAVESA, 2013).

Factores Ecológicos

MAVESA como empresa que se proyecta trascender, implementa estrategias de responsabilidad social corporativa alineadas con la visión 2050⁷ establecida por WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) de tal forma de aportar con la sostenibilidad del planeta; los productos que comercializa tienen altos estándares de ser amigables con el medio ambiente; los camiones Hinos y autos Citroen son líderes en desarrollo tecnología para minimizar el impacto ambiental. El ser socialmente responsable ha sido parte de los genes de MAVESA toda nueva marca o línea de negocio que se forma parte del portafolio de la empresa están alineadas con esta tendencia y requerimiento de la humanidad y el planeta. En el año 2013 logró fortalecer este compromiso al instalar la primera fábrica de tratamiento de desechos de neumáticos mediante la cual se recuperará material que puede ser reutilizado, esto lo posiciona como una de las empresas del sector

⁶ Toyota Production System (Toyota Motor Corporation, 1995)

⁷ Proyecto que revela los cambios necesarios para tener la sostenibilidad hasta el 2050

automotor que lidera la responsabilidad social (Grupo MAVESA, 2013).

Factores Legales

Durante sus años como organización las empresa del grupo han cumplido con todo lo establecido por las leyes y normas ecuatorianas, manteniendo el sitio de empresa sería y cumplidora de sus obligaciones; llegando constar dentro del SRI como uno de los principales grupos económicos(SRI, 2013). Para cumplir con estas normativas MAVESA ha realizado ajustes y mejoras en sus procesos, es así como el cuidado del medio ambiente es parte de su filosofía llegando inclusive a desarrollar un negocio alineado con la sostenibilidad del planeta.

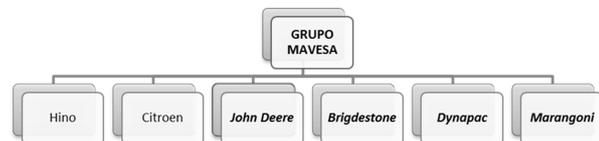
MAVESA que basa su operación en el enfoque al cliente, y observando el crecimiento del país identifica necesidades del cliente que pueden ser atendidas por este grupo comercial, así desde el año 2008 inicia un proceso de búsqueda y desarrollo de nuevas líneas de negocios que amplíen el portafolio de productos y servicios para dar un valor agregado al cliente. El impulso que el gobierno le ha brindado en los últimos años a los proyectos hidroeléctricos, petroleros, mineros, riego, transporte masivo de carga y pasajeros y construcción de carreteras le ha permitido a esta empresa brindar soluciones con equipos versátiles y de alta productividad con cobertura a nivel nacional. Además, para fortalecer el posicionamiento y ante las oportunidades que el entorno ofrece esta empresa invierte en mejorar su infraestructura, expandir sus operaciones a sitios estratégicos; para lo cual ha realizado una inversión aproximada de 20 millones de dólares (Flores, 2014).

La integración vertical y desarrollo de nuevas líneas de negocios

MAVESA que por años basó sus operaciones en la distribución principalmente de la marca de camiones Hino y de automóviles Citroën, en los

últimos años incorpora nuevas líneas de negocios para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, incorporando nuevas líneas a su portafolio de soluciones (figura 13), explotando las capacidades y recursos para ofrecer servicios para cualquier marca de vehículos e incursiona en el negocio con asesoría de seguros para el parque automotor y de maquinarias que comercializa logrando dar un servicio integral al cliente y optimizando los tiempos para los servicios técnicos cubiertos por las compañías aseguradoras.

Figura 13. Diagrama de marcas que representa en el año 2014



Fuente: Elaboración propia, basado en MAVESA (2013)

El compromiso de representar estas marcas de gran prestigio a nivel mundial con avanzada tecnología le exige a MAVESA altos estándares de calidad, que sumada a la filosofía corporativa de ofrecer a sus clientes servicios personalizados, le ha permitido desarrollar servicios ligados a la venta de vehículos como el servicio técnico especializado y personalizado Hino Express, con su taller de pintura y enderezado logra ofertar este servicio de calidad a todas las marcas de automotres. Además explota sus capacidades y recursos de importador para llegar a ofertar el servicio de importación de partes y piezas de vehículos bajo demanda de cualquier marca (MAVESA, 2013).

La solución para el sector de la Construcción y Minería

El sector de la construcción ha tenido un crecimiento constante de un 5.9% en promedio aún en situaciones adversas como la crisis financiera del año 2009. MAVESA visualiza esta oportunidad y busca desarrollar soluciones para atender a este creciente mercado, obteniendo en el año

2012 la representación de la marca líder John Deere, mediante esta línea de negocios ofrecerá productos para el sector de la construcción y minería como: camiones articulados, retroexcavadoras, tractores topadoras, excavadoras de carriles, moto-niveladoras, mini-cargadores, mini-excavadoras, cargadoras frontales, equipos para manejo de basura y cargadoras frontales de carriles (MAVESA, 2013)

Con el conocimiento y habilidades desarrolladas en el negocio del sector automotor donde el servicio de postventa es fundamental para el éxito, traslada esta filosofía hacia su nueva línea de distribución y establece servicio técnico especializado en las tres principales ciudades del país; desde donde brinda cobertura a sus clientes a nivel nacional mediante su servicio de cobertura en campo, que consiste en brindar servicio técnico especializado de mecánica con el apoyo de sistemas electrónicos que optimizan los tiempos de diagnósticos y reparaciones. Para complementar las soluciones que ofrecerá a este sector consigue en el mismo año la representación de la marca Dynapac, de tal forma de ofrecer los rodillos para compactar los suelos para las construcciones de carretera, complejos industriales y construcciones de gran nivel en aeropuertos, presas, puertos diseñados para largas jornadas de trabajo y en condiciones extremas, el complemento ideal para las maquinarias John Deere (MAVESA, 2013).

Los Tecniservicios

En el año 2012 MAVESA, en la búsqueda de complementar su cartera de soluciones obtiene la representación de la marca japonesa líder en la línea de neumáticos de reconocida calidad y tecnología que le permite al usuario estabilidad y seguridad. La representación de la línea aplica para camiones, maquinarias, autos y camionetas y se encuentra disponible a la venta en los almacenes de repuestos de la empresa a nivel nacional, además para brindar una

solución integral inaugura los Tecnicentros especializados Bridgestone en los cuales brindaran una serie de servicios automotriz básicos a todas las marcas de automotores del país tales como: venta, reparación, enllantaje, alineación y balanceo de neumáticos, revisión y reparación del sistema de frenos, revisión y reparación de suspensión y dirección, lubricación, mantenimiento de motor, limpieza de inyectores, diagnóstico computarizado, chequeo y cambio de baterías, mantenimiento de aire acondicionado, cambio de pastillas de frenos, amortiguadores; para brindar estos servicios la empresa cuenta con infraestructura para ofrecer al cliente una sala de espera con alta comodidad y confort. Este servicio lo tiene disponible en las principales ciudades del país (Grupo MAVESA, 2013)

El reencauche de llantas

En el año 2013, Grupo MAVESA para fortalecer su participación en el mercado automotor y explotar un nicho de mercado con alta demanda inaugura la primera planta de Reencauchadora del Pacífico S.A. "RENPAFIC", y esto lo consigue convirtiéndose en socio estratégico de la marca italiana de reencauche Marangoni, mediante la cual ofrecerá innovaciones tecnológicas únicas en Latinoamérica. Este negocio a parte de contribuir con el medio ambiente, le permitirá a MAVESA diversificar sus líneas y explotar un negocio con alto potencial que según un informe de la asociación Internacional de Llantas y Cauchos (INTRA) que se elaboró el en año 2008, se determina que en Ecuador el reencauche de llantas es solo el 20% que dista mucho de los estándares de Brasil con un 120% y del vecino Colombia que tiene un 46%. (MAVESA, 2013).

RENPAFIC permite a MAVESA ubicarse como una empresa eco amigable ya que con esta solución se reducirá los consumos de recursos naturales, pues para la fabricación de un neumático se requieren de 22 galones de petróleo en cambio para el

reencauche se consumirá solo el 32% de la materia prima es decir 7 galones; además se reutilizará los residuos altamente contaminantes como son las llantas usadas que en promedio son 60.000 toneladas cada año. Así MAVESA logra fortalecer el negocio de neumáticos y brindar a sus clientes una solución integral que le permite ahorrar costos con la garantía y calidad probada (MAVESA, 2013).

El asesoramiento de seguros

Esta solución surge del acelerado crecimiento del servicio de postventa de las marcas que representa, en el cual se evidencia la necesidad de los dueños de los vehículos de contar con un servicio integral, requiriendo se realice la gestión de reclamos y siniestros con las compañías seguros. Ante esta necesidad del mercado en Junio del año 2011, el grupo MAVESA crea Qualityseg Agencia Asesora de Seguros S.A., la misma que se encargará de la gestión y corretaje de pólizas de seguros de todos los clientes del grupo comercial, para lo cual se establece convenios con compañías de seguros y así ofrecer las siguientes soluciones: a) Hino: pólizas a los vehículos del segmento pesado que amparan daños y/o pérdida física, así como lucro cesante y amparo patrimonial, mediante alianza con la compañía Latina de Seguros; b) Citroën: seguros ofertados por Generali Ecuador para protección contra riesgos de choque y/o volcaduras, incendio y/o rayos, etc.; c) John Deere: para este segmentos maquinarias se estableció alianza con Mapfre-Atlas Ecuador para cubrir a las maquinarias cuando esté en marcha con en trabajos, parada, en mantenimiento y mientras estén en movilización para la ejecución de sus trabajos, es decir una póliza que cubre la dinámica de este segmento. (Grupo MAVESA, 2013)

El MAVETAXI

En junio del 2013, el grupo MAVESA realiza el lanzamiento del MAVETAXI, un

nuevo concepto en el servicio de taxis con el sello de la reconocida marca francesa Citroën, quien desarrollo el modelo económico C-Elysée manteniendo la tecnología, seguridad y confort que son las puntales de la marca. Estas unidades serán comercializadas exclusivamente mediante el plan RENOVA que ofrece el gobierno al sector de automóviles que pertenecen a empresas que ofrecen el servicio de transporte público. El costo de un automóvil tiene un precio competitivo de \$ 15.990 incluido el impuesto de ventas. Esta nueva alternativa es la única que requiere mantenimiento cada 10.000 Km, frenos ABS, airbags para el conductor y el acompañante, motor de 1600 – 16 válvulas, equipo de audio con radio-CD-MP3, pantalla, asientos regulables, faros halógenos y neblineros. Además el grupo MAVESA como estrategia de introducción, para los que adquieran un MAVETAXI se harán acreedores a: 25% en los mantenimientos de cada 10.000 Km, 20% en la mano de obra en los talleres de enderezado y pintura, además un 10% en la compra de un juego de cuatro neumáticos. (MAVESA, 2013)

MAVESA consigue esta diversificación de negocios relacionados con el *core business*, mediante desarrollo interno y por acuerdos de representación de marcas de prestigio internacional; logrando explotar las oportunidades que los factores externos y el mercado ofrece para convertir en una nueva línea o servicios adicionales; con esta filosofía de innovación y desarrollo constante este grupo económico logra obtener crecimiento y consolidar el posicionamiento de marca en el país (EKOS Negocios, 2011). A lo antes descrito se suma la estrategia de expandir la cobertura para llegar a todo el país con los camiones HINO de MAVESA y las soluciones para satisfacer el mercado automotriz y de maquinarias para la construcción, para lo cual fortalece su línea de financiamiento directo para la venta camiones, maquinarias y automóviles. El

recurso humano y los valores corporativos son piezas claves de este grupo para explotar las ventajas competitivas que le ha permitido conseguir crecimiento en los últimos años (Ekos, 2012).

CONCLUSION

En esta época en que se vive en un mundo globalizado donde la tecnología ha revolucionado las operaciones de los negocios y se ha convertido en el eje principal de la sociedad, los avances tecnológicos obligan a las organizaciones a innovar y renovarse (Otero, 2015). A esta realidad se suma que el consumidor es cada vez más exigente y la competencia agresiva llegando fácilmente a ofrecer los mismos servicios y productos a costos inferiores; por lo antes descrito las empresas deben definir estrategias para contrarrestar el efecto de estos factores y continuar con el plan de crecimiento y expansión.

Como se evidenció en la literatura analizada las empresas hacen uso de la estrategia de diversificación como herramienta para hacer frente a factores internos y externos para innovar o expandir los negocios, los motivos para diversificar son varios y depende de cada situación particular, destacándose que se diversifica para optimizar el uso de sus recursos y capacidades que poseen las empresa, minimizar los riesgos, hacer frente a los impactos de los factores PESTEL, para crecer, mejorar el posicionamiento del mercado y obviamente para incrementar la rentabilidad.

La estrategia de diversificación aplica para todo tipo y tamaño de empresa sin importar su ubicación geográfica. Según Montgomery (1994) manifestó que la diversificación es parte del ciclo de evolución normal de una compañía que proyecta crecer y trascender, debido a que las empresas para lograr el crecimiento planificado deben afrontar situaciones tanto a lo interior de la organización como en el entorno donde opera el negocios

llegando a definir formas creativas para hacer frente a las necesidades del mercado y negocio. Para explotar la estrategia de diversificación las empresas tienen dos alternativas: realizarlo a través del desarrollo interno usando los recursos y capacidades que posee o mediante la adquisición del *know-how* y/o recursos para un nuevo negocio; esta segunda alternativa puede efectivizarse por ejemplo mediante la compra de una línea nueva de producción, firmando acuerdos de cooperación y obteniendo la representación de una marca extranjera.

De la información recopilada de MAVESA se logra identificar que los nuevos negocios en los que ha incursionado están relacionados con las operaciones primarias, siendo la diversificación relacionada la elegida como estrategia que le ha permitido hacer frente a retos que los factores del PESTEL le ha presentado, logrando obtener los mayores beneficios de las oportunidades derivadas de estos. Se observa que MAVESA buscó una integración vertical hacia atrás con servicios complementarios para el sector donde opera como es la incursión en el segmento de neumáticos para distribuir una marca de gran prestigio y montar un servicio integral en relación a esta línea de negocios. Así también logra obtener ventaja del factor del medio ambiente e incursiona en un negocio de reciclaje de uno de los materiales más difíciles de tratar y de alta contaminación para el entorno, llegando a beneficiarse de las leyes actuales que impulsan las iniciativas relacionadas con la sustentabilidad y logra posicionarse como una empresa eco-amigable. Además logra integrar un componente relevante para sus clientes, como es el ofrecer la venta y administración del seguro para los vehículos que comercializa con lo cual logra agilizar el proceso de reparación y/o reclamos que los dueños de vehículos realizan a las aseguradoras, esto le permite

complementar su filosofía de servicio integral hacia el cliente.

En este caso se puede concluir que las restricciones de las importaciones le han permitido a MAVESA, innovar y buscar nichos de negocios relacionados con el sector en el que se desempeña, fortaleciendo su posicionamiento y poder en el mercado. El contar con tecnología de vanguardia en servicios técnicos, los cuales anteriormente solo eran ofrecidos a las marcas que comercializa le permitió fácilmente abrir estos servicios hacia todo el mercado, extrayendo el mayor provecho de esta competencia. Es así como ofrece el servicio de enderezado y pintura multimarcas con el respaldo de una marca altamente posicionada en el mercado automotriz. También utiliza sus habilidades de importador/comercializador de partes y piezas especializadas para ofrecer al público en general el servicio de búsqueda e importación de repuestos multimarcas. Como se pudo evidenciar para esta empresa familiar la diversificación ha traído grandes beneficios que se han sumado a las habilidades de los negocios primarios lo que le ha permitido crecer y expandirse llegando a ampliar la cobertura en el país, lo que le permite convertirse en una empresa líder en sector automotriz y una de las grandes marcas que sirve de referente en el país (EKOS Negocios, 2011).

Para una futura investigación se debería evaluar cuál ha sido el desempeño de los negocios de MAVESA que actualmente están en introducción como es el reencauche de llantas, cuya proyección es de alto crecimiento ya que contempla el funcionamiento de tres plantas para el reciclaje de neumáticos; y conocer la evolución del asesoramiento de seguros que en la actualidad está enfocado en el parque automotor y que tiene previsto expandirse a otras ramas como la de personas.

BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador:AEADE (2013). *Anuario 2013* Recuperado el 25 de 11 de 2014, de http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013_interactivo.pdf.A guilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan Co.
- Allen, M. (2001). *Analysing the Organisational Environment*. Select Knowledge Limited.
- Andersen, T., Ansoff, I., Norton, F. y Weston, F. (1959). Planning for diversification through Merger. *California Management Review*, 1(4), 24-35.
- Ang, S. H. (2007). International diversification:A “quick fix” for pressures in company performance? *Business Review*, 9(1),17-23.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, I. (1958). A model for diversification. *Management science*, 4(4), 392-414.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- BANCO MUNDIAL. (2014). *Ecuador*.Recuperado el 03 de 01 de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>.
- Batsch, L. (2003). Le recentrage: une revue des approches financières. *Finance Contrôle Stratégie*. 6(2), 43 - 65..
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos* Recuperado el 03 de 01 de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754> .

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cap. 2, 78 - 91). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST. Portal Web* <http://www.degerencia.com>. Recuperado el 28 de 11 de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cuesta, P. (2001). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- Cuesta, P., y Penelas, A. (2003). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo. *Comercialización*, 273,284.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez- Mexico: Pearson Education.
- Denis, D., Denis, D., y Sarin, A. (1997). Agency problems, equity ownership, and corporate diversification. *The Journal of Finance*, 135-160.
- EKOS Negocios. (2011). *Grandes Marcas*. Recuperado el 26 de 12 de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdf/17.pdf>.
- Ekos Negocios. (2012). *Grandes empleadores*. Recuperado el 26 de 12 de 2014, de http://issuu.com/ekosnegocios/docs/ge_mavesa/3?e=3663958/5681125.
- El Comercio(18 de octubre de 2014).Rafael Correa dice que se lanzaría a la reelección en el 2017. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/correa-dice-lanzara-reeleccion-2017.html>
- Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West:St Paul[Minn].
- Flores. J (2014). Grupo Mavesa en el desarrollo del país. *Así se mueve Ecuador*. 1: 8-9. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de <http://issuu.com/grupomavesa/docs/revisita>.
- García, M., Hidalgo, M., y Rodríguez, D. (2013). Responsible Diversification: Knowing Enough About Diversification To Do It Responsibly: Motives, Measures And Consequences. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(15), 217-237.
- Gort, M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. New Jersey: Princeton University Press.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hill, W., Hoskisson, R. (1987). Strategy and Structure in the Multiproduct Firm. *Academic of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Hoskisson, R., Hitt, M., y Wan, W. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Huerta , P., Martínez, P., y Navas, J. (2004). Cómo medir la Diversificación Corporativa:Una aplicación a las empresas Españolas. *Theoria*, 13, 59-68.
- Huerta , P., Navas, J., y Almodovar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.

- Huerta, P., y Navas, J. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis Económico*, 22(49), 133-148.
- INEC. (2013). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 26 de diciembre de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INEC. (2012). *Resultado del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 26 de diciembre de 2014, de www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf
- Jiménez, A., y Benito, D. (2011). Diversificación geográfica y de producto en las empresas multinacionales españolas. *EsicMarket*, 140, 157-187.
- La República. (17 de 01 de 2014). Los 7 años de Correa en Ecuador: estabilidad en medio de éxitos y críticas. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2014/01/17/los-7-anos-de-correa-en-ecuador-estabilidad-en-medio-de-exitos-y-criticas/>
- Lindgren, J., y Persson, F. (2005). *Diversification and Performance: The Nordic Media Market*. Tesis de Maestría, Universidad de Jönköping. Suecia .
- Martin , J., y Sayrak, A. (2001). Corporate diversification and shareholder value: a survey of recent literature. *Journal of Corporate Finance*, 9(1), 37-57.
- Mas, F., Nicolau, J., y Ruiz, M. (2000). Impacto de la estrategia de diversificación en la expansión a mercados exteriores sobre los resultados. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*.
- MAVESA. (2013). *Sitio Web Corporativo*. Recuperado el 03 de 10 de 2014, de <http://www.grupomavesa.com>.
- MAVESA. (2014). *Así se mueve Ecuador*. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de <http://issuu.com/grupomavesa/docs/revista.Montgomery>, C. (1994). Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.
- Montoro, A., y Ortiz, M. (2005). La diversificación a través de acuerdos de cooperación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 95-117.
- Oliveras, F. (1987). Apunte en torno de las economías de alcance. *El Trimestre Económico*, 927-932.
- Osorio, B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y los resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 105-126.
- Ovidijus, J. (2013). *Sitio Web Strategic Management Insight*. Recuperado el 28 de 11 de 2014, de <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- Pandya, A. y Narendar, V. (2009). Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 11(2), 67-81.
- Pérez, M. (1998). Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 8, 195-213.
- Piscitello, L. (2005). Corporate Diversification, Coherence and Firm Innovative Performance. *Revue*

- d'économie industrielle*, 110(1), 127-148.
- Pitts, R., y Hopkins, D. (1982). Firm Diversity: Conceptualization and Measurement. *Academy of management review*, 7(4), 620-629.
- Porter, M. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Cambridge. Harvard Business Review.
- PROECUADOR. (2013). *Análisis del Sector Automotriz*. Recuperado el 03 de 10 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>
- Ramanujam, V., y Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
- Ravago, M. (2008). *Outsourcing: Expansion by Diversification (Informe)*. Tholons. Recuperado el 03 de 12 de 2014 de www.tholons.nl_pdf/061108_Outourcing_Expansion_by_Diversification.pdf.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4) 359-369.
- Silverman, B. (1999). Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. *Management Science*, 45(8) 1109 - 1124.
- SRI. (2013). *Grandes Grupos Económicos*. Recuperado el 03 de 10 de 2014, de www.sri.gob.ec/web/10138/335.
- Suaréz, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un Panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3)139-165.
- Team FME. (2013). PESTLE Analisis E-book. *Free-Management-eBooks*. Recuperado el 03 de 12 de 2014, de <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-pestle.htm>.
- Torres, A. (2011). Diversificación geográfica y riesgo a través del mercado de Credit Default SWAPS. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia, 5(2).
- Toyota Motor Corporation. (1995). *Toyota Production System*. Recuperado el 03 de 01 de 2015, de http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/
- WBCSD. (2010). *Visión 2050: Una nueva agenda para los negocios*. Recuperado de www.wbcds.org/pages/adm/download.aspx?id=5897&objectypeid=7.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),171-180.