

Artículo Original

El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador

The Strategic Approach of Michael Porter Applied to Mipymes: the Ibarra - Ecuador Case

Sandra Nadyedja Landázuri Espinoza y Norma Janet Montenegro Cazares

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ibarra.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Sandra Nadyedja Landázuri Espinoza.

Email: snlandazuri@pucesi.edu.ec

Fecha de recepción: 6 de octubre de 2017.

Fecha de aceptación: 10 de abril 2018.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Landázuri Espinoza, S.N. y Montenegro Cazares, N.J. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Revista Científica Hallazgos21*. 3 (Suplemento Especial). Recuperado de: <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

### Resumen

El objetivo del trabajo es identificar las estrategias utilizadas por cuatro pymes de la ciudad de Ibarra del sector comercial y de servicios y comparar con la teoría planteada por Michael Porter, respecto a las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y concentración, para lograr la ventaja competitiva. En la investigación se utilizó el método de estudio de caso aplicado a una población de diez empresas familiares que han permanecido en el mercado entre 8 y 120 años utilizando empíricamente lo descrito por Porter (2009). Luego de las entrevistas, se seleccionaron cuatro empresas para ejemplificar la relación de la teoría con la práctica llegando a ratificar su planteamiento de que, estas son aplicables a grandes y pequeñas empresas. En conclusión, la capacidad de implementar estrategias planificadas o emergentes generan ventaja competitiva.

**Palabras clave:** pymes; estrategia genérica; éxito; permanencia; competitividad.

### Abstract

The objective of this work is to identify the strategies used by four Mipymes in the city of Ibarra and compare them with the theory proposed by Michael Porter, regarding generic strategies: cost leadership, differentiation and concentration, to achieve competitive advantage. The research used the case study method applied to a population of ten family companies that have remained in the market between 8 and 120 years using empirically as described by Porter. After the interviews, four companies were selected to exemplify the relationship between theory and practice, confirming their view that they apply to large and small companies. In conclusion the ability to implement planned or emerging strategies generate competitive advantage.

**Keywords:** Mipymes; generic strategies; success; permanence; competitiveness.

### El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las mipymes: caso Ibarra – Ecuador

Pymes son las pequeñas y medianas empresas con características propias que han sido clasificadas de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos, según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2014). Esta clasificación ha sido aceptada por la Superintendencia de Compañías y tomada de la resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones, que establece el tamaño de las empresas de acuerdo con el número del personal ocupado y el volumen de sus ventas (2009).

En el caso del Ecuador, de cada 100 establecimientos, 99 pertenecen a dichas categorías y de éstos 95,42% corresponden a la talla de las micro; 3,8% a las pequeñas y solo 0,65% a las medianas empresas, así lo demostró el Censo Nacional Económico (2010). De lo anterior se evidencia la importancia de analizar la capacidad de los administradores de las empresas al formular e implementar estrategias planeadas o emergentes, que hacen la diferencia entre permanecer o desaparecer del mercado.

Este mundo globalizado obliga a las empresas a ser altamente competitivas con la finalidad de establecerse en un mercado y permanecer en él. La clave del éxito o el fracaso está en implementar la estrategia adecuada que le permita generar ventaja sobre sus competidores. La estrategia es la directriz para las empresas, sean grandes o pequeñas. La estrategia debe ser alcanzable y realizable y su diseño responde a las particularidades, recursos, capacidades y características propias de cada empresa (Castro, 2010, p. 248)

El desarrollo y crecimiento de las empresas depende de las estrategias que se formulen e implementen para generar ventaja competitiva. En la administración de las pymes predomina la cultura tradicional no especializada y la informalidad, lo que impide que se alcance el desarrollo de estas. Darby (1997) y Brooksbank (1996), citados por Culkin & Smith (2000, p.7) manifiestan que, a diferencia de una gran empresa, el administrador de una pyme no puede tomar decisiones complejas por medio de canales especializados, sino que es el administrador / propietario quien asume la responsabilidad de tomar decisiones sobre tecnología, comunicaciones, banca, papelería, etc.

En las pequeñas empresas el negocio está ligado a la vida e identidad del empresario (Culkin & Smith, 2000, p.7). A pesar de la informalidad presente en la gestión de las pymes, es importante resaltar, cuál o cuáles estrategias son aplicadas por los empresarios de los casos de estudio para generar ventaja competitiva, alcanzar el éxito y lograr la permanencia en el mercado. Según Porter (1991), "La ventaja competitiva radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia (...) Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación" (p.51).

Otros autores como Hill & Jones (1996), acogen la teoría de la ventaja competitiva, relacionando el crecimiento de las empresas con las estrategias genéricas planteadas por Porter, que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Se llaman genéricas porque son aplicables en todos los negocios, sean de manufactura, servicios o sin ánimo de lucro (Hill & Jones, 2009, p.172).

#### **Liderazgo en Costos**

En esencia, el empresario genera valor para su empresa y con la estrategia de

desarrollo pretende lograr ventaja competitiva y mayor rentabilidad, reduciendo sus costos al máximo, con la finalidad de ofrecer precios más bajos que su competencia y así atraer mayor número de clientes, logrando mejorar su cuota de mercado y ganando posicionamiento (Porter, 2009). Esto lo puede lograr mediante la compra de grandes volúmenes de mercadería, disminución de los costos en la fuerza de ventas, reducir costos en fases de producción ayudándose de la curva de la experiencia, poder de negociación con los proveedores, entre otros.

#### **Diferenciación**

Una empresa diferenciada atrae más clientes, ya que ofrece productos o servicios diferentes a los de su competencia independientemente del costo. Esta estrategia le permite cobrar un precio mayor por la exclusividad de su producto y/o servicio (Porter, 2009). La exclusividad puede estar en el diseño y calidad del producto, la marca e imagen de la empresa, tecnología utilizada, cadenas de distribución, servicio de venta etc.

#### **Concentración**

Se refiere a la selección del nicho o segmento específico; es decir, que las empresas deben concentrarse en un tipo de cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de este grupo en particular, generando valor para su empresa y posicionándose en el mercado (Porter, 2009). Esta estrategia le permite alcanzar diferenciación y mayor participación en el segmento elegido.

Las estrategias genéricas han sido motivo de estudio en países como Colombia, Franco-Ángel y Urbano (2014); Nigeria, Oyedijo (2012) y Perú, Gonzales, Espilco y Aragón (2003), entre otros. Confirmando que la particularidad de la administración de las pymes no es diferente a pesar de que se encuentran en continentes distantes.

El objetivo de este trabajo es identificar las estrategias planteadas por el profesor Michael Porter en la actividad de gestión de las pymes seleccionadas en la ciudad de Ibarra.

### Método

En la investigación se utilizó el estudio de caso, iniciando con la observación directa de diez empresas en los sectores comercial y de servicios que estén posicionadas en el mercado de la ciudad de Ibarra (Tabla 1). Para objeto de este estudio a las empresas se las denominará con las letras del abecedario; con la finalidad de asegurar la confidencialidad de los microempresarios.

Del grupo inicial, se seleccionó a cuatro empresas considerando los siguientes criterios: superar los 10 años de permanencia, estar posicionada en el mercado de la ciudad de Ibarra, crecimiento según el número de sucursales y mínimo 10 trabajadores. Las empresas seleccionadas son A, B, C y D (Tabla 2). En el caso de la empresa E, no fue posible acceder a la información. Determinado el grupo de empresas para este estudio, se utilizó la entrevista directa a los administradores en cada una de ellas, por medio de un cuestionario de 7 preguntas; con el fin de identificar desde el punto de vista del empresario, cuál es la estrategia de éxito que utilizan, cotejando así la teoría planteada por Porter, con las prácticas de los empresarios.

### Resultados

Los resultados obtenidos en el estudio se analizan de acuerdo con lo planteado por Porter (2009), quien manifiesta que las estrategias genéricas son

aplicables para grandes o pequeñas empresas; además, han sido recomendadas por varios autores, entre ellos Hill (2009) quien sostiene que "como parte de una selección de estrategia competitiva a nivel de negocios se deben considerar estos tres enfoques: liderazgo en costos, diferenciación y concentración" (p.172).

Según las entrevistas realizadas, los administradores de las 4 empresas de estudio implementan las estrategias genéricas de Porter. En la Tabla 2 se presenta el resultado a la pregunta ¿cuál es la principal estrategia que utiliza? La respuesta de las empresas A y D, indican que son los precios competitivos. Para la empresa B, es el nicho de mercado en el cual está enfocado y la empresa C, la diferenciación por la calidad del producto.

### Liderazgo en Costos: Empresas A y D

La actividad de las empresas A y D es comercial (Tabla 1); pero los productos que ofrecen son diferentes. Han permanecido en el mercado entre 11 y 26 años respectivamente, utilizando la estrategia de liderazgo en costos limitando así el ingreso a nuevos competidores. Su habilidad está en la capacidad de negociación con el proveedor, adquieren productos de calidad y en grandes cantidades, lo que les permite obtener un costo menor que el de su competencia, logrando bajar sus precios de

**Tabla 1**  
 Empresas analizadas en la ciudad de Ibarra

Empresa	Actividad	Sector	Años en el mercado	Número de Trabajadores	No. de Sucursales
A	Comercialización de ropa	Comercial	11	25	6
B	Elaboración y venta de calzado	Comercial	48	10	1
C	Producción y venta de alimentos	Servicios	119	10	3
D	Comercializadora de artículos de papelería	Comercial	26	24	3
E	Comercialización de electrodomésticos	Comercial	20	10	1
F	Importadora de línea blanca	Comercial	10	6	1
G	Comercializadora de artículos de hogar	Comercial	8	6	1
H	Comercialización de calzado femenino	Comercial	9	2	0
I	Comercializadora de artículos de hogar	Comercial	8	3	0
J	Producción y venta de alimentos	Servicios	18	3	0

Fuente: Entrevistas realizadas por las autoras diciembre 2015.

venta. Se convierte así, en una estrategia de éxito, que se evidencia en la fidelidad de los clientes, la permanencia en el mercado por más de una década y la apertura de sucursales.

### Diferenciación: Empresa C

Para el empresario C, la estrategia de éxito es ofrecer al cliente variedad y calidad en el producto. La diferencia está en elaborar el producto de manera tradicional, con la mejor materia prima, manteniendo altos estándares de calidad. Esta particularidad le ha permitido mantenerse por más de un siglo en el mercado, consiguiendo extender su negocio en tres sucursales.

**Tabla 2**

Estrategia utilizada por los administradores de las empresas

No.	Empresas	Principal estrategia utilizada
1	A	Precios competitivos
2	B	Nicho de mercado, Diseños exclusivos
3	C	Calidad del producto
4	D	Precios competitivos

Fuente: Entrevistas realizadas por las autoras, en el mes de diciembre 2015.

### Concentración: Empresa B

La empresa B, en este caso, utiliza dos estrategias: la diferenciación y la de concentración. Diferenciación por la exclusividad de los modelos de calzado que fabrica y la concentración en el nicho de mercado que es para hombres y mujeres de clase media alta. La combinación de las dos estrategias le ha permitido mantenerse en el mercado por más de 48 años, entregando productos de calidad a un precio superior.

### Discusión

Como se refleja en la Tabla 2 los 4 empresarios utilizan las estrategias genéricas de Porter. Coincidiendo con las investigaciones realizadas en Colombia por Franco-Angel y Urbano (2014), quienes manifiestan que la implementación de estrategias en las pymes, en la mayoría de los casos no obedece a una planeación, sino al pensamiento estratégico del empresario, dejando en evidencia la utilización de estrategias de concentración de nicho de mercado y la diferenciación. Así mismo, en un estudio similar realizada a las pymes en Nigeria, Oyedijo (2012), encuentra que las estrategias más utilizadas son la diferenciación y los costos bajos y en algunos casos la combinación de las dos. Además, sostiene que la utilización de una estrategia dual, mejora el desempeño más que si solo utilizara una de las dos. Mientras que Gonzales, et al. (2003) concluye que la estrategia de concentración (enfoque) es la más recomendada para las pymes, enfocándose en satisfacer a ciertos sectores.

Estas investigaciones concuerdan, en el sentido de que los empresarios al utilizar las estrategias genéricas de Porter (2009) aseguran la supervivencia en el mercado y generan competitividad.

### Conclusiones

En las cuatro empresas de estudio, se evidencia el uso de las estrategias genéricas para alcanzar el objetivo deseado, que para ellos es generar ventaja competitiva. Independientemente del tipo de empresa, sea joven o madura, la investigación refleja que los empresarios investigados, utilizan estrategias que les han permitido mantenerse en el mercado por muchos años, como el caso particular de la empresa C, que supera los 100 años brindando su servicio en la ciudad de Ibarra.

Las estrategias implementadas en las empresas A, B, C y D, están directamente

relacionadas con lo planteado por Porter (2009). En el sentido de que, una forma de generar ventaja competitiva es el uso de las estrategias genéricas.

La estrategia de diferenciación ofrece una oportunidad de mantener posicionamiento en el mercado. Sin embargo, los empresarios deben asegurarse de que esta sea significativa, para evitar ser imitada por la competencia.

El liderazgo en costos es una estrategia defensiva que impide el ingreso de nuevos competidores. Bien utilizada, ella puede debilitar a la competencia.

La estrategia de nicho o de concentración es muy apropiada para empresas que se especializan en cierto producto y en determinado sector.

### Referencias

- Asociación Latinoamericana de Integración (2012). Caracterización y situación actual de Pymes exportadoras ecuatorianas en los mercados de ALADI: programa de cooperación Ecuador. N° 31. pp 1- 34.
- Comunidad Andina de Naciones. (2009). Resolución 1260, Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticas de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Económicas. Vol. 28., N°1., pp 247 -276.
- Censo Nacional Económico. (2010). INEC.
- Culkin, N. & Smith, D. (2000). An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative market research*.
- Franco-Ángel, M.; Urbano, D. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 19, núm. 66, abril-junio, pp. 319-338. Universidad del Zulia Maracaibo.
- González, C.; Espilco, L.; Aragón. E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales de Perú. Industrial Data. Vol. 6, N° 2, pp.88-93
- Hill, C., Jones, G. (2009). Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Mc Graw Hill / Interamericana Editores. Octava edición.
- Levin, R., Rubin, D. (2004). Estadística para Administradores. Person. 10ma edición. México.

Oyedijo, A. (2012). Competitive Strategy Orientations of Small and Medium Business Owners and their Performance Impacts: The Case of Paint Manufacturing SMEs in South - Western Nigeria. *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-8.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Rei Argentina S.A.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Pirámide.

Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2014).

Unión Europea. Recuperado el 15 de septiembre 2016 de <http://www.ipyme.org/esES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>