



Ecuador – Enero 2017 - ISSN: 1696-8352

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE ENFOQUE Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR 2012 – 2016

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán
xiomarazs@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán (2017): "La Estrategia Competitiva de Enfoque y su influencia en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/consumo.html>

RESUMEN

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que ven limitados sus recursos de acuerdo a su tamaño y capital de trabajo; por lo tanto, enfrentan el problema de permanencia en el mercado y deben ajustar su gestión a un manejo de estrategias competitivas. La investigación se centra en el caso de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, definiendo el siguiente problema de investigación: ¿Cómo la Estrategia Competitiva de Enfoque influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?, el mismo que llevó a establecer como objetivo general del estudio: Determinar el grado de influencia de la Estrategia Competitiva de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016. El mencionado estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo y exploratorio, centrando su unidad de análisis en la población de PYMES dedicadas a la comercialización de productos de consumo en el cantón Milagro, siendo esto un total de 35 negocios.

PALABRAS CLAVES: *PYMES*, Productos de Consumo Masivo, Estrategia de Enfoque, Desarrollo Empresarial.

Ingeniera Comercial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Licenciada en Marketing y Ventas de la Universidad Estatal de Milagro. Diplomada en Gerencia y Liderazgo en Educación de la Universidad Tecnológica América. Diplomada Superior en Currículo por Competencias de la Universidad Técnica de Ambato. Magíster en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, MAE. Magíster en Educación Superior de la Universidad Tecnológica América. Doctoranda en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, de la Universidad Estatal de Milagro.

ABSTRACT:

SMEs are small and medium-sized enterprises that see limited resources according to their size and working capital; therefore, they face the problem of permanence in the market and must adjust their management to a management of competitive strategies. The research focuses on the case of commercial SMEs in the Milagro town, defining the following research problem: How does the Competitive Approach Strategy influence the Business Development of commercial SMEs in the Milagro town, Ecuador 2012 - 2016 ?, the same one that led to establish as a general objective of the study: To determine the degree of influence of the Competitive Strategy of Focus on the Business Development of commercial SMEs of mass consumption products of the Milagro town, Ecuador 2012 - 2016. This study is of a quantitative, descriptive and exploratory type, focusing its analysis unit on the population of SMEs dedicated to the commercialization of consumer products in the Milagro town, this being a total of 35 businesses.

KEYWORDS: *SMEs*, Mass Consumer Products, Focus Strategy, Business Development.

1. INTRODUCCIÓN

Las PYMES en América Latina han tenido un crecimiento importante en los últimos años, manifestando que se pueden romper esquemas y barreras de mercado, generando empleo y contribuyendo a la economía, como resultado de un trabajo que les ha requerido un cambio administrativo como respuesta a la competitividad del siglo XXI.

Al tener Ecuador mayor oportunidad de apalancamiento para crear PYMES estas han aumentado en número, pero no todas han logrado un desarrollo empresarial. En el caso del cantón Milagro, cuyo crecimiento económico depende de dos actividades: el comercio y la agricultura, ha visto transcurrir el tiempo y se sigue observando que sus PYMES no presentan un desarrollo empresarial que les permita una permanencia más segura, sobre todo cuando los escenarios de mercado demuestran que el ingreso de empresas fuertes y grandes se convierte en uno de los mayores riesgos.

La problemática de las PYMES dedicadas a la comercialización de productos masivos es latente a nivel mundial, sus efectos negativos en lo referente a desarrollo empresarial

se mantienen en los países, independientemente de su ubicación geográfica, siendo esto evidenciado en un estancamiento de su crecimiento, mayores capitales y abastecimientos de nuevos mercados. A continuación se explica la problemática suscitada en Ecuador, específicamente en el Cantón Milagro.

Milagro se fundó el 17 de septiembre de 1913 y actualmente es uno de los más importantes cantones del Litoral ecuatoriano, caracterizado por basar su economía en dos actividades: comercio y agricultura. Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, Milagro cuenta con una población que asciende a 166,634 habitantes (INEC, 2010).

Hasta la actualidad, las PYMES ascienden a 106, pero de ellas solo 35 corresponden al sector comercial, de acuerdo con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). A medida que transcurre el tiempo las PYMES se han mantenido en un status quo causándoles un impacto negativo en el momento de competir con grandes empresas del área comercial o de servicio.

En la mayoría de los casos las PYMES milagreñas, esto es aproximadamente un 47 por ciento, de acuerdo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Milagro (2010), son familiares; es decir, heredadas por hijos, los mismos que actualmente se encuentran en la necesidad de dar un giro total a la forma en que estas son administradas, cambiando el esquema de dejar que el mercado actúe y llevándolas a una gestión que exige competitividad.

Las PYMES milagreñas, en su mayoría, se distinguen por no presentar un desarrollo, por vivir en un constante estancamiento que hasta hace poco les permitía subsistir y obtener una rentabilidad bastante atractiva, pero los cambios que se generan a nivel de mercado, a nivel de empresa y a nivel de país, las está llevando a situaciones desalentadoras al no poder competir con negocios grandes, caracterizados por manejar capitales fuertes y por mantener su estilo de gestión en la variedad, calidad y satisfacción al cliente.

En cuanto a las PYMES del Sector Comercial, dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, se observa que enfrentan debilidades que las ponen en

peligro frente a grandes empresarios que manejan mayor nivel de capital y pueden liderar en costes al momento de ofertar sus productos a precios más competitivos, captando la atención del mercado milagreño y de sectores aledaños.

Los negocios que quieren sobrevivir y mantener un progreso sostenible no pueden quedarse abstraídos de la realidad que se vive en los mercados, esto es competir a todo nivel, de lo contrario lo más probable es que las PYMES que optan por mantenerse en un *statu quo* tiendan a desaparecer.

El juego de mercado y la competitividad que en él se genera exige tomar decisiones que reorienten el trabajo estratégico de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y las lleve a una gestión que fomente sus cimientos en el diseño e implementación de estrategias competitivas para operar en forma productiva y eficiente, forjándose un nivel óptimo de liderazgo de mercado al ofrecer productos y servicios a precios bajos.

1.1. Formulación del Problema:

La investigación se centró en el siguiente problema general:

¿Cómo la Estrategia Competitiva de Enfoque influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

Este problema a su vez se desglosa en los siguientes sub-problemas:

- ¿De qué manera el Enfoque de Bajo Coste influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?
- ¿Cómo el Enfoque de Mejor Valor influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

- ¿De qué forma el Concentrarse en un Segmento de la Línea de Productos influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

En base a los problemas formulados se centró la investigación que permitiese establecer la relación entre el Enfocarse en un Segmento o Línea de Productos, por parte de las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo, del Cantón Milagro y el Desarrollo empresarial que éstas pueden presentar a la fecha.

1.2. Objetivos:

La investigación establece el siguiente objetivo general:

Determinar el grado de influencia de la Estrategia Competitiva de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Sin embargo surgen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la influencia de la estrategia de Enfoque de Bajo Coste en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.
- Establecer la influencia de la estrategia de Enfoque de Mejor Valor en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.
- Determinar si la Concentración en un Segmento de la Línea de Productos influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Los objetivos descritos dieron las directrices en el desarrollo de la investigación que buscó saber si la competitividad de las PYMES comerciales de productos de consumo

masivo del cantón Milagro, permitía llegar al desarrollo empresarial de estos negocios y así asegurar su sostenibilidad en el mercado.

1.3. Hipótesis de la investigación

El estudio necesitó plasmar unas hipótesis que llevasen a un desarrollo metodológico de la investigación y por ende a obtener las respuestas que permitiesen conocer si los supuestos planteados eran coherentes con la realidad de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.

La Hipótesis General se describe a continuación:

La Estrategia Competitiva de Enfoque influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Las Hipótesis Específicas son:

- La Estrategia de Enfoque de Bajo Coste influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.
- La Estrategia de Enfoque de Mejor Valor influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.
- La Concentración en un Segmento de la Línea de Productos influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

1.4. Justificación de la investigación

En el estudio se detectan las características de gestión de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y el direccionamiento estratégico que estas poseen sobre el mercado a abastecer, la ventaja competitiva plasmada en una diferenciación y la operatividad a través de la reducción de costes.

Evidenciar la gestión de las PYMES basada en la competitividad, lleva a investigar cuáles son las diversas teorías que sustentan una administración fundamentada en el empleo de estrategias competitivas, tomando como las más acertadas a la realidad de estos negocio, las correspondientes a la Teoría de Porter (1990) denominada “Estrategias Genéricas o Básicas de Desarrollo”.

Las Estrategias Genéricas de Porter se subdividen en tres ejes importantes: Estrategias de Liderazgo en Costes, Estrategia de Diferenciación y Estrategia de Liderazgo en Enfoque. Sin embargo, el estudio se centra específicamente en la Estrategia Competitiva de Enfoque, considerando la actualización a la Teoría de estrategias Competitivas que actualmente Porter ha efectuado.

Entre las políticas de estado que se están siguiendo en Ecuador, se encuentra el “Plan Nacional para el Buen Vivir”, cuya filosofía busca mejorar la calidad de vida de las personas a través del impulso del sistema económico y productivo. Sobre la base a estas estipulaciones, se establece el apoyo al sector PYMES como elemento de generación de empleo y progreso; además de sumar la “Matriz Productiva” que es un documento de planificación que se ajusta al “Plan Nacional del Buen Vivir” y detalla los sectores prioritarios de la economía, dando paso al apoyo de las PYMES.

Los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que se justan al desarrollo de las PYMES, son el 8 y el 10, donde se expresa como consolidar el sistema económico social y solidario; y, el impulso para la transformación de la matriz productiva, respectivamente. Sin embargo, se considera al Objetivo 10 como elemento esencial para fortalecer el por qué de estudiar las PYMES como una fuente de ingresos a la economía, por lo que se requiere de ellas la competitividad y así el desarrollo empresarial.

La consolidación del sistema económico social y solidario requerirá a su vez del impulso de los sistemas de producción a nivel nacional, desarrollando aquellos sectores que durante décadas se han mantenido como primarios y sin un progreso que permita ver cómo el país deja de ser un simple productor y exportador de materias primas y pase a ser un productor y exportador de productos diferenciados con un valor agregado apreciable a nivel mundial, de tal forma que se requiere de estrategias que impulsen esa innovación, es así como el Plan Nacional para el Buen Vivir presenta el Objetivo 10 que a continuación se describe.

Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva. Este objetivo tiene como base fundamental alcanzar un nuevo modelo productivo para así también poder fortalecer el talento humano ya que cuyo propósito esencial es buscar una forma de innovar para así poder ofrecer un nuevo producto.

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional. Integrar el valor agregado en la producción que nos permita una gestión de calidad.

10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales. Fortalecimiento en la inversión privada, para tecnología y la innovación.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– en la estructura productiva. Impulsar el crecimiento del sector financiero y productivo fomentando un sistema de protección y seguridad social.

10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva. Esta estrategia ayuda a la aseguración de procesos, negociación, acuerdos comerciales y evitar que se mantengan competencias desleales entre los proveedores ecuatorianos e internacionales para que se garantice la sostenibilidad del sector externo. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 254).

El desarrollo empresarial no es una opción de todo negocio, sea este grande o pequeño, es una realidad hacia donde deben llegar todas aquellas PYMES del sector comercial, dedicadas a comercializar productos de consumo masivo; sin embargo, actualmente enfrentan el problema de desarrollo empresarial al olvidar que los negocios necesitan posicionarse en el mercado y sobresalir en él.

2. DESARROLLO

2.1. Fundamentación Teórica

Luna Correa (2012) cita a Porter y las expresiones de este acerca de la Competitividad:

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. (pág. 13).

La competitividad es un tema de gran relevancia; por lo tanto, se encuentran varios puntos de vista; sin embargo, se ha citado la Teoría de Michael Porter como la base del presente estudio, debido a su ajuste o adaptabilidad a la realidad de las PYMES Comerciales de Producto de Consumo Masivo en el Cantón Milagro, Ecuador.

En lo que respecta al desarrollo empresarial, son diversas las formas de interpretar esta mejora de las empresas, generándose una serie de exposiciones; sin embargo, la investigación se ha centrado en Malacki y Manson, que exponen:

Malacki (1999) y Manson (1991), se establece que las diferencias territoriales en la creación y el desarrollo de las empresas se deben a una gran variedad de factores culturales, institucionales, sociales y económicos, que son interdependientes y se refuerzan entre sí; por lo que las características específicas de una localidad o de un territorio son las que promueven el desarrollo empresarial (Varela & Bedoya Arturo, 2006).

Esas teorías son la base o fundamento central de la investigación que toma como eje las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.

2.1.1. PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

Existen varias definiciones de las PYMES, pero se ha tomado a aquella que se acople a la realidad geográfica, cultural y social del cantón Milagro; por ello, se ha tomado la siguiente: se denomina PYMES a las empresas de pequeño y mediano tamaño, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC), siendo pequeñas empresas las que cuentan con 9 a 49 trabajadores y las medianas con 50 a 199 trabajadores. La importancia de estos negocios radica en que son una fuente de empleo y contribuyen así con la economía y la calidad de vida de la sociedad.

Entre los factores que son considerados de éxito en la PYME por Aragón y Baños (2006:14) en el estudio sobre el análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa destacan:

- “Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación en sus ventas.
- Realizar en mayor medida una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.
- Tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas.
- Utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informatizar en la gestión de su empresa.
- Utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones”

Los puntos antes detallados se centran en la importancia de la formación profesional de quienes dirigen empresas, incluyendo a los pequeños y medianos negocios, el utilizar herramientas de planificación, como la estratégica, para determinar las acciones a seguir bajo parámetros de un correcto uso de recursos materiales y económicos, incluso los de personal o talento humano.

A lo antes expuesto se debe sumar la necesidad de definir las funciones a desarrollarse en los negocios y la especificación de las actividades a cumplir, esto a través de la estructura organizacional; sin embargo, el uso de las tecnologías se plantea como una necesidad imperante que debe ser satisfecha, al utilizar sistemas de información adaptados a los requerimientos de los pequeños y medianos negocios.

2.1.2. Definiciones de competitividad

Se presentan a continuación varias definiciones de competitividad a fin de tener una idea general de cómo este fenómeno que se profundiza en el siglo XX y especialmente en el XXI exige a las empresas y negocios trabajar de forma ordenada si se quieren mantener en el mercado.

Cuando se analiza la competitividad se deben considerar varios conceptos, por ser uno de los más estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión. Hall (como se citó en Luna [2012]) establece que “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla”.

Para Vallejo Mejía (2003:17), la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración (2010), define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (2010) define la competitividad como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

Sin embargo, estas definiciones no llegan a ser la esencia de la investigación, viendo la necesidad de tomar una teoría que represente los verdaderos esquemas del estudio de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.

2.1.3. La Competitividad, según Michael Porter

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

La competitividad se ha convertido en el elemento que fundamenta el quehacer administrativo y estratégico de las empresas, independientemente de si estas son grandes o pequeñas, lo importante es llegar al mercado con las capacidades y habilidades para competir y sobresalir.

Se puede decir que la competitividad se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

Una nación próspera se crea, esta no es el resultado de una herencia, responde a la competitividad como resultado de mantener una industria innovadora y lograr ventajas frente a los competidores del mundo. Para Porter, Michael la competitividad de una nación responde a:

Un mundo de competencia cada vez más global, donde las naciones se han vuelto más, y no menos importantes. A medida que la base de competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha crecido. La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias en valores, culturas, estructuras económicas, instituciones e historias nacionales contribuyen al éxito competitivo. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante (Porter M. E., 2007)

2.1.4. La Estrategia Competitiva de Enfoque

La estrategia competitiva de enfoque consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Frente a los cambios de mercado, la estrategia de Porter ha dado un giro y ha tenido una subclasificación, sin cambiar por ello la esencia de sus tres estrategias. A continuación se establece un gráfico en el que se detalla lo expuesto:

Tabla 1
Las 5 estrategias genéricas de Porter

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	TIPO DE ESTRATEGIAS	SE BUSCA
Liderazgo de costos	Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo 2: Liderazgo de costo-mejor valor	
Diferenciación	Tipo 3: Diferenciación	Se trata de crearle al producto o al servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo 4: Enfoque: bajo costo	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo 5: Enfoque: mejor valor	

Fuente: adaptado de Michael E. Porter, Competitive Strategy, Nueva York, Free Press, 1980, pp.35-45

Frente a los cambios que se han generado en el mercado, la estrategia de Porter ha tenido transformaciones, como las expuestas por autores como Thompson & Gamble, en el 2012, de tal forma que la estrategia competitiva de enfoque se desglosa en las siguientes:

- a) La estrategia dirigida de bajo coste (estrategia de bajos costos dirigidos).

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 149).

Al igual que en grandes mercados, los segmentos o nichos también dan la posibilidad de lograr ventajas en precios sobre cada rival, para ello se requerirá de una buena

administración de la cadena de valor y eliminar aquellas que no sean significativas, hasta conseguir aquella estructura que permita la satisfacción de necesidades de un segmento.

b) La estrategia dirigida de diferenciación:

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado) (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 150).

Para que la estrategia se mantenga y no sea una simple moda, se requiere que el segmento al que se dirige el producto o servicio se caracterice por buscar atributos especiales, los mismos que son proporcionados por la diferenciación; además, esta distinción también puede ser dada por el personal de ventas. Esta estrategia busca generar una ventaja competitiva en un nicho de mercado con potencial de crecimiento.

c) La estrategia de proveedores de mejores costos (estrategia de mejores costos)

Las estrategias de mejores costos son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/características/ desempeño/servicio mientras vencen a los rivales en el precio (Thompson & Gamble, 2012, pág. 153).

Esta estrategia debe considerar atraer clientes pensando que el bajo precio es atractivo para unos, pero otros en cambio optan por las cualidades. En este caso, una empresa que opta por esta estrategia debe ofrecer productos cuyas características o atributos sean atractivos y justificar así el mayor precio que cobran en relación a los líderes en costos; sin embargo, el precio debe ser fijado con tal cuidado que no debe superar, sino al contrario, debe ser inferior a productos de características superiores.

2.1.5. El Desarrollo Empresarial, bajo la perspectiva de Malacki y Manson

La teoría de **Malecki, 1999 & Manson, 1991**, establece que el desarrollo de las empresas se debe a una gran variedad de factores culturales, institucionales, sociales y

económicos, que son interdependientes y se refuerzan entre sí; por lo que las características específicas de un territorio son las que promueven el desarrollo empresarial (Vásquez Barquero, Las nuevas fuerzas del desarrollo., 2012, pág. 54).

Desde el punto de vista de Malecki & Manson, las empresas logran el desarrollo empresarial como resultado de ser competitivas, pero para ello requieren trabajar en lograr una infraestructura que se caracterice por la tecnología, poseer un talento humano calificado a punto de forjar una experiencia o know how que les permita asumir los riesgos que se presentan en los mercados. Además, estas empresas deben desarrollar un entorno social de motivación y marcado por una cultura de trabajo en equipo y compromiso.

El desarrollo empresarial lleva a asumir riesgos e innovaciones, por ello, el talento humano con su experiencia y sentido de pertenencia serán las piezas claves para lograrlo. Sin embargo, todo esto es el resultado de la aplicación de acciones estratégicas que impulsen el correcto uso de los recursos y se desarrollen en base a objetivos sólidos.

Los aspectos antes mencionados lleva a confirmar que la aplicación de adecuadas estrategias competitivas, de acuerdo a las características de las PYMES, son la mejor opción para llegar a un desarrollo empresarial, confirmándose así que este desarrollo se clasifica en social, cultural, institucional y económico, tal como lo expusieron en su momento Malecki & Manson.

2.2. Metodología utilizada en la investigación

2.2.1. Tipo y Diseño de la investigación

El estudio que se plantea es cuantitativo, exploratorio y se accederán a investigaciones descriptivas; partiendo de la revisión de la literatura sobre las estrategias competitivas que aplican las PYMES, específicamente del cantón Milagro.

Según (Hernández Sampieri R. , 2010, pág. 79) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado,

del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Como estudio exploratorio, se requiere actualizar los datos sobre el cantón Milagro, para fundamentar las conclusiones que posteriormente se estableciesen, desde esta perspectiva se obtendrá un estudio más completo respecto a un contexto particular (PYMES milagreñas), identificando áreas, ambientes y situaciones relacionales entre las variables establecidas en la problemática.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80)

2.2.2. Métodos de investigación

Se empleó el Método inductivo, una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razones lleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. A partir de verdades particulares concluye en verdades generales, Méndez, Carlos (2001:144).

La inducción permitirá partir con la observación de cierto fenómenos (empleo de estrategias competitiva por las PYMES del cantón Milagro) para darles un estudio particularizado y de ahí llegar a una generalización de cómo se está afectando en este caso al desarrollo empresarial.

El Método deductivo, parte de situaciones generales llegando a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares, (Méndez, 2001, pág. 145).

Con la deducción se encontrará explicación a la situación del desarrollo empresarial de las PYMES milagreñas y se encontrará en forma particular la relación con cada una de las estrategias competitivas que de acuerdo a la Teoría de Porter periten el éxito de los negocios.

El Método de análisis, inicia su proceso a través del análisis de conocimiento por identificación de cada una de las partes que componen una realidad, de este modo podrá establecerse las relaciones de causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación, (Méndez, 2001, pág. 146).

El Método de síntesis, implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con relación al problema de investigación, (Méndez, 2001, pág. 147).

Tanto análisis como síntesis son dos procesos que están en continua complementariedad; el análisis llega a descomponer el todo y la síntesis toma los componentes del estudio y llega a explicaciones.

2.2.3. Técnicas

Entre las técnicas de recolección de datos se aplicó la encuesta, con su respectivo instrumento que sería el cuestionario y la entrevista con un instrumento como lo es la guía de preguntas

2.2.4. Población de estudio

La integra informantes calificados, cuyos sujetos de estudio son las *PYMES dedicadas a comercializar productos de consumo masivo en el cantón Milagro, siendo 35.*

Tabla 2
Número de PYMES por sectores de la economía

Sectores	Pequeñas (10 a 49 trabajadores)	Medianas A (50 a 99 trabajadores)	Medianas B (100 a 199 trabajadores)
Manufactura	4	0	1
Comercio	34	1	0
Servicios	57	4	4
Otros	1	0	0

Total	96	5	5
-------	----	---	---

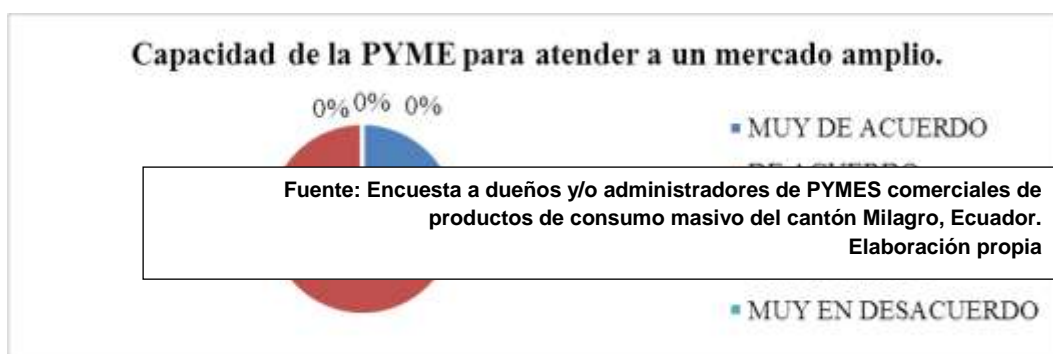
Fuente: INEC; Censo Poblacional y Vivienda 2010.

3. RESULTADOS

A continuación se establecen las preguntas que formaron parte de la encuesta a las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.

1) ¿Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio?

Gráfico 1



En

el gráfico, el 69% de los dueños y/o administradores, se sienten dudosos y eso genera indecisión en cuanto a la capacidad del negocio para atender mercados amplios; sólo un 31% de esas 35 PYMES consideran que sí poseen esa capacidad.

2) ¿Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento?

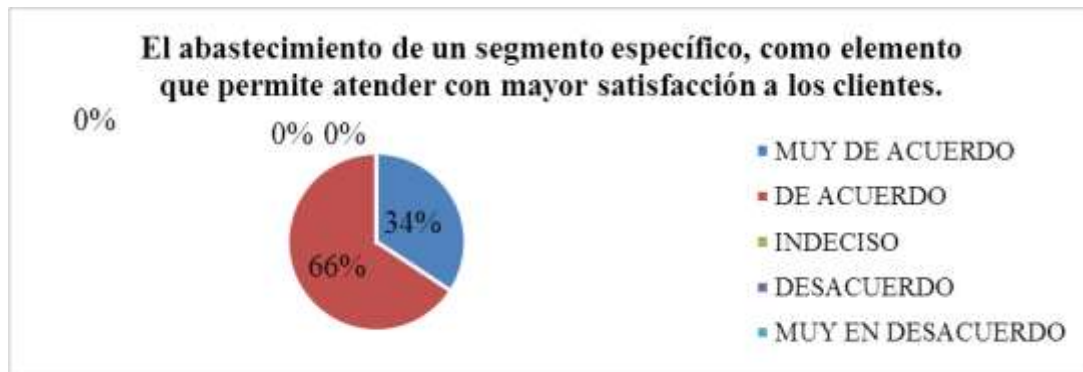
Gráfico 2



La capacidad de atención de que disponen las PYMES, se relaciona con su tamaño y capacidad económica, estos negocios se concentran en un segmento específico; así lo especifica el 34% de las encuestas y otro 66% que expresan estar de acuerdo.

- 3) **¿Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes?**

Gráfico 3

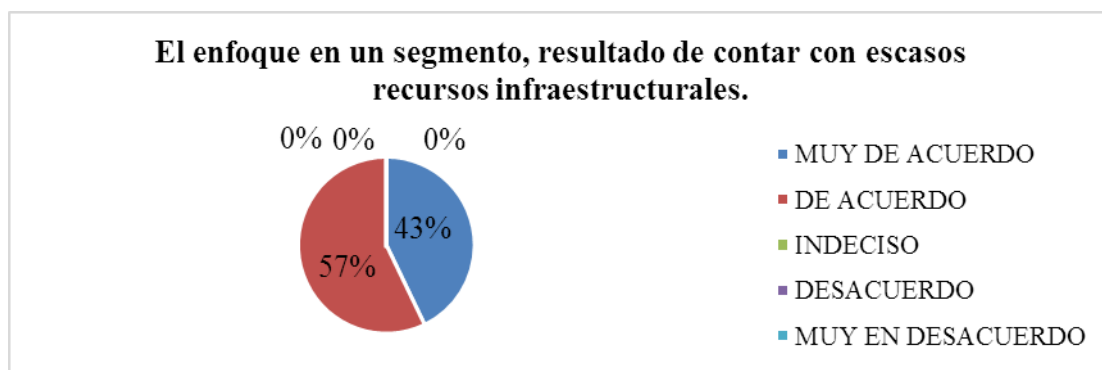


De acuerdo a las respuestas, el 100% de las PYMES se gestionan considerando que abastecer a un segmento permite mayor satisfacción al cliente; así se demuestra con el 34% de respuestas que dicen estar muy de acuerdo y un 66% que asienten estar de acuerdo.

Fuente: Encuesta a dueños y/o administradores de PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.
Elaboración propia

- 4) **¿Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total, para abaratar?**

Gráfico 4



El 100% de encuestados, consideran que al tener las PYMES escasos recursos infraestructurales, se ven obligadas a atender un segmento específico y no un mercado total; siendo esta la alternativa para generar satisfacción a los clientes del segmento en el que se han concentrado. El 43% de respuestas muy de acuerdo y 57% que expresan estar de acuerdo así lo demuestran. En síntesis, el enfocarse en un segmento bajará los costes o costos del negocio, ajustando sus recursos a lo que ese segmento necesita.

5) **¿Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento?**

Gráfico 5

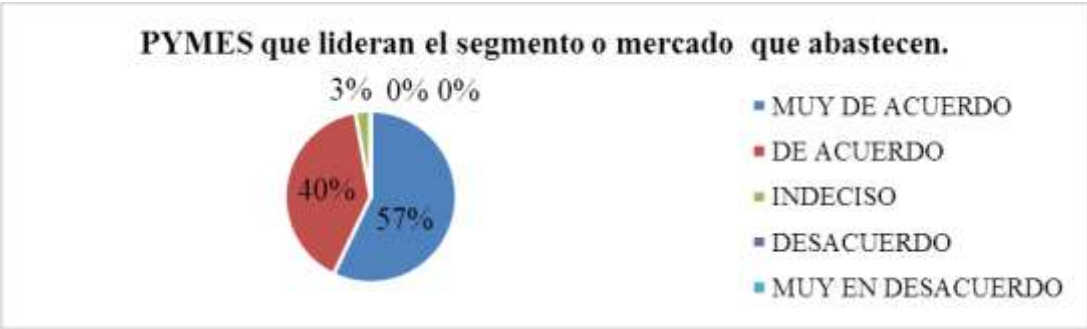


Al ajustar la mezcla de productos a un grupo específico de clientes, se podrá llegar a liderar en ese segmento como resultado de la satisfacción que se les estaría brindando al presentar los productos/servicios que se ajustan a sus necesidades. El 34% de encuestados dicen estar muy de acuerdo y el 57% que dicen estar de acuerdo.

Fuente: Encuesta a dueños y/o administradores de PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.
Elaboración propia

6) **¿Considera usted que esta mezcla de productos es la adecuada para liderar en un segmento?**

Gráfico 6



El 57% de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro expresan que lideran el mercado. Lo hacen con mayor certeza al expresar que están muy de acuerdo; otro 40% indican que están de acuerdo, que también lideran el mercado o segmento que abastecen y es apenas un 3% de PYMES las que muestran que no estarían en condiciones de liderar el mercado. En consecuencia, el enfocarse en un mercado estaría generando la capacidad de liderar en ese segmento.

Fuente: Encuesta a dueños y/o administradores de PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador.
Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

En base al tamaño de las PYMES, manejo de capital, número de empleados, etc., se hace complejo que estos negocios puedan mantenerse en el mercado; por lo tanto, se ven obligadas a trabajar con estrategias que les permita generar un nivel de competitividad, siendo una de las más efectivas, en lo que respecta a las PYMES de consumo masivo del cantón Milagro, el manejarse con una Estrategia de Enfoque, la misma que puede basarse en generar valor o de bajo coste, dependiendo de las características del segmento en que se concentren. A continuación se describen las conclusiones que sostienen o fundamentan lo expresado:

La capacidad de atención de las La PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, se ve limitada debido a factores como el económico, lo que lleva a tener pocos empleados y una gama reducida de productos en cuanto a grandes empresas, en caso de comparación; por lo tanto, toman la decisión de concentrarse en un segmento específico.

El desarrollo de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, se da en la sostenibilidad de estos negocios, para ello se centran en la satisfacción de sus clientes al concentrarse en un segmento específico, factor que las lleva a que su atención no se desplace a clientes que no generan los ingresos que les permiten su subsistencia.

Los costos de las PYMES podrán manejarse adecuadamente o con racionalidad cuando se enfoquen en un segmento específico, llevando hacia las exigencias y necesidades de estas personas los recursos infraestructurales, incluidos servicios y/o productos ofertados.

El liderazgo por parte de las PYMES se dará en un segmento específico, más no en un mercado total; por lo tanto, se debe escoger correctamente el segmento que se va a abastecer o atender para generar ahí la capacidad de liderar.

El desarrollo de las PYMES se obtendrá cuando se satisface al segmento con la correcta mezcla de productos, convirtiéndose la PYME en el líder de mercado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA). (2010). *La Competitividad de la Empresa*. Obtenido de www.aeca.es: <http://aeca.es/old/pub/documentos/po4.htm>

GAD Municipal del Cantón Milagro. (2010). *Información Municipal*. Obtenido de Alcaldía de Milagro: <http://www.milagro.gob.ec/?s=%C3%A1rea+geogr%C3%A1fica&x=0&y=0>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

INEC. (28 de Diciembre de 2010). *Isntituto Nacional de Estadistica y Censo*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Luna Correa, J. E. (Setiembre de 2012). Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato. *Tesis doctoral en Administración*. Celaya, México: Universidad Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de Universidad de Celaya: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>

Méndez, C. (2001). *METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

- Organización para la Competitividad y Desarrollo. (2010). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre*. Obtenido de [www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%](http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%20)
- Porter, M. E. (Noviembre de 2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. (A. L. Harvard Business Review, Ed.) Obtenido de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/013866800%201334509161.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Thompson, I., & Gamble, I. (2012). *Administración Estratégica*. (M. G. Hill, Ed.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de www.uasf.edu.pe:8080/includes/archivos_pre/20161/56559.pdf
- Thomson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estrategica* (Decima Quinta ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (Septiembre de 2006). *Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*. (U. ICESI, Ed.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/html
- Vásquez Barquero, A. (2012). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch, Editor S.A.