

## La micro y pequeña empresa en México y sus estrategias de competitividad

Oscar Hugo Pedraza Rendón

La problemática que aqueja a la mayoría de las empresas micro y pequeñas, tiene como una de sus causas fundamentales la pérdida de sus mercados, arrebatados por las medianas y grandes corporaciones nacionales e internacionales, que compiten ventajosamente con precios y calidad de sus productos, respaldados por el poder que les otorgan las economías de escala técnicas y económicas originadas por su capacidad de producción, de distribución de los bienes, de sus estructuras de organización y por su aplicación de la gestión administrativa.

La creciente globalización está desplazando paulatinamente de los mercados a las empresas micro y pequeñas, originando diversas dificultades que se describen en los apartados que se refieren a la crisis económica y a los principales problemas que tienen en este tipo de negocios.

La situación aludida exige que se haga algo para tratar de salir de ella, para lo cual se presentan algunas ideas de las estrategias de competitividad que se pueden adoptar en los negocios independientemente del tamaño que este sea.

## **I. Introducción**

En nuestros días, la palabra globalización forma parte de nuestro lenguaje diario, pero ¿qué representa para las pequeñas empresas y qué consecuencias se tendrán en su accionar cotidiano?

Para algunas empresas, significa nuevas oportunidades de realizar negocios con personas y en mercados donde antes no se tenía fácil acceso, para otras, representa la oportunidad de comprar materiales, insumos y bienes de otras partes del mundo que antes no estaban a su alcance por medios lícitos, pero para otras empresas se manifiesta como una amenaza seria para su organización por la competencia que representa para sus productos que ahora enfrentan una contienda en el mercado que, consideraba propio, con los bienes fabricados en otros países con diferentes precios, calidades y presentaciones.

Una combinación de las tres disposiciones anteriores se convierte en la perspectiva que tienen algunos empresarios, porque es indiscutible que la internacionalización de los mercados ha cambiado la vida cotidiana del quehacer económico en nuestro país.

El propósito de este pequeño ensayo es mostrar algunos resultados de los efectos de la globalización en las empresas nacionales micro y pequeñas, sin profundizar en otros aspectos que también tienen un rol en el medio económico.

## **II. Crisis en la empresa micro y pequeña**

La globalización por la que transita la economía, ha colocado a las empresas mexicanas en un ámbito de competencia con empresas de otros países, donde es necesario conocer cómo y en qué sentido influyen en la competencia interna y cómo y en qué caso la intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad.

El sector industrial del país requiere de un análisis del desenvolvimiento de las divisiones industriales que lo integran y del impacto que han tenido en la economía nacional.

La industria manufacturera carece de estudios que vinculen los niveles macro y microeconómicos. Por otra parte, no se ha tratado con la debida profundidad la interrelación entre las divisiones, ramas, subramas y empresas industriales, por lo que es necesario estudiar esta situación ante los cambios estructurales y coyunturales por los que ha venido atravesando esta industria.

En particular, en el sector industrial se han dejado de lado aspectos centrales como: estructura productiva, niveles de productividad, cambio tecnológico, organización industrial y dinámica financiera, que demandan un mayor conocimiento de la realidad económica estatal.

El impacto de la globalización de la economía mundial, reflejada en la competencia en el mercado interno nacional, no se conoce a profundidad sobre todo en el sector industrial donde el 97% de los establecimientos son empresas micro y pequeñas<sup>1</sup> y para las cuales se conjetura una situación difícil en su futuro ya que las metas oficiales del gobierno para el crecimiento de la economía estarán basadas en el sector exportador y el mercado interno, tal condición propiciará que las grandes empresas concentren su atención no sólo en el exterior sino que intensificarán su competencia al interior del país, con lo que habrá un mayor desplazamiento de los micronegocios por las corporaciones.

Las condiciones actuales del mercado interno nacional se están caracterizando por el acaparamiento del mismo por parte de las medianas y grandes corporaciones, lo que está propiciando el desplazamiento de las microempresas para las que su panorama no es nada claro y sus esperanzas de sobrevivencia son escasas al quedar al margen de la nueva estructura industrial que se delinea en la economía.

Se necesitan empresarios que arriesguen e innoven si quieren sobrevivir en las condiciones actuales ya que, mientras la industria estuvo protegida de la competencia nacional y sin preocupaciones por las importaciones, los empresarios mantuvieron el criterio de que si la empresa era rentable no había problema, pero como dice Ernesto Mercado<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>INEGI y STPS, "Encuesta Nacional de Micronegocios 1996", México, septiembre 1997.

<sup>2</sup>MERCADO R., Ernesto, **Productividad base de la Competitividad**, Edit. Limusa, México, 1997, pp. 17-22

"Una vez que un país ingresa a un mercado común habrá muchas más empresas que produzcan el mismo artículo pero de mejor calidad, ganando por lo tanto un mayor número de clientes. Empresas que, por su alta tecnología y avanzado nivel organizacional serán más productivas, generarán el mismo artículo a un precio menor y serán entonces capaces de reducir su precio de venta, obteniendo en consecuencia mayor ventaja y preferencia por parte del consumidor, que el artículo mexicano. ¡Tal situación, ha hecho quebrar a la empresa mexicana, y ciertamente la ha dejado en muy mala situación!".

Por otra parte, las crisis económicas recurrentes por las que atraviesa la economía mexicana, han dañado la operación económica de las empresas micro y pequeñas del país, de tal manera que para el año de 1996, es posible mencionar algunos resultados de la Encuesta Nacional de Micronegocios (empresas con un rango de trabajadores de uno a dieciséis), que realizan el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y la Secretaría del Trabajo y Previsión social cada dos años<sup>3</sup>. Es importante aclarar que dicha encuesta incluye sólo áreas urbanas con más de cien mil habitantes y que para efectos de este trabajo se toman como representativos los resultados debido a la carencia de información al respecto.

La importancia que tienen las empresas micro y pequeñas, está reflejada en la proporción que ocupan en el total de establecimientos que operan en el país, dado que el 97% son micro y pequeños negocios, representando aproximadamente 3,575,587 empresas que efectúan sus actividades en la construcción el 4.1 %, en el transporte el 5.3%, en las manufacturas el 11.6%, en el comercio el 34.6% y en los servicios el 44.4% restante.

Del total de establecimientos, aproximadamente 2,250,000 que representaron el 63%, declaró no tener ninguna relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo que significa que se desarrollaron en el sector informal de la economía y por lo tanto quedaron al margen del pago de impuestos.

De los micronegocios registrados, no tenían local aproximadamente el 71%,

---

<sup>3</sup>Área de Análisis, "En la economía informal 63% de micronegocios, debido a la concentración del mercado", Periódico El Financiero, México, 9 de diciembre de 1997, p. 3A

lo que representó que 2'537,751 empresas de este tipo funcionaron en las casas de los dueños, en puestos improvisados en la vía pública, puestos fijos o semifijos en la vía pública y en puestos ambulantes. En lo que respecta al sector manufacturero, los negocios que padecieron estas condiciones fueron 277,731 empresas<sup>4</sup>.

El 86.3% de micronegocios expresaron tener problemas para funcionar. Los principales problemas de operación fueron los siguientes: falta de clientes, carencia de créditos, intereses excesivos, la escasez de recursos económicos, bajas ganancias, problemas con autoridades, competencia excesiva, problemas con sus trabajadores, no paga a tiempo sus clientes, problemas con materias primas y otras causas.

Para el 40.3% de las microempresas su principal problema fue la falta de clientes, ya que el mercado se está distribuyendo entre los grandes negocios y paulatinamente están siendo desplazadas de él. Por otra parte, el 20% se vio afectado por la excesiva competencia, colocándolos en una postura de espera en la cual los gastos de operación terminarán por desaparecerlos.

En los dos últimos años el 85% de los micronegocios no solicitaron créditos bancarios debido a que: para el 8.7% estuvo fuera de su alcance por lo caro del financiamiento, el 3% prefirió no pedir prestado por que los requisitos eran muchos, el 2% no supo cómo obtener un crédito, no hubo préstamos para el 3% y para el resto de empresas la razón fue que prefirieron utilizar sus propios recursos o bien no lo necesitaron.

En un ambiente competitivo caracterizado por el resurgimiento de los oligopolios, el 18.6% de las empresas micro y pequeñas afirmaron que las bajas ganancias las estaban asfixiando. En el sector de manufacturas 368,545 microempresas industriales manifestaron tener problemas de operación, situación que afectó al 88.6% del total de los micronegocios del sector manufacturero, principalmente por la falta de clientes y por la competencia excesiva. Además se detectó el acaparamiento del mercado interno por las medianas y grandes corporaciones, lo que está propiciando el desplazamiento de las microempresas.

---

<sup>4</sup>INEGI y STPS, "Encuesta Nacional de Micronegocios 1996, op. cit.Pag. 15-17

Finalmente, la encuesta demostró los efectos de la crisis económica en los micronegocios, aunado a la falta de clientes, lo que les imposibilitó reducir sus niveles de inventarios y por lo tanto crecer.



### III. Principales problemas que afectan la operación de las empresas micro y pequeñas

El estado de Michoacán, incluido en este contexto, padece los mismos efectos que en el ámbito nacional aquejan a la industria, aún cuando esta entidad federativa no está altamente industrializada, como en el caso de Nuevo León, Jalisco, Estado de México y Distrito Federal, entre otros. La problemática que en la generalidad afecta a las empresas micro y pequeña se destaca en los siguientes aspectos:

La situación actual de las empresas micro y pequeñas en la entidad, también se ha visto perjudicada por la ausencia de una política industrial estatal orientada específicamente hacia ellas, limitando su desarrollo al carecer de los apoyos requeridos, así como, de la integración vertical y horizontal con otras empresas, la falta de financiamientos baratos y oportunos, la falta de clientes, las carteras vencidas y la competencia excesiva. Por otra parte, la mayoría de los pequeños negocios han surgido de ideas de inversión sin estudios previos y, por lo

tanto, adolecen de planes que orienten su funcionamiento. También es frecuente que estén mal localizadas y tengan desventajas competitivas en los mercados en los que accionan<sup>5</sup>.

Otro factor que perjudica la operación de gran parte de las empresas micro y pequeñas, es el uso de tecnología en proceso de obsolescencia y la carencia de economías de escala, lo que origina costos elevados que las hacen ser menos competitivas en precios y probablemente en calidad. En México es muy escasa la creación de tecnología propia, en su mayoría tiene que ser importada desde los países desarrollados y muchas veces es tecnología obsoleta o en proceso de obsolescencia.

Además de los problemas mencionados, la cultura de trabajo y de organización, no es la adecuada para hacer frente a las nuevas condiciones de los mercados globalizados, dado que gran porcentaje de las empresas micro y pequeñas se manejan como negocios familiares, aunado a las necesidades de capacitación y educación de los trabajadores, los cuales frecuentemente pertenecen a la familia del dueño y también que escasamente se destinan recursos financieros para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Esta situación, por una parte, lleva a una baja productividad de las empresas y, por otra, propicia el desplazamiento de los productos locales por los importados, al no competir en las mismas condiciones de calidad y precios.

Así mismo, la falta de clientes afecta su operación, al no permitirles reducir los inventarios de sus productos, tal situación impide la recuperación de los costos de operación, influyendo en bajas utilidades, lo que les impide desarrollarse y crecer. Por lo tanto, cada vez son más las empresas que están siendo desplazadas del mercado interno al no poder competir con precios y calidad, con las medianas y grandes empresas nacionales e internacionales. Por otra parte, la baja productividad de las empresas micro y pequeñas, aunado a la crisis económica, están contribuyendo a su desplazamiento del mercado.

En lo que se refiere a los créditos bancarios para las empresas, los prestamos están fuera del alcance de los micronegocios por lo caro del financiamiento y las carteras vencidas y los elevados intereses que tienen que pagar las empresas micro y pequeñas propician su descapitalización.

---

<sup>5</sup>DILWORTH, J. B. **Production and Operations Management**. Mc Graw-Hill Inc. 1993. pp. 521-541.

En lo que respecta a las políticas industriales instrumentadas por los gobiernos federal y estatal, no han tenido una influencia positiva en los niveles de productividad y competitividad de las empresas micro y pequeñas, en parte por la ausencia de una política industrial estatal, que reconozca que el 97% son micro y pequeñas empresas.

Otras limitantes que tienen las empresas micro y pequeñas, es la necesidad de modernizar su infraestructura productiva para hacer frente a las nuevas condiciones de los mercados y la deficiente capacitación y educación de los trabajadores.

De continuar padeciendo esta problemática estas empresas tendrán una productividad cada vez más baja, aunado a la deficiente cultura organizacional y las desventajas comparativas que tienen y, por lo tanto, sus rendimientos continuarán disminuyendo progresivamente hasta la descapitalización y cada vez serán más numerosas las que tengan que cerrar y así ceder su lugar en el mercado a los productores del exterior, con los consecuentes impactos negativos en la balanza comercial de nuestro país, por un lado, y a la pérdida de empleos, por el otro.

#### **IV. Estrategias de competitividad**

En principio, las actitudes conformistas de las empresas ya no tienen lugar en los nuevos mercados globalizados. Su conducta debe dirigirse hacia los factores que persiguen el éxito; el desarrollo de su propia tecnología; el diferenciar sus productos; el logro de prestigio de marcas, relaciones y servicios a los clientes y mejorar continuamente las cadenas de valor de las industrias<sup>6</sup>. Es claro que para conseguir lo anterior se necesita un incremento a la inversión del capital. Dicha innovación permite que las ventajas competitivas permanezcan por largos periodos. A través de ella, las empresas encuentran nuevas formas de competencia.

Las alternativas a considerar por parte de los micronegocios, bien pudieran estar fundamentadas en lo que se conoce como el establecimiento de las ventajas

---

<sup>6</sup>PORTER, Michael E., **Ventaja Competitiva**, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, Edit., CECSA, 14ª edición, México, 1997, p.51.

competitivas y que se identifique para cada empresa o rama sectorial sus propias ventajas y desventajas para establecer un esquema de fortalezas y debilidades particularizado.

Las ventajas competitivas tienen como referencia cuatro propiedades que son: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias que se complementan con las variables auxiliares gobierno y hechos fortuitos para integrar un marco de análisis<sup>7</sup>.

Para lograr una ventaja competitiva, las empresas requieren establecer una posición competitiva que le sea favorable en un sector, es decir necesitan plantear una estrategia competitiva que responda al ambiente y que a la vez les sea benéfico.

La definición de una estrategia competitiva consiste según Porter<sup>8</sup>, "en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos". El primer paso implica el conocimiento de las oportunidades y riesgos económicos y técnicos del sector industrial así como de las expectativas sociales de más amplitud, para determinar los límites exteriores que la empresa puede adoptar con éxito. Los límites internos de la empresa los determinan sus fuerzas y debilidades así como los valores personales de sus ejecutivos.

La clave de la formulación de una estrategia competitiva está en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Dado que dicho medio es muy amplio y comprende fuerzas económicas y sociales, el aspecto más importante es el sector en el que compite, además de que el ambiente puede ser estable o tener condiciones turbulentas. Por lo tanto, el punto de partida es el análisis del entorno de la empresa, de su situación interna y externa que implica el estudio e interpretación de sucesos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos para tratar de determinar nuevas tendencias y condiciones que podrían afectar al negocio.

El entorno de la empresa se clasifica en dos tipos: el macroentorno y el microentorno. El microentorno es el análisis más limitado de las situaciones de la

---

<sup>7</sup>PORTER, Michael E., **The Competitive Advantage of Nations**, Edit. The Free Press, New York, 1990.

<sup>8</sup>PORTER, Michael E., **Ventaja Competitiva**, op. cit., pp. 23-53.

compañía e implica la realización de los análisis SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats; puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas), el análisis estratégico de costos y la evaluación de la fuerza competitiva<sup>9</sup>.

El macroentorno es el análisis competitivo e industrial donde se estudian los siguientes aspectos: la identificación de las principales características económicas del ambiente industrial, identificar/evaluar las fuerzas motrices, evaluar las fuerzas de la competencia, evaluar las posiciones competitivas de las compañías en la industria, predecir quién dará probablemente los siguientes pasos y cuáles serán estos, identificar con precisión los factores clave del éxito y obtener conclusiones acerca del atractivo de la industria en general.

El estudio del entorno debe hacerse a partir del análisis de situación de una empresa, tomando en cuenta los sucesos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos para tratar de detectar nuevas tendencias y condiciones que podrían afectar en el futuro a la industria.

En el macroentorno se analizan todos los factores y tendencias que determinan el nivel de turbulencia del medio ambiente externo a la empresa. Estos factores y tendencias pueden ser: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, gubernamentales e internacionales.

Los factores a tomar en cuenta en el aspecto político son. La tendencia ideológica del gobierno nacional, estatal y municipal, la estabilidad política hacia los próximos 5 ó 10 años, las perspectivas del gobierno para la inversión en general, los principales grupos de presión política y sus demandas, las relaciones exteriores gobierno con gobiernos de los principales socios comerciales, los aspectos de la política gubernamental que probablemente se modifiquen en los próximos 6 años con otros gobernantes, la reglamentación oficial actual y para los próximos 5 años, la tendencia del gobierno hacia las utilidades, dividendos, estados financieros y controles hacia las empresas, la situación sindical hoy y para los próximos 5 años y finalmente los candidatos para el próximo período presidencial y sus perspectivas políticas, si es que son tiempos de cambio en el gobierno.

---

<sup>9</sup>THOMPSON, A. **Dirección y Administración estratégicas**, Edit.McGraw-Hill, México, 1998, pp. 62-74.

Los factores del aspecto económico que se deben estudiar abarcan: los indicadores de crecimiento del PIB, inflación y tasa de desempleo en los próximos 5 años, la tendencia de los salarios promedio y salarios mínimos en los próximos 5 años, la tendencia de la tasa de interés y del tipo de cambio en los próximos 5 años, las perspectivas para los próximos 5 años de la balanza comercial, balanza de pagos, inversión extranjera y deuda externa, la tendencia para los próximos 5 años de los precios internacionales de los principales productos de exportación (petróleo, plata, automóviles, etc.) y las perspectivas para los próximos 5 años de la política fiscal y la política monetaria.

También se debe de tener presente a los grupos de interés que hay en el sector económico de que se trate, debido a que influyen en la dinámica actual de la empresa, y por tanto en su situación futura. Si son grupos reticentes al cambio, el diseño, la implementación y el control de la estrategia debe ser distinto al caso en que dichos grupos están dispuestos al cambio.

Entonces, la empresa necesita de la realización de uno o varios escenarios, que le permitan al negocio tener una secuencia hipotética de cómo podrían acontecer los sucesos que le pueden afectar. Por supuesto que todo esto requiere de esfuerzos extraordinarios en cuanto a disponibilidad de tiempo y dinero, pero si una empresa tiene problemas y quiere sobrevivir, no le queda otra opción que hacerlo.

Un aspecto estratégico de importancia es el conocimiento de la estructura del sector industrial, de comercio y servicios, etc., lo cual implica la comprensión de las reglas de competencia que determinan la capacidad de las empresas de un sector para obtener mayores tasas de rendimiento que el promedio de la industria<sup>10</sup>.

Los factores que se pueden tomar en consideración para determinar las características del sector, por ejemplo el sector industrial, son los siguientes: el tamaño del mercado, si la rivalidad competitiva es local, regional o nacional, la medida en que está creciendo el mercado y en que fase se encuentra la industria (desarrollo, crecimiento, decadencia, etc.), el número de sus competidores y sus tamaños relativos, el número de sus compradores y sus capacidades de compra, el grado de integración industrial horizontal y/o vertical, las barreras a la entrada y

---

<sup>10</sup>Idem.

salida de la industria, el grado de cambio tecnológico para la producción, el grado de diferenciación de los productos, las economías de escala existentes en la industria, los indicadores de capacidad utilizada de las plantas productivas de la industria, las necesidades de capital y los indicadores de rentabilidad de la actividad en cuestión.

Finalmente, la estrategia competitiva necesita de un estudio cuidadoso del poder de las fuerzas competitivas para distinguir el origen de las presiones de competencia más importantes y su influencia. Aún cuando la naturaleza de las actividades económicas hace que las presiones competitivas sean diferentes para cada sector y en particular en cada rama industrial, la competencia funciona de una manera muy similar, por lo que se puede aplicar el esquema de las cinco fuerzas competitivas cuyo impacto colectivo determina cómo es la competencia en un mercado<sup>11</sup>.

Se puede considerar como la primera de las cinco fuerzas competitivas a la rivalidad entre los competidores existentes en la industria, de la cual surgen las presiones competitivas originadas por las maniobras que hacen los rivales para alcanzar una mejor posición en el mercado y una ventaja competitiva. La rivalidad tiende a incrementarse en la medida que la demanda del producto crece y cuando las condiciones de la industria motivan a los competidores a reducir sus precios y usar otras estrategias competitivas para vender más<sup>12</sup>.

La entrada potencial de nuevos competidores a un mercado representa una amenaza para las empresas que actualmente están cubriendo la demanda y que tendrán que repartirla con los nuevos rivales porque una entrada potencial significa un aumento en la capacidad de producción. La entrada potencial depende de las barreras a la entrada y de la reacción que tengan las empresas existentes hacia las de nuevo ingreso.

La amenaza de los productos sustitutos representada por el esfuerzo que hacen las empresas por vender en otras industrias para ganar clientes sobre todo cuando sus precios son competitivos y el producto es de fácil acceso y más si los

---

<sup>11</sup>Véase a PORTER, Michael E., **Estrategia Competitiva**, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, Edit., CECOSA, 24ª edición, México, 1997, pp. 23-55.

<sup>12</sup>THOMPSON, A. **Dirección y Administración estratégicas**, op. cit., pp. 74-78.

compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características, es otra presión que proviene de la expansión de las industrias en una rama diferente a la propia.

En una industria el poder de negociación de los proveedores es una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer sus condiciones en los precios, los componentes, la calidad y la garantía de los tiempos de entrega de sus materias primas e insumos.

El poder de negociación y la influencia que tiene los compradores es similar que con los proveedores, puede ser muy fuerte o débil en la medida que tengan influencia sobre el precio, la calidad, el servicio y otras condiciones de venta del producto.

Así, se entiende entonces a la estrategia competitiva como el iniciar acciones ofensivas o defensivas para crear una situación sostenible en un sector industrial al enfrentar las cinco fuerzas mencionadas. Al referirse a fortalezas y debilidades que una empresa tiene respecto a sus competidores, lo que importa es que al final la esencia de las mismas se manifiesta en dos tipos básicos de ventajas competitivas: en costos bajos y en la diferenciación de sus productos o servicios. Esto en un nivel más amplio, lleva al reconocimiento de tres estrategias genéricas para establecer la situación defendible antes mencionada, en la que cada una indica una ruta diferente para lograr la ventaja competitiva: liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación y que pueden ser utilizadas individualmente o combinadas. Es decir son tácticas para lograr un mejor desempeño que las otras empresas del sector.

Una empresa que tenga los costos más bajos en la industria, le reditúa mayores utilidades y le proporciona una posición de defensa respecto a las empresas existentes y a las potenciales a entrar, así como de los compradores y proveedores con poder de negociación. La implementación de esta estrategia requiere de una inversión constante de capital, procesos de producción supervisados estrictamente y sistemas de distribución de bajo costo.

La estrategia de diferenciación del producto o el servicio proporciona una ventaja respecto a sus competidores debido a la lealtad de los clientes por la marca y la fama de sus productos, proporcionándole a la empresa mayores utilidades y rendimientos que el promedio del sector industrial, no necesitando tener una

posición de bajo costo, creando así una posición que pueda resistir el ataque de las cinco fuerzas. La diferenciación se convierte en una barrera para la entrada de nuevos competidores. Para crear la diferenciación se necesita tener habilidades en la comercialización, en la ingeniería del producto y en la creatividad, así como la capacidad en la investigación, liderazgo tecnológico y en la calidad y la tradición de los productos o servicios de la empresa.

El enfoque o alta segmentación reside en dedicarse a un grupo de compradores específico o en un mercado geográfico, la finalidad es atender con eficiencia y eficacia las necesidades del grupo de clientes que se ha escogido a diferencia de cómo lo harían la generalidad de los competidores. Esta estrategia también proporciona mayores utilidades y rendimientos que el promedio que se gana en el sector.

Las dos primeras estrategias tienen como ámbito un extenso rango de segmentos industriales, en tanto que las estrategias de enfoque buscan obtener la ventaja en un segmento reducido, en sus dos vertientes de ventaja, el de costo y el de diferenciación. Para lograr el éxito en la implantación de estas estrategias se requiere de cambios organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos<sup>13</sup>.

## V. Conclusiones

La operación económica de las empresas micro y pequeñas del país se ha visto afectadas por las crisis económicas recurrentes de la economía mexicana de tal forma que su ritmo de desaparición del mercado se está acelerando cada vez más ante la aparición de nuevas condiciones del mercado en el que ahora no sólo compiten con los productos de medianas y grandes empresas mexicanas, sino también con los productos de empresas de otros países.

La competencia se ha tornado fuerte y los micronegocios llevan las de perder si continúan igual que hasta ahora, trabajando aislados y sin ayuda. Se necesita que el gobierno centre su atención en este tipo de negocios, no con

---

<sup>13</sup>PORTER, Michael E., **Estrategia Competitiva**, op. cit., p.59-61.

programas sino con una política de desarrollo que reconozca que el 97% de las empresas están catalogadas como micro y pequeñas empresas.

Es evidente que, la aplicación de las estrategias competitivas de mercado requiere de una creciente inversión en capital y nuevos esquemas de desarrollo organizacional, condiciones que para los micronegocios están fuera de su alcance, ya que uno de sus principales problemas es la descapitalización y carencia de recursos financieros para crecer. Es aquí donde el gobierno debe atender las necesidades dentro de su ámbito de acción y en cuanto a los microempresarios, éstos deben cambiar su forma tradicional de trabajo y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Para un micronegocio pensar en la aplicación total de las estrategias de la competitividad puede resultar fantástico y alejado de sus posibilidades y más, ante la creencia que sólo son aplicables para las medianas y grandes corporaciones. Sin embargo, cada uno de ellos podrá tomar nuevas ideas y formas de operación sin tener que invertir el dinero que no tiene. Por ejemplo, se pueden encontrar nuevas estructuras y formas de organización entre los productores del mismo artículo, para que entre todos presenten un frente común. También se pueden integrar a las cadenas productivas, etc.

La alternativa de no hacer nada es desaparecer, situación que no está en los planes de las empresas micro y pequeña. Entonces algo se tiene que realizar y lo primero es un riguroso análisis del estado del negocio y aplicar las estrategias que estén a su alcance por muy pequeña que sea la empresa.