

# *Análisis de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la creación de una MPyME<sup>1</sup>*

Roberto Lara Díaz  
Facultad de Economía y Revista CIENCIA ergo sum  
Instituto Universitario del Estado de México, A. C.  
Universidad Autónoma del Estado de México  
E-mail: [robertolara2000@hotmail.com](mailto:robertolara2000@hotmail.com)

Recibido: Febrero 26, 2007. Aceptado: Enero 17, 2008

*Las empresas no deben intentar ser la mejores, sino ser singulares. Destinar sus recursos a innovar y descubrir nuevas necesidades que puedan cubrir mejor que nadie.*  
Michael E. Porter

## RESUMEN

El presente trabajo trata de dar un panorama general de los aspectos relevantes que tienen las MPyMES como impulsoras de la economía mexicana. Pero principalmente, expone los aspectos que debe considerar quien quiere emprender una MPyME utilizando la estrategia de enfoques y especialización de Michael Porter para participar de manera eficiente en el mercado como proveedor de una empresa no importando su origen o tamaño.

*Palabras clave: MPyME, emprender, proveedor, estrategia de enfoques y especialización, encadenamientos productivos.*

## ABSTRACT

This paper tries to provide a general view of the relevant aspects that MPyMES have as promoters of the Mexican economy. But, mainly exposes the aspects that must consider anyone wanting to undertake a MPyME using the Michael Porter's strategy of approaches and specialization, to take part in an efficient way on the market as a company's provider without considering its origin or size.

*Key words: MPyME, undertake, supplier, strategy of approaches and specialization, productive sequences.*

### 1. Análisis económico general de las MPyMES en México

Las MPyMES constituyen la base fundamental de las economías en el mundo. En México en su conjunto, representan aproximadamente 99% del número total de las empresas. [1] Por otra parte, representan 72% de las fuentes de empleo, 45% del Producto Interno Bruto (PIB) y 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) de México. [2]

---

<sup>1</sup> MPyMES significa Mediana, Pequeña y Microempresa.

Si bien es cierto que estos datos dan un panorama alentador a los que quieren emprender una MPyME, también es cierto que muchos de los potenciales emprendedores no consideran algunos aspectos que son parte primordial para alcanzar su éxito.

## 2. Una visión real de las MPyMES en México

Muchas de las MPyMES en México, dirigen sus esfuerzos en la generación de bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia de las grandes empresas. Además, son muy pocas las que son capaces no sólo de imitar a otras firmas, sino de identificar nichos de mercado por su propia iniciativa y organizar la producción y comercialización adecuadas.

En México resulta difícil para un empresario hacer planes de crecimiento, capacitación e integración cuando la principal preocupación es sobrevivir, ya que hasta ocho de cada diez nuevas empresas cierran a los dos años de haber comenzado a operar. [3] Pero este efecto, en muchas ocasiones, se debe a que los generadores de MPyMES, no realizan de manera adecuada un estudio de mercado. Una diferencia muy importante de las MPyMES, de los países industrializados, es que sus creadores disponen de conocimientos específicos del mercado y no se establecen sin haber identificado oportunidades promisorias en él.

## 3. Antecedentes de la Ventaja Competitiva

De acuerdo a Porter, [4] una ventaja competitiva existe cuando hay una equivalencia entre las competencias distintivas de una empresa. Por lo cual, las necesidades particulares del cliente permite generar una ventaja competitiva. A grandes rasgos, existen tres estrategias competitivas: de diferenciación, de costos y de enfoque o segmentación. La primera se basa en diferencias con las empresas competidoras como puede ser la imagen de marca, el producto o servicio, la localización o cualquier otra característica que le da un valor adicional al consumidor. En la segunda, la empresa es capaz de ofrecer los precios más bajos a los consumidores en la que las fuentes de origen de ella dependen de la estructura del sector industrial, como las economías de escala, tecnología propia o acceso preferencial a materias primas. La última se caracteriza por la identificación de una porción o segmento del mercado en la que la alta especialización es la estrategia adecuada para que una empresa capte un nicho de mercado.

### 3.1. Estrategia de segmentación dirigida al productor

Si bien es cierto que la mayoría de los análisis y aplicación de la ventaja competitiva de Porter [5] se dirigen principalmente a los productores de un bien o servicio final, también es cierto que su potenciabilidad se vuelve muy evidente al utilizarla como mecanismo de ingreso de un proveedor a un sector económico, subsector económico e incluso de una sola planta productiva, por lo cual es necesario que una vez detectado el mercado objetivo se consideren los recursos con los que cuenta la empresa.

La aplicación de la estrategia de segmentación, enfocada a un productor, tiene criterios muy definidos, como los son: demográficos, psicográficos y conductuales, que permiten de manera correcta determinar el segmento de mercado. Pero, primordialmente es necesario identificar cuáles son las necesidades específicas del mercado para satisfacerlo de manera precisa; es decir, identificar cuáles son sus insuficiencias para poder cubrir las. De tal modo, la empresa podrá suministrarle un producto final, un insumo o un servicio indispensable y a la medida de sus necesidades.

#### 4. La utilización de la estrategia de enfoques y especialización para emprender una MPyME

La generalidad de los que crean una MPyME en México han tratado de seguir los enfoques tradicionales para posicionarse en el mercado, es decir, luchan por ser un productor competitivo en costos o imitan un producto que ofrecen sus competidores; pero, en su mayoría, han olvidado las ventajas que puede ofrecer centrarse en una porción más limitada del mercado utilizando —como una de las tantas alternativas posibles— una estrategia de enfoques y especialización. La idea parte en modificar el concepto de emprendedor, es decir, para la generalidad un emprendedor es aquél con la creatividad de poder producir u ofrecer algo totalmente nuevo que proporcione una motivación por llevarlo a la práctica en la vida diaria. Con este enfoque se entenderá que un emprendedor no inventará un producto nuevo, más bien, elaborará o dará un servicio acorde a las necesidades particulares de la empresa a quien proveer.

##### 4.1. Ventajas

Entre las principales ventajas de este enfoque se encuentran: la limitación a un grupo especial de clientes y una línea de productos o servicios en particular. Por lo cual, la estrategia para lograr una ventaja de enfoques y especialización es dirigir los esfuerzos a mercados bien definidos. Se basa en la habilidad de crear mayor valor para el cliente en un segmento limitado que de como resultado una mejor comprensión de los deseos y necesidades del consumidor. En otras palabras, esta estrategia propondrá a un mercado meta limitado la percepción del complemento de su producto y/o servicio con la ventaja de ser un producto a la medida de sus deseos o necesidades. [5]

Otra de las ventajas primordiales de la utilización de este enfoque es que, por su tamaño, las MPyMES tienen una gran flexibilidad para hacer reingeniería de una manera más rápida, garantizándole a la empresa receptora del bien o servicio, una adaptación continua a sus necesidades.

##### 4.2. Desventajas

Entre las desventajas principales que podemos detectar con esta estrategia se encuentran la misma limitación del mercado elegido y que la MPyME sólo podrá mantenerlo si los posibles competidores no son capaces de superar las barreras que evitan la imitación de la estrategia o que los mismos empresarios decidan cambiar a un proveedor que les ofrezca cubrir otras necesidades que la MPyME no cubre.

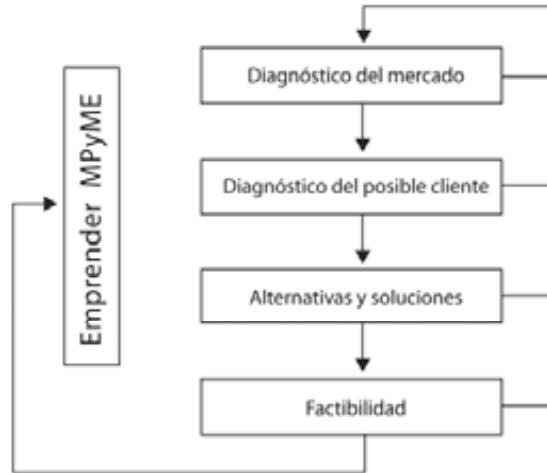
Aunado a esto, su supervivencia en el mercado se volverá dependiente del éxito de la empresa a proveer, por lo cual, es indispensable que la MPyME tenga una estrategia alterna ante posibles cambios en la demanda de los consumidores.

##### 4.3. Estrategias adicionales

Asimismo, la empresa puede buscar un valor aumentado, al otorgarle una imagen de responsabilidad social al contratar personal con capacidades diferentes —que además genera algunos incentivos fiscales— o implementando una cultura ecológica —al realizar actividades de reciclaje— que haga más atractiva a la empresa con su cliente.

##### 4.4. La decisión de emprender una MPyME

Una vez realizado un análisis detallado del mercado meta y del posible cliente, es indispensable la generación de posibles alternativas con sus posibles soluciones, así como un análisis minucioso de factibilidad para tener una decisión final. En la siguiente figura, se resumen los pasos en que consiste la estrategia de enfoques y especialización de Porter.



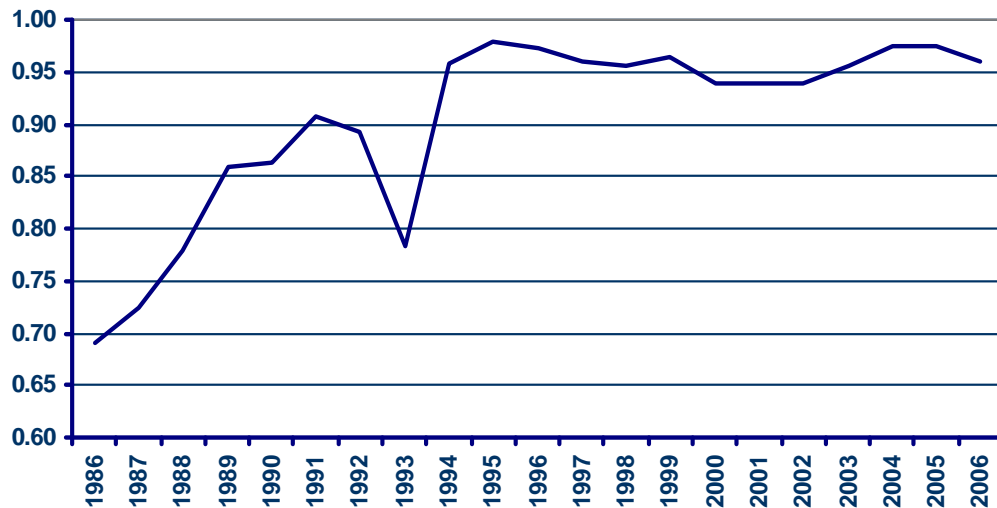
Fuente: Elaboración propia con base en Porter. [5]

**Fig. 1. Utilización de la estrategia de enfoques y especialización de Porter para la decisión de emprender una MPyME**

## 5. Caso práctico

### 5.1. Análisis del mercado

Para poder identificar un mercado potencial es importante considerar la estructura productora y comercial del mercado objetivo. Como ejemplo de la estrategia de enfoques y especialización de Porter, aplicado a México, podemos identificar que a partir de la década de los años ochenta del siglo pasado, y más intensamente desde mediados de la década de los años noventa, ha orientado su estructura económica —como la mayoría de las economías— basándose en el comercio exterior. Desde esta perspectiva, su índice de apertura comercial<sup>2</sup> ha aumentado notoriamente (véase figura 2).

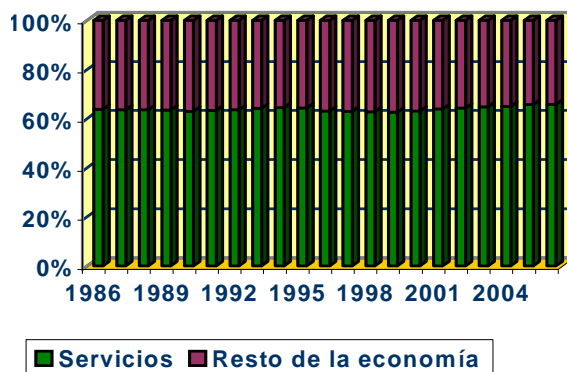


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. [6]

**Fig. 2. Índice de apertura comercial de México, 1986-2006**

<sup>2</sup> Es importante mencionar que el índice de apertura comercial representa la cantidad de ingresos que obtiene una economía de su comercio exterior. Matemáticamente el resultado siempre se encontrará entre 0 y 1. Por lo cual, mientras éste se encuentre cerca de 1, el país tendrá un grado de apertura comercial más acentuado, que se traducirá en una cantidad de ingresos mayor que obtiene una economía de su comercio exterior. Por el contrario, mientras más cercano se encuentre de 0, será menor.

Por otra parte, se puede observar en su Producto Interno Bruto (PIB) sectorial, que la mayoría de sus ingresos se generan en el sector servicios (véase figura 3).



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. [6]

**Figura 3. Producto Interno Bruto de México por actividad económica, 1996-2006**

Aunado a lo anterior, el consumo privado del país está claramente concentrado —por razones lógicas— en el sector “servicios” de origen nacional (véase tabla 1).

**Tabla 1. Consumo privado por origen, 1993-2006**

Año	Nacionales		Importaciones		Total
	Bienes duraderos	Bienes no duraderos y servicios	Bienes duraderos	Bienes no duraderos y servicios	
1993	6.8	88.9	1.1	3.2	100.0
1994	6.7	88.1	1.5	3.6	100.0
1995	5.4	91.8	0.7	2.2	100.0
1996	5.5	91.1	1.0	2.4	100.0
1997	5.5	91.1	1.0	2.4	100.0
1998	6.7	88.5	1.4	3.3	100.0
1999	6.6	88.4	1.6	3.4	100.0
2000	6.9	87.0	2.2	3.9	100.0
2001	5.9	90.3	1.1	2.6	100.0
2002	6.1	86.7	2.7	4.5	100.0
2003	5.9	87.1	2.5	4.5	100.0
2004	5.7	86.7	2.9	4.7	100.0
2005	5.5	85.6	3.3	5.6	100.0
2006	5.0	85.5	3.5	6.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. [6]

## 5.2. La industria automotriz en México

Carrillo y Ramírez [7] en su trabajo *Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México*, realizan un análisis de encadenamientos productivos. Identifican que la especialización en el sector ha provocado una centralización intrafirma; pero, por otra parte y motivo de ella, se han externalizado subcontratando diversos servicios al productor, como mantenimiento, limpieza y servicios generales, que antes realizaban sus propios trabajadores.

En otras palabras, es una estrategia competitiva en donde la industria crea su propio espacio. En estos encadenamientos, el número de agentes productivos involucrados es

muy grande y diverso: independientes, subsidiarias y matrices. Por lo cual todos los proveedores abastecen una diversidad de componentes, además de servicios intangibles que se intercambian bajo complicados pero bien definidos patrones. [8:149]

## Conclusión

En la actualidad muchos de los emprendedores de las MPyMES mexicanas se han preocupado en demasía por las contradicciones políticas y comerciales en las que se envuelven los acuerdos y tratados, en este mundo globalizado, que las ponen en desventaja con las grandes empresas. Además, luchan por ser competitivos en costos o buscan la diferenciación de un producto respecto al de los competidores fracasando continuamente, pero pocos se concentran en considerar la importancia de utilizar estrategias competitivas, como la referida anteriormente, antes de iniciar una MPyME. Por lo cual es necesario que los emprendedores identifiquen los nichos de mercado originados por otras empresas —ya sean nacionales, extranjeras, grandes o pequeñas— en los que pueden participar como proveedores.

No olvidando que la única constante en los mercados es el cambio, por lo cual es importante que una vez posicionada la MPyME tome en cuenta hacer más eficientes sus procesos productivos y capacitar a su personal pero, principalmente, tener un marco de referencia de trabajo alternativo comprendiendo que la mejor barrera para la entrada de posibles competidores es conservar la iniciativa.

*“El 75 por ciento de las empresas que conozco no tienen estrategia y se limitan a imitar a sus competidores. Si todo el mundo persigue el mismo objetivo, las compañías terminan por parecerse cada vez más y, entonces, el cliente elige con base en el precio”.*  
Michael. E. Porter

## Referencias

- [1] CAINTRA. (2005). Datos del INEGI publicados en la página electrónica de la *Semana regional PyME 2005*. [En línea]. Disponible en: <<http://www.caintra.com/pymes05/visitantes/preguntas.html#tres>> consulta: agosto 13 de 2006.
- [2] Martínez, R. (2005). *PyMES en México Representan el 45% del PIB*. El Universal online, 30 de junio, México.
- [3] García de Alba, S. (2003). *Informe sobre la semana de MPyMES*. México: WTC.
- [4] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- [5] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: New York Press.
- [6] INEGI. (2007). Base de datos del Banco de Información Económica (BIE). En línea]. Disponible en: <<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>>, consulta: enero 6 de 2008.
- [7] Carrillo y Ramírez. (1997). *Un análisis de reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México*. Trabajo presentado en XX International LASA, Guadalajara, México, abril 17-19.
- [8] Ramírez, J. C. (1995). *The new location and interaction patterns. The Mexican Motor Industry*. Brighton: Universidad de Sussex (tesis de doctorado), Inglaterra.

## Bibliografía

Sandhusen, R. (2004). *Mercadotecnia internacional*. Segunda reimpresión, México: CESCA.