



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO.**

**FACULTAD DE ECONOMÍA
“VASCO DE QUIROGA”**

**“POTENCIALIDADES DE DESARROLLO LOCAL Y
COLABORACION DE EMPRESAS EN LA RAMA DE LA
IMPRESA EN MORELIA”**

TESIS

**Que para obtener el Título de
MAESTRO EN CIENCIAS EN GESTION ESTRATEGICA DEL
DESARROLLO.**

Presenta

L.E FRANCISCO GENARO PAZ LÓPEZ.

Asesor de Tesis

D.R PABLO MANUEL CHAUCA MALÁSQUEZ.

MORELIA, MICHOACAN, MEXICO, OCTUBRE 2008



INDICE

POTENCIALIDADES DE DESARROLLO LOCAL Y COLABORACIÓN DE EMPRESAS EN LA RAMA DE LA IMPRENTA EN MORELIA

Capítulo 1

Orígenes, Antecedentes y Evolución del sector de la Imprenta en México y Michoacán.

Introducción.....	(5)
1.1 Objetivos.....	(7)
1.2 Justificación.....	(7)
1.3 Origen y Antecedentes de la Imprenta en México	(8)
1.4 Factores que influyeron en el desarrollo de la Imprenta	(10)
1.5 La Imprenta en México.....	(13)
1.6 Evolución del Sub- sector de las Artes Gráficas en México.....	(16)
1.7 La Imprenta en Michoacán.....	(19)

Capítulo 2

Definición, Clasificación y Descripción del Proceso Productivo de la Imprenta.

Introducción.....	(20)
2.1 Definición y clasificación del Sector.....	(21)
Sub- sector Impresión e industria conexas.	
Rama Impresión.	
Rama Industria conexas a la impresión.	
Clase Impresión de libros, periódicos y revistas.	
Clase Impresión de formas continuas y otros impresos.	
2.2 Descripción del Proceso Productivo del sector de las artes gráficas e Impresión	(24)
El diseño.	
Pre-prensa.	
Prensa.	
Acabado.	
2.3 Heterogeneidad en las tecnologías utilizadas en el proceso de producción de las artes gráficas y la imprenta.....	(27)

Capítulo 3

Descripción del sub- sector de la Imprenta e Industria conexas en México y Michoacán.

Introducción.....	(29)
-------------------	------

3.1 Descripción del sub- sector de la Imprenta e Industria conexas en Morelia, Michoacán respecto a otros estados de la República Mexicana.....	(29)
3.2 Importancia de la Empresa en México.....	(34)
3.3 Análisis del Sub- Sector de la Impresión e Industria Conexas en México y Michoacán.....	(33)
3.4 Importancia del Recurso Humano en las Imprentas.....	(35)
3.5 Comportamiento de las Remuneraciones en el Sub – sector de la Impresión e Industria Conexas.....	(38)
3.6 Horas Trabajadas en Sub- sector de la Impresión e Industria Conexas.....	(40)
3.7 Producción Bruta Total Consumo Intermedio y Valor Agregado.....	(43)
Consumo Intermedio	
Valor Agregado.	
3.8 Formación bruta de capital en la Industria de la Impresión (FBK).....	(50)
Activos fijos.	
3.9 Síntesis y puntos a considerar del análisis realizado al sub- sector de la Impresión e Industria Conexas en Michoacán y Morelia.....	(54)

Capítulo 4.

Desarrollo económico local y estrategias de cooperación para elevar la competitividad de las empresas.

Introducción.....	(56)
4.1 Desarrollo Local.....	(56)
4.2 Desarrollo económico local.....	(58)
4.3 Formación de estrategias para el logro de la competitividad en los sectores industriales.....	(60)
4.3.1 Tres estrategias genéricas para lograr la competitividad.....	(61)
Liderazgo total de los costos	
Diferenciación del producto.	
Enfoque o alta segmentación.	
4.4 Análisis del entorno externo de la empresa.....	(66)
4.5 Factores internos y externos que influyen en la competitividad de las empresas.....	(68)
4.6 La importancia del análisis interno de las empresas.....	(75)
4.7 La cooperación entre empresas como estrategia competitiva.....	(77)
4.8 La toma de decisiones y el crecimiento de las empresas.....	(82)
4.9 Los acuerdos de asociación entre empresas.....	(84)
La asociatividad y sus fases en las empresas.	
Importancia de la asociatividad en funciones básicas de las empresas.	

Capítulo 5

Factores que facilitan o impiden la asociación entre empresas en la rama de la Impresión en Morelia.

Introducción.....	(99)
5.1 Características productivas de la muestra.....	(100)
5.2 Demanda y Oferta de Productos de la Impresión en Morelia.....	(102)
Abastecimiento de Materias Primas e Insumos	
Principales proveedores.	
Existencia de innovaciones en el ramo de la Imprenta en Morelia.	
Problemas actuales que enfrentas las imprentas en Morelia	
5.3 Proceso de aprendizaje y transmisión de conocimientos en la rama de la Imprenta en Morelia como fuente de competitividad.....	(111)
5.4 Factores que posibilitan u obstaculizan la asociación entre las Imprentas en Morelia.....	(125)
5.5 Estrategia para generar acuerdos de asociatividad en las Imprentas de Morelia, Michoacán.....	(133)
5.6 Conclusión general del estudio de campo.....	(140).
Conclusiones Generales.....	(142)
Bibliografía.....	(144)
Sección de Anexos.....	(148)

POTENCIALIDADES DE DESARROLLO LOCAL Y COLABORACIÓN DE EMPRESAS EN LA RAMA DE LA IMPRENTA EN MORELIA.

INTRODUCCION.

En el nuevo escenario internacional, caracterizado por nuevas tecnologías que hacen uso intensivo de información, por la globalización de los mercados y por el aumento de la presión competitiva y la incertidumbre que enfrentan los agentes, la competitividad es un fenómeno sistémico. La capacidad endógena de los agentes, el grado de desarrollo del ambiente en que actúan y la pertenencia a una red productiva se han convertido en elementos claves para desarrollar competencias y crear ventajas competitivas. Se comienza a afirmar que las ventajas competitivas de los países, regiones y agentes no se derivan necesariamente de su dotación factorial, sino también de factores intangibles que se construyen a partir del desarrollo de competencias endógenas y de la articulación con otros agentes. Dentro de estos agentes uno de gran importancia para el crecimiento y el desarrollo de las localidades es la empresa en sus diferentes tamaños. Las condiciones que generaron el interés por las microempresas, las pequeñas y medianas empresas (Mipyme), hace más de una década no sólo no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros). Además, las recurrentes crisis económicas en varios países de la región han afectado de diversa manera el desempeño de estos estratos empresariales. Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las Mipyme como generadoras de empleo (aunque precario) y promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)¹ son un elemento importante para el crecimiento de la economía, es necesario

¹ Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a las unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que implica actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, tanto en el sector rural como urbano.

analizar ¿cuál es la participación y la importancia que tienen las empresas en Morelia, Michoacán y principalmente en el sub- sector de la Impresión?

En el trabajo, se analiza la importancia del sector de imprenta en la industria manufacturera, se determina la importancia de las Mipymes en el mismo; se describen los eslabones de la cadena productiva del sector, en particular las relaciones de las MIPYMEs con sus clientes y sus proveedores; se pretende describir el tipo de tecnología que utilizan en función a una clasificación sectorial además de analizar los procesos de aprendizaje en las empresas y los sistemas de capacitación formal e informal todo en función de encontrar si existen factores que posibiliten la cooperación y asociación entre las Imprentas en Morelia, Mich.

Por otra parte, los acelerados cambios en la tecnología, el comercio y las instituciones han sido tan dramáticos, que un gran número de Imprentas, y especialmente las pequeñas y medianas, han enfrentado desafíos formidables para adaptarse provechosamente a condiciones tan cambiantes. El uso de nuevos materiales (Poliéster, Master Electrostático, Impresión Digital, etc.) , la revolución en la gestión de las Imprentas, la demanda creciente de trabajadores más calificados, la aparición de nuevas formas de organización empresarial (tales como las redes y los clusters), el reforzamiento de los procesos de aprendizaje tecnológico, así como el fenómeno de la globalización y la regionalización, han puesto a las pequeñas y medianas empresas ante una serie de oportunidades y amenazas radicalmente novedosas. La posibilidad que estas empresas afronten las amenazas y conviertan las oportunidades en beneficios concretos, es una tarea de la estrategia y recursos internos de las empresas; es necesario para esta investigación un factor clave como es la asociatividad lo cual posibilitará que se tengan mayores niveles de participación ya que tendrán un funcionamiento sistémico del sector de la Impresión.

Capítulo 1

Orígenes, Antecedentes y Evolución del sector de la Imprenta en México y Michoacán.

1.1 Objetivos Generales.

Análisis General del comportamiento del sub- sector de la Impresión e Industria Conexa en Michoacán tomando como referencia los otros estados de la Republica Mexicana, mediante los datos estadísticos existentes del censo económico 2004.

Analizar las posibilidades y obstáculos de asociatividad y cooperación que tienen las empresas de la imprenta en Morelia, lo cual formara encadenamientos productivos y economías de colaboración de las empresas en su contexto local.

1.2 Justificación.

Esta investigación tiene como objetivo hacer un análisis del comportamiento de la rama de la Imprenta en Morelia, para poder identificar distintas variables las cuales permitan a las empresas tener elementos comunes que posibiliten la cooperación o asociatividad entre ellas. El sector de la imprenta en Morelia se encuentra conformada por micro y pequeñas empresas en su mayoría las cuales desempeñan un papel importante en el crecimiento económico y en el desarrollo social del municipio, ya que en son empresas familiares y que tienen estructuras administrativas simples, en función a esto es necesario identificar factores que faciliten que estas empresas tengan un mayor nivel de participación en el sector manufacturero de Morelia.

Morelia está conformada con un gran número de empresas micro y pequeñas relacionadas con la rama, la empresa la cual representa, por una parte, el

capital estructural que es medido por medio de la estructura organizativa, las estrategias, sistemas gerenciales, cultura y valores, procesos, finanzas, infraestructura y equipos; y por otra parte representa el capital humano el cual es medido a través del conocimiento que poseen no sólo sus empleados sino el conocimiento que poseen como organización, las empresas son parte importante del crecimiento y desarrollo económico siempre y cuando estén bien integradas entre sí. Un elemento de este análisis es generar nuevas formas de organización entre las empresas lo cual propicie alianzas estratégicas y lograr que estas se contextualicen de la mejor forma a su entorno local.

Partiendo de esto se recomendarán una serie de acciones con la intención de facilitar el diseño de estrategias para el crecimiento y el desarrollo del sector a nivel local, el potencial que posee el sector está limitado por la presencia de niveles bajos de capital humano y por la necesidad de generar recursos estratégicos adicionales como pueden ser procesos de reconversión tecnológica, mejorar y expandir la infraestructura física, la creatividad e inventiva de la organización, talento para crear nuevos productos y servicios, fuerza y lealtad de los clientes, la innovación de alianzas estratégicas, la inserción a nuevos mercados, a fin de mantener un nivel óptimo que permita una participación significativa en la economía y aumentar la calidad de vida de todos los integrantes de este tipo de empresas.

1.3 Origen y Antecedentes de la Imprenta en México².

El invento de la imprenta hizo su aparición en Europa y con ello el perfeccionamiento de los manuscritos producidos por las escuelas monásticas medievales, a la par de las universidades y obras realizadas por hombres en el Renacimiento. El trabajo manual de los escribanos es sustituido por artificios mecánicos en la confección de libros, se incrementa su producción, se reduce

² Para más información revisar Bosque, M. (1995). Tesoros Bibliográficos Mexicanos: Primera Imprenta de América. México: UNAM.

el costo y se ponen al alcance de un gran número de lectores. Por ello la imprenta destaca entre los grandes avances tecnológicos del Renacimiento y se convierte en uno de los principales medios de difusión del conocimiento.

La evolución de la imprenta parte de métodos sencillos como de grabados en piedras, papiros, ropas, hasta el proceso de imprimir en prensa y cada cultura genero métodos distintos de difusión de información. Los libros que se copiaban a mano con tinta aplicada con pluma o pincel constituyen una característica notable de las civilizaciones egipcia, griega y romana. Estos manuscritos también se confeccionaban en los monasterios medievales y tenían gran valor.

Uno de los grandes fenómenos culturales que vivió Europa entre los siglos XVI y XVIII fue la transferencia de las fuentes y de los medios de divulgación desde las imágenes y la tradición oral a la palabra escrita. La imprenta, como fuente y vehículo de la cultura, se impuso poco a poco en el viejo mundo, porque los procesos mecánicos de reproducción de fuentes escritas y la alfabetización fueron lentos.

Esta actividad intelectual trajo consigo inevitablemente una mayor demanda de libros. El número de obras manuscritas del que se disponía resultó pronto **insuficiente**. Los libros que realizaban los monjes con tanto cuidado resultaban apropiados para las bibliotecas de los monasterios, pero no para satisfacer la demanda de los estudiantes. Es por esto por lo que fue preciso que pareciera un método barato y rápido de reproducción de los textos en tamaños fácilmente transportables.

1.4 Factores que influyeron en el desarrollo de la Imprenta³.

En la antigua Roma, los editores de libros comerciales lanzaron ediciones de hasta 5.000 ejemplares de ciertos manuscritos coloreados, las tareas de copia corrían a cargo de esclavos.

En China estos factores influyeron de gran forma en el desarrollo de la impresión, la invención del papel en 105 y la difusión de la religión budista en China.

Los materiales de escritura comunes del antiguo mundo occidental, el papiro y el pergamino, no resultaban apropiados para imprimir y fueron sustituidos por el papel.

La primera fundición de tipos móviles de metal se realizó en Europa hacia mediados del siglo XV; se imprimía sobre papel con una prensa. El invento no parece guardar relación alguna con otros anteriores del Extremo Oriente: ambas técnicas se diferencian mucho en cuanto a los detalles. Mientras que los impresores orientales utilizaban tintas solubles en agua, los occidentales emplearon desde un principio tintas diluidas en aceites.

Los impresores occidentales desarrollaron una técnica de fundición de tipos de tal precisión que se mantenían unidos por simple presión aplicada a los extremos del soporte de la página. Con este sistema, cualquier letra que sobresaliera una fracción de milímetro sobre las demás, podía hacer que las letras de su alrededor quedaran sin imprimir. El desarrollo de un método que permitiera fundir letras con dimensiones precisas constituye la contribución principal del invento occidental.

³Ideas tomadas del artículo “Historia de la Imprenta” Investigación y elaboración a cargo de Martín A. Cagliani, estudiante de Antropología Arqueológica e Historia en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Documento disponible en:
<http://www.revele.com.ve/antecedentes/index.php?ant=imprenta&idm=id6sub2>

El arte de la fabricación de papel, que llegó a Occidente durante el siglo XII, se extendió por toda Europa durante los siglos XIII y XIV. Hacia mediados del siglo XV, ya existía papel en grandes cantidades. Durante el renacimiento, el auge de una clase media próspera e ilustrada aumentó la demanda de materiales escritos. La figura de Martín Lutero y de la Reforma, así como las subsiguientes guerras religiosas, dependían en gran medida de la prensa y del flujo continuo de impresos.

Johann Gutenberg, natural de Maguncia (Alemania), está considerado tradicionalmente como el inventor de la imprenta en Occidente. La fecha de dicho invento es el año 1450. Ciertos historiadores holandeses y franceses han atribuido este invento a paisanos suyos, aduciendo abundantes pruebas. Sin embargo, los libros del primer impresor de Maguncia, y en concreto el ejemplar conocido como la Biblia de Gutenberg, sobrepasa con mucho en belleza y maestría a todos los libros que supuestamente le precedieron. El gran logro de Gutenberg contribuyó sin duda de forma decisiva a la aceptación inmediata del libro impreso como sustituto del libro manuscrito. Los libros impresos antes de 1501 se dice que pertenecen a la era de los incunables.

En el periodo comprendido entre 1450 y 1500 se imprimieron más de 6.000 obras diferentes. El número de imprentas aumentó rápidamente durante esos años. En Italia, por ejemplo, la primera imprenta se fundó en Venecia en 1469, y hacia 1500 la ciudad contaba ya con 417 imprentas

La máquina que se utiliza para transferir la tinta desde la plancha de impresión a la página impresa se denomina prensa. Las primeras prensas de imprimir, como las del siglo XVI e incluso anteriores, eran de tornillo, pensadas para transmitir una cierta presión al elemento impresor o molde, que se colocaba hacia arriba sobre una superficie plana. El papel, por lo general humedecido, se presionaba contra los tipos con ayuda de la superficie móvil o platina.

Durante el siglo XIX, las mejoras incluyeron el desarrollo de la prensa accionada por vapor; la prensa de cilindro, que utiliza un rodillo giratorio para prensar el papel contra una superficie plana; la rotativa, en la que tanto el papel como la plancha curva de impresión van montados sobre rodillos y la prensa de doble impresión, que imprime simultáneamente por ambas caras del papel. Los periódicos diarios de gran tirada exigen utilizar varias de estas prensas tirando al mismo tiempo el mismo producto.

En 1863 el inventor norteamericano William A. Bullock patentó la primera prensa de periódicos alimentada por bobina, capaz de imprimir los periódicos en rollos en vez de hojas sueltas. En 1871 el impresor Richard March Hoe perfeccionó la prensa de papel continuo; su equipo producía 18.000 periódicos a la hora.

Hasta el siglo XIX se habían ido creando algunas tipografías de gran belleza y se había perfeccionado el oficio de la imprenta. Hacia 1800, sin embargo, los avances en el mundo de la impresión hicieron hincapié en aumentar la velocidad. Charles, tercer conde de Stanhope, introdujo la primera prensa de imprimir construida totalmente de acero. En 1803, los hermanos Henry y Sealy Fourdrinier instalaron en Londres su primera máquina de fabricar papel; producía una bobina de papel continuo capaz de hacer frente a una demanda en constante crecimiento.

Más tarde, en 1814 Friedrich König inventó la prensa accionada por vapor, revolucionando toda la industria de la impresión. En 1817, Fco. Xavier Mina, liberal español que organizó una expedición para apoyar la lucha de los patriotas mexicanos por su independencia, llevó a México la primera imprenta de acero, en la que imprimió sus periódicos y proclamas. Se considera la primera imprenta que hubo en el estado de Texas, entonces territorio de Nueva España. En la actualidad se encuentra en el Museo del Estado.

En 1886 los equipos de composición se perfeccionaron, permitiendo reducir drásticamente el tiempo necesario para componer un libro en comparación con las labores manuales. Por último, la fotografía ha venido a contribuir al desarrollo de los modernos procesos de fotomecánica.

En la década de los cincuenta aparecieron las primeras máquinas de fotocomposición, que producían imágenes fotográficas de los tipos en vez de fundirlos en plomo. Estas imágenes se fotografían con una cámara de artes gráficas a fin de producir unos negativos en película que sirven para obtener las planchas litográficas. Los avances en la tecnología de planchas en los años cincuenta y sesenta, junto con la fotocomposición, pusieron fin a un reinado de 500 años de la tipografía como principal proceso de impresión. La composición tipográfica con tipos de fundición prácticamente ha desaparecido, pero el huecograbado sigue utilizándose de forma habitual. La mayoría de las planchas en relieve se fabrican en la actualidad por procesos fotomecánicos directos.

Los ordenadores o computadoras que se utilizan hoy como máquinas de oficina pueden producir imágenes listas para impresión, reduciendo el tiempo y los costes de los principales procesos de imprenta. Las computadoras se utilizan de forma habitual para crear dibujos, definir tipos, digitalizar y retocar imágenes y fundir todos estos elementos en un único trozo de película o directamente sobre la plancha de imprimir.

1.5 La Imprenta en México.

El origen de la imprenta en México⁴ data de el día 12 de junio de 1539, cuando fue firmado en el protocolo del escribano Alonso de la Barrera, en Sevilla, España, el contrato entre Juan Gutenberg y Juan Pablos, alemán el primero e italiano el segundo, avecindados en Sevilla, para el traslado e instalación de la primera imprenta formal de tipos móviles en la Ciudad de México, en la Nueva

⁴ Del texto Primeras Imprentas en México y Sonora, se toman los aspectos más importantes y significativos para el estudio en cuestión para mas información se puede revisar el documento completo.
http://www.monografias.com/trabajos27/imprenta_sonora/imprenta-sonora.shtml

España. Barrera autorizó el poder general que Cronberger dio a Pablos para representarlo en México, el 4 de julio de 1540.

El contrato se debió a las gestiones realizadas por don fray Juan de Zumárraga, primer obispo de México y don Antonio de Mendoza, primer virrey de la Nueva España, ante la corona española con el propósito de resolver los problemas de impresión que tenían en la Nueva España, como le sucedió a don Vasco de Quiroga en 1538 cuando tuvo que mandar imprimir su *Doctrina* a Sevilla.

El contrato entre el impresor Cronberger y el cajista Pablos consistió en la entrega de cien veinte mil *maravedíes* *, cien mil destinados para la compra de la prensa, tinta, papel y otros aparejos, y el resto para sufragar el flete y los pasajes de la esposa de Pablos, Jerónima Gutiérrez, del oficial prensista Gil Barbero y de un esclavo negro llamado Pedro.

Pablos y su gente seguramente llegaron a México en septiembre de 1539, instalando su primer taller en la Calle de las Campanas hoy Calle de La Moneda.

Dándose inicio a la solución del grave problema que tenían las autoridades virreinales para imprimir sus documentos a fin de lograr su conquista espiritual y la difusión de la cultura.

El primer siglo de la imprenta en México aportó cerca de ciento ochenta obras, sobre doctrina cristiana, lingüística, cancioneros, legislación, filosofía, teología, crónica, medicina, milicia, cronología, náutica, botánica e historia natural, en dos talleres; el de la Calle de las Campanas de 1539 y otro que fue instalado en Tlatelolco en 1594 en la ex - oficina de la viuda de Pedro Ocharte, a cargo de Cornelio Adrián César. Allí fueron impresos la *Gramática en Mexicano* del padre Manuel Alvarez en 1594 y el *Calendario Franciscano* de 1597.

La Ciudad de México fue la primera en América que tuvo imprenta, dándose a partir de ahí un auge que dio lugar a que para 1827 hubiera treinta imprentas

en el territorio nacional. Cinco en la ciudad de México, tres en Puebla y Jalisco, dos en Veracruz – Jalapa, Valladolid, Michoacán y Oaxaca y una en Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Monterrey, Querétaro, San Luís Potosí, Tabasco, Tamaulipas, Yucatán, Zacatecas, San Agustín de las Cuevas o Tlalpan y en *Sonora*.

Puebla es la segunda ciudad donde se instaló una imprenta en México. Fue en 1642 cuando Pedro de Quiñónez, apoyado por el obispo Juan de Palafox y Mendoza la instaló.

Fue la ciudad de Oaxaca la tercera ciudad en instalar imprenta, cuyo impreso más antiguo hasta hoy conocido fue un sermón fúnebre pronunciado por fray Sebastián de Santander en 1720, impreso en la imprenta de doña Francisca Flores viuda de don Luís Ramírez de Aguilar. Los sacerdotes filipenses tuvieron imprenta en Oaxaca, desde finales del siglo XVIII a principios del siglo XIX, dirigida por un tiempo por el sacerdote don José María Idiáquez.

José María Morelos y Pavón llevó la imprenta a Oaxaca en 1812 donde se publicó *El Correo Americano del Sur*. En 1833 don Antonio Valdés y Moya publicó en la imprenta ambulante de la 4ta. División del ejército regenerador el periódico *Otro Gobierno*.

Guadalajara es la cuarta ciudad en tener imprenta, establecida en 1793 por don Mariano Valdés Téllez Girón, gracias a las gestiones realizadas ante la Audiencia y ante don Gabriel de Sancha; para el suministro de enseres, por su padre don Manuel Antonio Valdés, quién editaba en la Ciudad de México *La Gazeta*.

La imprenta en Jalisco cobró verdadero auge hasta 1795 en que tuvo además encuadernación, grabado y fábrica de sellos. En Jalisco se editó *El Despertador Americano*, primer periódico insurgente.

Con el tiempo, los talleres se fueron extendiendo por todo el estado, instalándose uno en Lagos de Moreno en 1850, en San Juan de los Lagos en 1859, y Ciudad Guzmán en 1863.

1.6 Evolución del Sub- sector de las Artes Gráficas en México⁵.

La industria mexicana de las artes gráficas se ha distinguido por una larga tradición que se remonta a la época colonial, cuando fue traída a México la primera imprenta de la que se tiene noticia en el continente americano. Sin embargo, el despegue de las actividades de impresión y encuadernación como industria propiamente dicha data de la segunda mitad del siglo XX. El crecimiento de la industria, como casi todas las actividades empresariales, estuvo estrechamente asociado al Modelo de Desarrollo por Sustitución de Importaciones, un prolongado período de crecimiento industrial casi interrumpido que abarcó desde 1940 hasta principios de década de 1980.

En un contexto en el cual prácticamente todas las actividades empresariales fueron creadas, al menos en un sentido moderno, se produjo un crecimiento notable de la industria de la imprenta y artes gráficas. En 1940, cuando el país no rebasaba los 19 millones de habitantes, la industria de la imprenta y las editoriales, junto a sus actividades de apoyo sólo contaba con 332 establecimientos, para 1973 su número alcanzaba una cifra cercana a las 3 000 empresas, lo que significa que nacieron y prosperaron un promedio de 80 empresas por año, durante un lapso de 30 años. En 1980 había 5 979 establecimientos y en 1998 el Censo Industrial contabilizó como ya se señaló 16 420 unidades productivas.

El progreso de la industria no solo es evidente por el aumento en el número de negocios, también se vio reflejado en la evolución del Valor Agregado (VA). Entre 1960 y 1973 la industria duplicó el valor agregado. De hecho un análisis de las principales tendencias de este sector industrial revela la presencia de

⁵ La Evolución del Sector de las Artes Graficas en México fue tomada del documento “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 2 Importancia de las PYME en la imprenta y la industria editorial Pág. 17”

dos etapas claramente diferenciadas. Un primer momento comprendido entre 1960 y 1981, en el cual, la industria se desarrolló en el marco del Modelo de Sustitución de Importaciones, alcanzando tasas de crecimiento promedio anual de 6.8% y 5% (véase el cuadro 2).

El segundo momento (1982-1993), se da en un entorno de apertura externa, con un desempeño muy inestable y con tasas de crecimiento considerablemente más bajas: 2.5% y 1.8%. En el siguiente cuadro podemos ver los periodos seleccionados y el comportamiento del valor agregado:

Cuadro 1

IMPRESA Y EDITORIALES: VARIACIONES PORCENTUALES DEL VALOR AGREGADO Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL		
Ambiente institucional	Periodos seleccionados	Crecimiento del valor agregado
Modelo de sustitución de importaciones	1960-1971	6.8
	1972-1981	5.0
Modelo de apertura externa y desregulación	1982-1992	2.5
	1993-1998	1.8

Fuente: Tomado del documento "Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México"

Una evaluación inmediata sobre el desempeño del sector supone un fracaso del modelo de apertura, sobre todo si se compara con los resultados obtenidos durante el la fase de sustitución de importaciones. No obstante, deben hacerse algunas consideraciones importantes que permiten matizar los datos presentados. En primer lugar, el desempeño de la industria, tanto en el período 1982-1992 como en 1993-1999 se vio seriamente afectado por la recesión más aguda y prolongada que haya sufrido el sistema industrial mexicano, lo que, sin embargo no afectó negativamente el crecimiento del número de establecimientos (véase el cuadro 3).

Cuadro 2.

IMPRESA, EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS, 1980-1998

Rama y clase de actividad	1980	1986	1989	1993	1998
3420 Imprentas, editoriales e industrias conexas	5 979	6 175	7 026	13 558	16 424
342001 Edición de periódicos y revistas	468	435	508	796	1 071
342002 Edición de libros y similares	257	202	205	344	415
342003 Impresión y encuadernación	5 038	4 661	5 153	10 770	14 262
342004 Industrias auxiliares y conexas	216	877	1 160	1 648	676

Fuente: INEGI. Censos industriales, 1980, 1986, 1989, 1993 y 1998.

Fuente: Tomado del documento "Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Gráficas en México"

En segundo lugar, si bien, la industria ha venido evolucionando elevando lentamente su producción, también es cierto que ha aumentado la complejidad de sus productos. Sin embargo, el cambio hacia productos y procesos cualitativamente más avanzados ha sido lento y sinuoso ya que la industria ha debido enfrentar una serie de importantes limitaciones que han obstaculizado su consolidación y frenado su desarrollo. Una limitación de suma importancia ha sido el alto grado de dependencia tecnológica externa, especialmente en lo que se refiere a maquinaria y equipo, pero también de insumos intermedios. México no ha desarrollado un sector de oferentes especializados e intermedios capaces de satisfacer con calidad los requerimientos de la industria. Por consiguiente, se ha recurrido siempre a su importación. Como se ve más adelante, la apertura ha facilitado la adquisición de estos bienes en el extranjero, pero en un contexto nacional de fuertes desequilibrios externos e internos, con devaluaciones recurrentes desde 1982 hasta 1994, y en un ambiente de negocios que ha navegado en medio de la incertidumbre, lo que ha significado que la industria de la imprenta y las editoriales no ha podido crecer al ritmo que lo hizo durante la fase previa a la apertura.

En tercer lugar, el considerable crecimiento de la industria durante el Modelo de Sustitución de Importaciones produjo entre otras cosas una escasez de personal calificado, en particular, de maestros impresores en la técnica del offset, generando un cuello de botella en el desarrollo tecnológico del sector. Además las empresas impresoras y editoriales mantienen una vinculación muy

débil con el mercado internacional, no hay vocación exportadora ya que la industria no es capaz de cubrir al menos el mercado interno. En un contexto con mercado doméstico deprimido, el crecimiento del producto de este sector se encuentra fuertemente limitado.

Un cuarto elemento, que permite entender el lento crecimiento del sector durante la fase de apertura ha sido la falta en la disponibilidad de crédito. Desde mediados de los años setenta la intermediación financiera mexicana quedó fracturada, pero fue la crisis de 1982 y su secuela durante el resto de los ochenta la que terminó por colapsar el sistema financiero mexicano. Los problemas productivos de las empresas, la fuga de capitales y la imposibilidad de encontrar créditos bancarios mantuvieron a la gran mayoría de las empresas de la imprenta y las editoriales en la obsolescencia tecnológica hasta bien avanzada la década de 1990.

1.7 La Imprenta en Michoacán.

Apatzingán tuvo la primera imprenta en el estado, fue una prensa portátil que llevó el ejército del general José María Morelos, en el año de 1814. Posteriormente en 1870, la Escuela de Artes y Oficios estableció una pequeña imprenta que permaneció por varios años. Hay más datos que señalan el establecimiento de otras imprentas en la ciudad de Morelia como la que hizo el impresor Joaquín Fernández de Córdoba, gestión que al parecer no tuvo el éxito deseado. En consecuencia la historia de las Artes Gráficas tiene como antecedente la gestión del impresor Núñez Moctezuma, precursor del primer impresor Luis Arango, a quien le tocó fundar y consolidar la imprenta en Michoacán en el año de 1821. Posteriormente el desarrollo de éste arte en otros lugares del estado fue dándose a partir del año de 1825 en pequeños poblados como: Ario, Tacámbaro, Quiroga, Puruándiro y Zamora, etc⁶.

⁶ Reseña tomada de Historia de la Imprenta en México: La Imprenta en Michoacán ir a <http://www.imprentamexico.com/HistoriaDetalle.asp?ID=10>.

Capítulo 2.

Definición, Clasificación y Descripción del Proceso Productivo de la Imprenta.

Introducción.

Este capítulo muestra cual es la clasificación que otorga el INEGI al sector de las Impresión e industria Conexa y principalmente a la sub- rama de la Impresión que es principalmente nuestra área de estudio.

La definición y clasificación sectorial de las Artes Gráficas e Industria Conexa es de gran importancia debido a que podemos analizar cuál es la posición que ocupa en la industria manufacturera, además podemos obtener la información necesaria, para ver el comportamiento y crecimiento de este, frente a otros sectores. La clasificación fue realizada por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), y es el único entre las clasificaciones de actividades económicas por que fue construido en base a un solo concepto, el de función de producción: las unidades económicas que tienen procesos de producción similares están clasificadas en la misma clase de actividad y las clases están delimitadas, hasta donde es posible, de acuerdo con las diferencias entre procesos de producción. La descripción del proceso de producción en la Impresión es básico para entender los pasos y los procedimientos en los que incurren las imprentas para lograr el producto terminado, en función a esto se puede observar cuales son los principales problemas, limitaciones y retos que tienen las imprentas para lograr su objetivo final, además de que podemos entender la función que desempeña la Imprenta en la economía de Morelia.

2.1 Definición y clasificación del Sector.

El sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)⁷ 2002, utilizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), circunscribe a la **Industria de la Imprenta y las Artes Gráficas** en el sub- sector 323 y aparece bajo el nombre de Impresión e Industrias conexas; con la clasificación de rama 32311 a la Impresión y a la Industria Conexa a la Impresión; con categoría de clase 323111 a la Impresión de Libros, Periódicos y Revistas, clase 323119 a la Impresión de Formas continuas y otros impresos. Para nuestro estudio y en función que la mayoría de las empresas en Morelia, Michoacán son micro, pequeñas y medianas (Mipymes), nos concentraremos más en la rama de la Impresión. A continuación veremos cómo se define cada componente que forma parte de esta industria de la Impresión e Industria Conexa y como se clasifica según su actividad:

323 Sub- Sector

Impresión e industria conexas.

Unidades económicas dedicadas principalmente a la impresión, por contrato, de periódicos, revistas, folletos, catálogos, formatos y otros productos mediante cualquier técnica de impresión y sobre cualquier tipo de material. Incluye también a la impresión sobre prendas de vestir; a la producción de formas continuas; a la impresión rápida y a las actividades conexas a la industria de impresión, como encuadernación y la elaboración de placas, clichés, grabados. Excluye: al estampado de telas y a la impresión integrada con la edición.

⁷ Este nuevo sistema sustituye a los clasificadores de actividades económicas utilizados en México, en Estados Unidos y en Canadá para la generación de su estadística económica. En México se utilizó por primera vez en los Censos Económicos de 1999 (con información de referencia de 1998). A partir de ese momento, los resultados de todos los demás proyectos de estadística económica del INEGI están en condiciones de implantar el SCIAN y empezar a publicar información con este clasificador. De esta manera, se unificará toda la producción de estadística económica entre México, Estados Unidos y Canadá.

32311 Rama.

Impresión

Unidades económicas dedicadas principalmente a la impresión, por contrato, de periódicos, revistas, folletos, catálogos, formatos y otros productos mediante cualquier técnica de impresión y sobre cualquier tipo de material. Incluye también a la impresión sobre prenda de vestir, a la producción de formas continuas, ya la impresión rápida. Excluye a la encuadernación ya la elaboración de placas, clichés, grabados, y otros productos similares destinados a la industria de la impresión; al estampado de telas y a la impresión integrada con edición.

32312 Rama.

Industria conexa a la impresión.

Unidades económicas dedicadas principalmente a realizar actividades para la industria de la impresión como encuadernación y la elaboración de placas, clichés, grabados y otros productos similares

Cómo podemos observar esta clasificación divide a la industria de las artes gráficas en función a sus actividades que realizan dentro de la empresa y su nivel de especialización. Es necesario aclarar que en el ámbito de la impresión la mayoría de las empresas realizan diversas actividades primarias así como complementarias, que va desde la impresión de facturas, calendarios (mediante el proceso de serigrafía), notas, invitaciones, etc. y tareas como son de encuadernación, elaboración de placas, impresión sobre prendas de vestir, y otros productos similares, todo esto en función a su capacidad instalada y su grado de adaptación al entorno.

323111. Clase

Impresión de libros, periódicos y revistas.

Unidades económicas principalmente a la impresión por contrato de libros, periódicos y revistas. Excluye: la encuadernación y la elaboración de placas, clichés, grabados y otros productos similares destinados a la industria de la impresión, y a la impresión integrada con edición.

323119 Clase.

Impresión de formas continuas y otros impresos.

Unidades económicas dedicadas principalmente la impresión de formas continuas para impresoras de punto o chorro y a la impresión de otros productos, como facturas, invitaciones, almanaques, catálogos, folletos. Incluye también a la impresión rápida y a la impresión sobre prendas de vestir. Excluye a la encuadernación, a la impresión integrada con edición y al estampado de telas.

En función a lo anterior se puede dar la posibilidad de que varias empresas se encuentren en una o más de las clasificaciones que existen todo en función a sus procesos operativos. Un ejemplo es que la definición de Impresión que incluye productos como periódicos, folletos, revistas, catálogos, formatos, etc. y la definición de Impresión de formas continuas y otros impresos incluye productos como facturas, invitaciones, almanaques, catálogos, folletos, impresión sobre prendas de vestir (Trabajo Comercial) pero existen muy pocas empresas que impriman formas continuas debido a que la maquinaria tiene costos muy altos. En base a esto, los datos estadísticos que se tomen serán del sub- sector de la Impresión e industria conexas ya que comprende a todo el sector sin importar la clasificación, con esto no se dejaron de lado datos de gran importancia para el análisis del sub- sector.

2.2 Descripción del Proceso Productivo del sector de las artes gráficas e Impresión⁸.

Las empresas dedicadas actividades de impresión y de las artes gráficas dividen su proceso productivo en cuatro fases. 1) Diseño, 2) Pre-prensa, 3) Impresión y 4) Acabado. La tecnología impacta en cada una de estas fases, de manera que las variables de eficiencia y competitividad son el resultado de las tecnologías de proceso, producto, información, organización, las estrategias de la empresa y las habilidades de la fuerza de trabajo que se encuentran funcionando en cada una de estas etapas.

2.2.1 El diseño.

El diseño es un proceso creativo que utiliza el arte y la tecnología para comunicar ideas. Por medio del control del color, los tipos, los símbolos, la composición, la fotografía y la forma, el diseñador crea y maneja la producción de imágenes para informar y persuadir al consumidor potencial. El diseño representa aproximadamente el 11% de los costos del proceso de producción (Durán, Medina y López, 1995). En esta fase tienen lugar dos tipos de actividades de diseño: el diseño editorial⁹ o el diseño grafico¹⁰.

La introducción de la computadora simplificó el trabajo y eliminó puestos. Actualmente la inmensa mayoría de los diseños se trabajan en computadoras, el dibujante de lápiz y paleta de colores ha sido sustituido por diseñadores técnicos adiestrados en el uso de computadoras y programas de diseño. La introducción de la computadora en la fase de diseño ha cambiado el perfil y las habilidades necesarias de las personas que laboran en este puesto. No es sólo

⁸ La descripción del Proceso Productivo de la Imprenta fue tomada del documento “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 3 Cadenas Productivas y Relaciones Proveedor- Cliente Pag. 28” se tomaron los factores que se consideraron más importantes para el estudio para mayor referencia consultar el documento completo.

⁹ El diseño editorial comprende tareas tan variadas como la corrección de estilo, la formación y corrección de galeras, actividades asociadas más comúnmente a la industria editorial.

¹⁰ El diseños gráficos se eligen los colores, efectúan pruebas de color en impresoras láser, definen el orden y la forma en que aparecerán los diseños en la impresión. Los diseñadores disponen de archivos con imágenes ya hechas almacenadas en programas especializados, o bien, tomarlos del Internet para luego modificarlos

que los nuevos diseñadores por computadora están sustituyendo a los viejos diseñadores. En ninguna de las empresas visitadas había diseñadores haciendo uso de un caballete, con sus reglas y escuadras. Aun en las empresas más pequeñas esta tarea era realizada con un software especializado.

2.2.2 Pre-prensa.

En el proceso de impresión tradicional, una vez que se cuenta con un diseño, éste debe pasar a un negativo, eso implica una cámara fotográfica y un cuarto de revelado (cuarto oscuro). El negativo se ha de preparar cubriendo aquello que no se desea, para que no aparezca en la impresión. Una vez que ha quedado listo, se traslada a las mesas de formado donde se corta y organiza con el fin que su contenido aparezca en un orden determinado.

La siguiente tarea es pasar el negativo a placa metálica, es decir, el diseño contenido en el negativo se revela a una lámina de aluminio pre-sensibilizada. Este proceso recibe el nombre de transporte y la máquina encargada de hacerlo, transportadora o insoladora. Con el diseño o el texto en la lámina, ésta se lava y se prepara cubriendo con un barniz las manchas indeseadas. La lámina así preparada queda lista para ser montada en la prensa offset.¹¹

En la mayoría de las empresas el cuarto oscuro para el revelado está desapareciendo. De hecho existe una tendencia a desaparecer toda esta parte. Varias empresas cuentan con sistemas que permite obtener negativos directamente desde la computadora. De este modo se elimina la cámara fotográfica y el cuarto de revelado. La computadora envía un archivo digital a una máquina especializada que en lugar de imprimir en una hoja produce un

¹¹La impresión Offset es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel, o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio. La plancha toma la tinta en las zonas donde hay un compuesto hidrófobo, el resto de la plancha se moja con agua para que repela la tinta; la imagen o el texto se trasfiere por presión a una mantilla de caucho, para pasarla, finalmente, al papel por presión.

negativo. El revelado y control de color de calidad en este sistema supera ampliamente en calidad el método tradicional.

2.2.3 Prensa.

Esta fase representa la parte medular de las firmas dedicadas a la impresión y las artes gráficas, es lo que las hace empresa y lo que las define como industria. El objetivo fundamental de esta fase es multiplicar un original tantas veces como sea requerido por un cliente.

En este importante eslabón del proceso, el conocimiento productivo tácito está concentrado en el maestro impresor y la máquina que domina el departamento de impresión es el offset. El principio offset es el que se basa la réplica de un original es muy sencillo: Algunas máquinas offset pueden hacer hasta 15 mil tiros en una hora, es decir, 15 mil copias por hora. Las máquinas offset¹² son fundamentalmente de dos tipos. Alimentadas por hojas sueltas, de tiro plano, y prensas alimentadas con papel continuo, conocidas también como rotativas.

Dado su alto costo las maquinas constituyen la mayor inversión para los impresores, lo que otorga gran relevancia a los criterios de compra. Antes de decidir el tipo de prensa que van a comprar los impresores deben atender criterios de capacidad (volumen y rapidez de impresión); confiabilidad (número de fallas por volumen producido); servicio oportuno y eficiente de los proveedores, así como disponibilidad de refacciones; versatilidad (capacidad para imprimir en distintos tipos de papel y facilidad para cambiar los colores); adaptabilidad y facilidad de mantenimiento.

2.2.4 Acabado.

Como su nombre lo indica, el acabado es la parte final del proceso. Aquí tiene lugar el refinado, hecho con cortes precisos por medio de guillotinas para dar un terminado fino e igual a las impresiones; el suajade, cortes que permiten

¹² Una máquina de este tipo puede tener un costo que oscila entre los 250 mil y los 800 mil dólares dependiendo del número de cabezas impresoras que tenga, es decir, dependiendo del número de colores que simultáneamente imprima.

hacer los dobleces, sobre todo a cajas y empaques de todo tipo; el alzado o encuadernado de revistas, folletos y libros. En acabado también tiene lugar el cosido de los lomos de los libros, el pegado de las versiones rústicas y de ciertas clases empaques y bolsas, el engrapado de revistas, etc. Las máquinas más comunes pueden verse en la tabla que hemos presentado más arriba.

2.3 Heterogeneidad en las tecnologías utilizadas en el proceso de producción de las artes graficas y la imprenta.

Las tecnologías utilizadas por una empresa no son homogéneas, en realidad una empresa integra un conjunto de tecnologías muy variadas que difieren por su estado de modernidad, no sólo en la empresa tomada como un todo, sino también al interior de cada una de las fases del proceso productivo. Si bien las tecnologías co- evolucionan, es decir, la mejora o aparición de una tecnología promueve cambios y adecuaciones en las tecnologías relacionadas, también es cierto que se pueden producir problemas tecnológicos.

A continuación en el siguiente cuadro podemos ver cuál es la maquinaria que frecuentemente se utiliza para las fases de producción en las Imprentas:

Cuadro 3

MAQUINARIA UTILIZADA EN CADA FASE DEL PROCESO DE PRODUCCION			
Diseño	Preprensa	Prensa	Acabado
Computadoras Scanner de cama plano Scanner de cilindro Impresoras láser B&N Impresoras láser de Color Internet Software especializado	Cuarto de revelado Filmadoras Insoladoras (transporte) Mesas de vacío Procesadoras(reveladora) Mesas de formación Computer to Plate	Prensa offset 1 estación Prensa offset 2 estaciones Prensa offset 4 estaciones Prensa offset 5 estaciones Prensa automatizada Prensa digital	Homos de secado Barnizadoras Alzadoras. Pegadoras Cosedoras Engrapadoras Suajadoras Perforadoras Guillotinas Túnel de retractilado

Fuente: Tomado del documento " Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México"

Las pequeñas y medianas empresas de la imprenta mexicana presentan algunos de estos problemas. En general los gerentes y dueños de las plantas están más preocupados por adquirir equipos nuevos que en modernizar las tecnologías de gestión. De este modo pueden observarse empresas con equipos muy costosos y recientes pero mal organizados, o más aún sin sistemas gerenciales. Las disfuncionalidades tecnológicas también son comunes. Algunas empresas han gastado mucho para modernizar el departamento de pre-prensa pero mantienen máquinas muy viejas en la fase de impresión. Nosotros encontramos que la fase de acabado siempre presentaba el mayor rezago tecnológico en relación con las otras etapas del proceso. Sin embargo, el dueño no estaba pensando en mejorar las tecnologías de acabado, sino en comprar prensas más modernas. Algunas de las imprentas pueden mantener estas asimetrías tecnológicas entre prensa y acabado debido a que no todo producto que se imprime requiere pasar por algún proceso de acabado. La impresión de póster, hojas continuas, cheques y papelería de oficina salen directamente de impresión al cliente.

Capítulo 3.

Descripción del sub- sector de la Imprenta e Industria conexas en México y Michoacán.

Introducción.

En este capítulo se muestra cual es el comportamiento del sub- sector de la Imprenta e Industrias conexas, en términos estadísticos y tomando en cuenta variables como las unidades económicas, personal ocupado total, remuneraciones, horas trabajadas, producción bruta total, valor agregado, entre otras y lo fundamental es analizar cuál es la posición que ocupa Michoacán frente a los otros estados de la República Mexicana. En función a esto podemos observar los estados que tienen más rezagos en la Impresión y tratar de ver cuáles son las principales causas que lo provocan, además cuales son las variables que propician que otros estados tengan más crecimiento y participen de forma más activa en el PIB estatal. Asimismo se analizan las variables mencionadas anteriormente para el caso de Morelia, Michoacán, y así entender el comportamiento del sector y generar alternativas que propicien un crecimiento y desarrollo de las empresas que forman parte del sub- sector.

3.1 Descripción del sub- sector de la Imprenta e Industria conexas en Morelia, Michoacán respecto a otros estados de la República Mexicana.

La descripción del sub- sector de la Impresión e Industria Conexas¹³ y principalmente de la Imprenta en Morelia consistirá en analizar el comportamiento en sus distintas variables estadísticas que lo conforman, participación del capital humano, formación de activos, horas hombres, participación en el ingreso, etc. y compararlo con otros estados los cuales

¹³ Como se menciono anteriormente el sub- sector de la Impresión e Industria Conexas comprende Unidades económicas dedicadas principalmente a la impresión, por contrato, de periódicos, revistas, folletos, catálogos, formatos y otros productos mediante cualquier técnica de impresión y sobre cualquier tipo de material. Incluye también a la impresión sobre prendas de vestir; a la producción de formas continuas; a la impresión rápida y a las actividades conexas a la industria de impresión, como encuadernación y la elaboración de placas, clichés, grabados. Excluye: al estampado de telas y a la impresión integrada con la edición. (Clasificación del sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2004.

también tienen una gran participación en el sub- sector, con esto podemos ver las desigualdades que existen entre las regiones y además identificar las oportunidades y amenazas que tienen las Imprentas ya que son totalmente dependiente de su entorno¹⁴ y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita entrega aquellos que genera. A la hora de tomar decisiones las Imprentas deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno¹⁵ como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los ciudadanos en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc. pero, también, deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con sus trabajadores puesto que si no les motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costos pueden empeorar la calidad del producto y perderá clientela. Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos. La importancia de que las Imprentas tengan una idea de cómo se comportan las variables a su alrededor permite que se generen estrategias que permitan una mayor adaptación a los constantes cambios, así la empresa podrá ser más competitiva y generar encadenamientos productivos principalmente con otras empresas del sub- sector generando beneficios para las imprentas, los trabajadores, sus familias además de generar un crecimiento y desarrollo del municipio de Morelia, Michoacán.

¹⁴ Se puede definir el entorno como el conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con los que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, que se concretan en un conjunto de normas y relaciones establecidas que condicionan su actividad. (Seminario de Profesores de Economía en Zaragoza, “Economía y Organizaciones de Empresa, Tema 3 Entorno de la Empresa)

¹⁵ **Entorno general.** Engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

Entorno específico. Los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos. (Seminario de Profesores de Economía en Zaragoza, “Economía y Organizaciones de Empresa, Tema 3 “Entorno de la Empresa”)

Los productos que ofrecen, los factores productivos tales como el recurso humanos, su conformación de activos y cuál es el comportamiento del mercado ante este sector, es determinante para analizar cuál es la forma en que se interrelacionan con sus proveedores, clientes y competidores por lo cual analizaremos en un primer momento las variables internas, saber cual a sido su comportamiento, y sus desarrollo en el contexto que los rodean.

El análisis realizado a este sector no sólo estará sujeto en generar una mayor competitividad a las empresas, mayores ingresos a solo un grupo de empresarios, lo que se pretende es identificar y generar potencialidades que permitan incluir a un mayor de empresas del sector y así propiciar cadenas de valor las cuales posibiliten una mayor participación del recurso humano, no sólo por su trabajo, sino que permita una mayor valorización del mismo mediante su capacitación y participación en la toma de decisiones de las empresas.

Las tendencias del mercado actuales exigen que los sectores sean más competitivos, así mismo las tendencias sociales exigen que los sectores sean más adherentes a su contexto o su localidad no solo con una visión solo privada e individual, se busca que estos sectores generen más que utilidades, que otorguen fuentes para un desarrollo local, esto es mediante un estudio de su contexto y tratar de incluir a nuevos sectores y factores que incluyan a la mayor parte posible de su localidad.

Uno de los principales problemas que presenta en el sub- sector de la Impresión e Industria Conexa son los bajos niveles de participación humana y el poco enlazamiento con otros sectores productivos, además no se cuentan con recursos fiscales para mejorar y expandir la infraestructura física en función a esto es casi imposible que las empresas tengan el mismo nivel de competencia lo cual trae el atraso de las empresas de menor tamaño. La mayoría de las empresas que se dedican a esta actividad son Mypimes, solo

una pequeña parte son grandes. Si este tipo de empresas desean lograr ventajas competitivas en el ramo de la Impresión es necesario generar estrategias que permita generar nuevos conocimientos, adaptarse más rápidamente al entorno cambiante, innovar nuevos procesos y productos, además de cambiar su cultura y la forma de administrar sus empresas que permita un cambio en los viejos métodos de producción, es necesario ver el entorno local como un elemento clave y participativo en cada uno de los pasos del proceso de producción ya que las empresas forman parte de su territorio para así lograr los equilibrios sociales - económicos de forma más incluyente y colectiva.

Es de fundamental importancia generar estructuras firmes basadas en encadenamientos productivos, y sectoriales lo cual permitirá defender el espacio local y la empresa podrá adherirse a su contexto de una forma más integral.

3.2 Importancia de la Empresa en México.

En México y en el mundo existen cambios estructurales en el ramo social, económico, político y cultural, en el ámbito empresarial existen cambios los cuales propician que se den nuevos procesos tecnológicos y organizativos lo cual afecta la producción y gestión empresarial de aquellas empresas que no tienen rápida adaptación a los cambios que se dan en el contexto mundial. Según La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) en México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99 por ciento corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (2.85 millones). Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB, generan el 64 % de los empleos.

La importancia de este tejido de microempresas y pequeñas empresas es fundamental desde el punto de vista del empleo e ingreso para amplias capas

de la población, así como para una difusión territorial más equilibrada del progreso técnico y el crecimiento económico, dada la implantación difusa en el territorio de estas empresas. De ahí la necesidad de cambiar el enfoque actual predominante en América Latina y México, que considera este conjunto de empresas como marginales y "no viables», y objeto de fondos asistenciales, en lugar de contemplarlas como parte relevante de la estrategia económica nacional, introduciendo desde la instancia territorial un enfoque de desarrollo productivo y empresarial al tiempo que se fortalecen institucionalmente los poderes locales.

Asimismo, las empresas no actúan en el vacío, sino en conjuntos interrelacionados de eslabonamientos de unas con otras, como abastecedoras y clientes en las sucesivas fases de la transformación productiva. De poco nos sirve una relación de empresas según tamaño, ya que lo que necesitamos es conocer los eslabonamientos productivos específicos y los agrupamientos económicos territoriales en los que estas empresas se encuentran en la realidad. La falta de esta información económica territorial impide diseñar actuaciones eficaces para mejorar dichos eslabonamientos productivos y, por tanto, dificulta la modernización empresarial en esas redes territoriales de empresas.

3.3 Análisis del Sub- Sector de la Impresión e Industria Conexa en México y Michoacán.

En México existen 14, 521 empresas que se encuentran en el sub- sector de Impresión e Industria Conexa en el 2004 de las cuales el 96.03% se encuentran en el ramo de la Impresión, y el 3.97% se encuentra en la Industria Conexa a la Impresión.

Del total de empresas que se encuentran en el ramo de la Impresión 13,945 el 96% realiza productos de Impresión de Formas Continuas y Otros Impresos el 6% realiza productos de Impresión de Libros, Periódicos y Revistas, se tuvo

una disminución de Imprentas del 14% a nivel nacional respecto al censo de 1999.

En el cuadro siguiente podemos ver cuál es la participación de Michoacán respecto a los otros estados de la república mexicana en términos de unidades económicas:

Cuadro 4.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Unidades Económicas.	Estado	Unidades Económicas.
1. DISTRITO FEDERAL	3640	17. QUERÉTARO	221
2. MÉXICO	1439	18. MORELOS	220
3. JALISCO	1132	19. HIDALGO	214
4. NUEVO LEON	902	20. GUERRERO	204
5. GUANAJUATO	636	21. YUCATAN	202
6. VERACRUZ	619	22. OAXACA	195
7. PUEBLA	548	23. DURANGO	179
8. TAMAULIPAS	440	24. AGUASCALIENTES	171
9. MICHOACAN	423	25. TABASCO	161
10. COAHUILA	407	26. TLAXCALA	111
11. CHIHUAHUA	362	27. ZACATECAS	111
12. CHIAPAS	353	28. QUINTANA ROO	102
13. SONORA	328	29. NAYARIT	100
14. BAJA CALIFORNIA	320	30. COLIMA	82
15. SAN LUIS POTOSÍ	313	31. CAMPECHE	65
16. SINALOA	265	32. BAJA CALIFORNIA SUR	56

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Como podemos observar en el cuadro Michoacán se encuentra en el número nueve respecto a los otros estados. Michoacán ha tenido un crecimiento en términos de unidades económicas que se dedican al sector de la Imprenta e Industria Conexa, en 1994 se tenían 348 empresas, en 1999 se tenían 371 empresas y en el censo del 2004 se registraron 423 según datos del INEGI. Existen 32 empresas del sector Manufacturero por cada 10,000 habitantes a nivel nacional, en el sector de la Impresión e Industria Conexa en México

tenemos 1.40 empresas, Michoacán tiene 1.07 empresas por cada 10,000 habitantes.

Según el censo económico del INEGI en el 2004 en Morelia existen 168 empresas dedicadas a la rama de la Impresión e Industria Conexa, en función a lo anterior el estudio se basara principalmente al análisis de la rama de la Impresión debido a que es el que más participación tiene y mas generación de empleo genera pese a que la mayoría de las empresas son micros y pequeñas,

Morelia tiene una concentración de Imprentas del 40% en términos de unidades económicas a nivel del estado, se ha tenido un crecimiento del 14% respecto al censo económico (CE) de 1999 ya que existían en Morelia 147 empresas.

Como vemos, la microempresa y pequeña empresa no constituyen un segmento marginal o poco importante dentro del tejido empresarial, sino que se trata de una parte sustantiva de la base económica en cada país y en cada territorio o región dentro de cada uno de los países, ante lo cual hay que dar respuestas apropiadas en el nivel micro- económico para responder con eficacia a las exigencias del cambio estructural.

3.4 Importancia del Recurso Humano en las Imprentas.

En el desarrollo de conocimientos técnicos en la empresa y en las posibilidades de que esta se apropie de conocimiento codificado y tácito¹⁶, en un contexto caracterizado por la racionalidad acotada por los agentes, la información imperfecta¹⁷, la incertidumbre sobre la situación del mercado y un cambio técnico acelerado, influye en alto grado el perfil particular de la competencia

¹⁶ Conocimiento Tácito a Codificado, La exteriorización se observa generalmente en la creación de conceptos y significados comunes, la cual es generada por un diálogo o reflexión colectiva. (Management Conocimiento: Sociedad de la información y sociedad del conocimiento, de Marita Venturín Del Piero, en su blog Marketing & Management, el domingo 6 de marzo de 2005.)

¹⁷ Información Imperfecta. Situación caracterizada por falta de información en relación con variables y datos relevantes, tales como precios, oferta, demanda y otros. Concepto disponible en <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

laboral de los recursos humanos. “Esta competencia laboral considerada como el conjunto de conocimientos de diverso origen y naturaleza que tienen los trabajadores de alguna organización, presenta una serie de características que deben ser validadas en el mercado y que operan en situaciones de incertidumbre (Gallart, 1998). Estas características se refieren a la capacidad de resolver problemas, de aprender y de difundir conocimientos a la organización a partir de ciertas calificaciones básicas (Cariola y Quiroz, 1998), de gestionar recursos e información, de desarrollar relaciones interpersonales, de tener dominio sobre la tecnología (Mertens, 1996) de analizar y seleccionar opciones entre un conjunto de alternativas, esta nueva concepción rompe con la visión de que el recursos humano solo es un elemento más del proceso productivo”¹⁸.

El sub- sector de la Imprenta e Industria Conexa no se caracteriza por ser un sector intensivo en recursos humanos ya que según las estadísticas obtenidas el promedio de empleados por imprenta¹⁹ es de 4 personas, el personal ocupado total en el sector es de 105, 946 personas de las cuales 94.64% realizan actividades en la rama de la Impresión, el 5.36% se encuentran en la Industria Conexa a la Impresión.

Del 94.64% de las personas que se encuentran en la rama de la Impresión el 22.48% realizan actividades de Impresión de Libros, Revistas y Periódicos, el 77.52% realizan actividades de Impresión de formas Continuas y Otros Impresos. En 1999 se tenía un Personal Ocupado de 142, 759 por lo tanto se tuvo una disminución del 26% respecto al 2004. Es importante ver cuál es la posición que ocupa Michoacán respecto al Personal Ocupado Total en comparación con otros estados. (Ver el cuadro 5 en la sección de anexo).

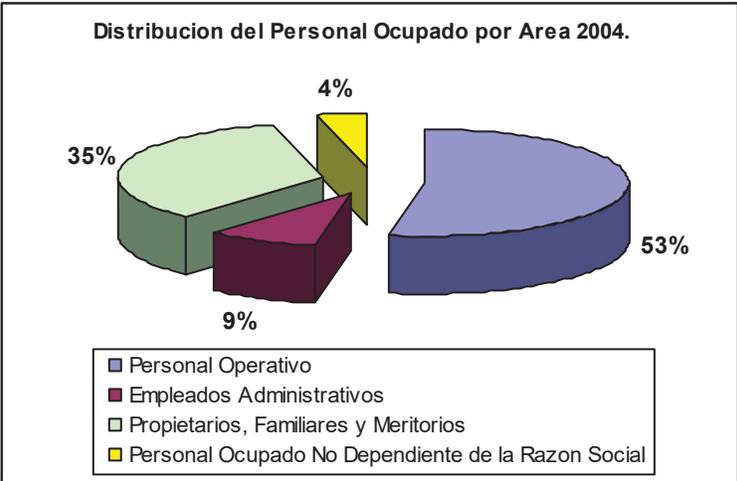
¹⁸ Yoguel G. “La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes exportadoras argentinas, CEPAL, Documento de Trabajo Nro 71,1996. Documento disponible en: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P1/texto/NT34.PDF>

¹⁹ El Promedio de trabajadores por empresa es el resultado de el número de Personal Ocupado Total / Numero de empresas.

En términos de personal ocupado Michoacán se encuentra en el número quince a nivel nacional, en 1994 se tenía una ocupación de 1811 personas y en 1999 se tenía una ocupación de 1505 personas según datos del censo económico INEGI, se ha tenido un incremento del 10% de la ocupación total respecto al censo de 1999. El Personal Ocupado Total del sub-sector de la Imprenta e industrias conexas en Morelia es de 705 personas de las cuales el 86% se encuentra realizando actividades de Impresión, el 15.6% se encuentra en la Impresión de Periódicos, Libros y Revistas, el 82% se encuentra en la Impresión de formas continuas y otros Impresos, y por último el 2% se encuentra en la Industria Conexa a la Impresión, con una participación del 70% hombres y 30% mujeres. Se ha observado un crecimiento del personal ocupado ya que en 1999 se tenía un total de 516 personas.

En la siguiente gráfica podemos ver en qué área de la empresa se encuentra distribuido el personal Ocupado Total en Morelia:

Figura II.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2004.

Como podemos observar que en Morelia la mayor parte del personal que trabaja en las Imprentas se encuentra concentrado en el personal operativo, esto es en función de que los procesos son intensivos debido a que la maquinaria en muchos casos como lo veremos más adelante es obsoleta.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las empresas se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

3.5 Comportamiento de las Remuneraciones en el Sub – sector de la Impresión e Industria Conexa.

En las últimas décadas, México ha estado entre los países que exhiben la peor distribución del ingreso del mundo. Como indican muchos estudios, hay diversos factores que influyen en esta distribución, entre ellos la heterogeneidad educativa, las características sociales y ocupacionales y la discriminación. Sin embargo, la importancia relativa de cada factor ha cambiado considerablemente en los últimos decenios, con distintas repercusiones en los distintos grupos de trabajadores, grupos que establecen diferencias entre ellos por el reparto de los atributos productivos y el estrato de ingreso al que están condicionados.

Es necesario revisar cual es el nivel de Remuneraciones según la definición del INEGI son: “Los pagos y aportaciones en dinero y especie que realiza una unidad económica antes de cualquier deducción, destinados a retribuir el trabajo del personal dependiente de la razón social tanto en forma de sueldos y prestaciones sociales, ya sea que se calculen sobre una jornada de trabajo o por la cantidad de trabajo desarrollado²⁰”.

²⁰ Las Remuneraciones totales comprenden el Total de sueldos y salarios (Salarios al Personal Operativo y Sueldos al personal Administrativo), y comprende también las Contribuciones pagadas al Seguro Social, Otras prestaciones Sociales y Utilidades repartidas a trabajadores. Datos obtenidos del Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC 5.0).

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así a cambio de este elemento simbólico intercambiable (dinero) el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida

A nivel nacional las remuneraciones equivalen en el sub- sector de la Impresión e Industria Conexa a \$5 millones 132 mil pesos de las cuales el 94.8% se destina al ramo de la Impresión y el 5.2% restante se va al ramo de la Industria Conexa.

Las Remuneraciones totales en el ramo de la Impresión equivalen a \$4 millones 865 mil pesos, el 28% de estas remuneraciones se destinan al sub-sector de Impresión de Libros, Revistas y Periódicos, el otros 72% de las remuneraciones se destinan al sub-sector de Impresión de formas Continuas y Otros Impresos. En el censo económico de 1999 se tenía un nivel de remuneraciones totales de \$7 millones 115 mil pesos por lo tanto se tuvo una disminución del 28%. Para ver cuál es el nivel de remuneraciones en Michoacán respecto a otros estados ver cuadro 6 en la sección de Anexos.

Las remuneraciones promedio pagada por persona²¹ a nivel nacional en el sub-sector de la Impresión e Industria Conexa equivalen a \$48.44 (miles de pesos) por año, lo que da como resultado un sueldo o salario aproximadamente de 4 mil pesos por mes. Para ver cuál es el promedio de remuneraciones pagadas por persona por año y en qué lugar se encuentra Michoacán ir a la sección de Anexo cuadro 7.

²¹ Las Remuneraciones Promedio Pagada por persona es el resultado de Total de Remuneraciones / El Total de Personal Ocupado. (INEGI, Censo Económico 2004, o para obtener el indicador directamente ir a http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_Remuneraciones%20en%20mexico.pdf.

Como podemos observar en el cuadro los estados que tienen mayor promedio de remuneración pagadas por persona son Estado de México, Querétaro, Baja California, Distrito Federal y Jalisco. En el cuadro de remuneraciones totales Michoacán ocupa el lugar dieciocho, el cuadro de remuneraciones promedio por persona ocupa el lugar veintitrés con una cifra de \$26.51 (miles de pesos) al año, lo que significa que el promedio mensual de remuneración que reciben las personas en Michoacán es de \$2, 209 pesos. El nivel de remuneración en 1994 era de \$17, 627 y en 1999 de \$24, 005, se ha tenido un incremento del 57% respecto a este último censo.

El Total de Remuneraciones (Miles de pesos) del sector en Morelia de \$17, 548 de los cuales el salario destinado al personal operativo equivale a \$12,276 (70%), el sueldo pagado a los empleados administrativo es de \$3,548 (20%), el total de prestaciones totales equivale a \$1, 662 (9.5%) y las utilidades repartidas a los trabajadores es de \$62 (.5%) todo en miles de pesos. El promedio de remuneración per- capital en Morelia equivale a \$24.89 (Miles de Pesos) al año, lo que equivale a un sueldo o salario aproximadamente de \$2,000 pesos por mes.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

3.6 Horas Trabajadas en Sub- sector de la Impresión e Industria Conexa.

Si bien es cierto, en los últimos años, constantemente se hace referencia al concepto de productividad, en algunos casos este concepto es confundido con otros como el de intensidad del trabajo (que significa un incremento del

trabajo, es decir, un exceso de esfuerzo del trabajador), eficiencia (que significa producir bienes y servicios de alta calidad en el menor tiempo posible), eficacia (es el grado en que se logran los objetivos) y producción (que se refiere a la actividad de producir bienes y servicios).

El total de horas efectivamente trabajadas en el mes de referencia por el personal ocupado según clasificación del INEGI: “comprende las horas normales y extraordinarias dedicadas a las actividades. **Incluye:** tiempo de espera, preparación de labores, mantenimiento y limpieza. **Excluye:** el tiempo de suspensión de labores por huelgas, paros, vacaciones, licencias temporales por incapacidad y fenómenos naturales”. Para ver cuáles son las horas trabajadas que tienen los estados en el sub- sector de la Impresión e Industria Conexa y en qué posición se encuentra Michoacán ir a la sección de Anexo cuadro 8.

Como podemos observar en el cuadro Michoacán se encuentra en la posición quince de los estados que tienen más horas trabajadas por su personal ocupado. En función a esto podemos determinar cuál es promedio de remuneración por hora trabajada²² en el sub- sector de la Impresión e Industria Conexa, a nivel Nacional tenemos un promedio de \$19.96 pesos por hora trabajada, a continuación en el cuadro 9 veremos cómo se comporta este promedio en los estados:

Cuadro 9.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Promedio de Remuneración por Hora Trabajada.	Estado	Promedio de Remuneración por Hora Trabajada.
MÉXICO	\$27.40	PUEBLA	\$13.70
QUERÉTARO	\$23.41	OAXACA	\$12.82
DISTRITO FEDERAL	\$23.28	YUCATAN	\$12.18

²² El Promedio de Remuneración por Trabajada es el resultado de Remuneraciones Totales / Horas trabajadas por el personal Ocupado.

NUEVO LEON	\$22.85	TABASCO	\$10.60
AGUASCALIENTES	\$22.02	MORELOS	\$10.21
JALISCO	\$21.16	VERACRUZ	\$10.11
BAJA CALIFORNIA	\$20.83	ZACATECAS	\$9.20
SONORA	\$19.97	TAMAULIPAS	\$9.17
CHIHUAHUA	\$18.13	MICHOACAN	\$9.05
COAHUILA	\$17.04	COLIMA	\$8.97
SINALOA	\$16.88	GUERRERO	\$8.44
DURANGO	\$16.49	NAYARIT	\$8.26
GUANAJUATO	\$16.10	CHIAPAS	\$7.45
SAN LUIS POTOSÍ	\$14.93	QUINTANA ROO	\$7.07
BAJA CALIFORNIA SUR	\$14.27	HIDALGO	\$7.05
CAMPECHE	\$14.23	TLAXCALA	\$4.81

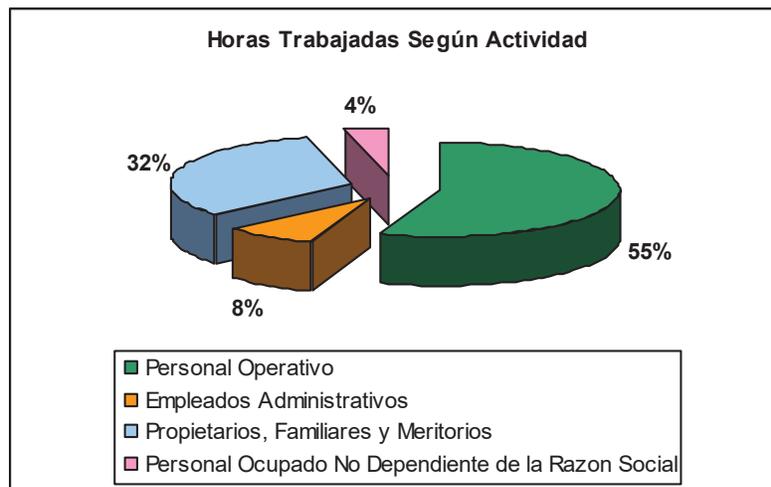
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Como podemos observar Michoacán se encuentra en la posición veinticinco a nivel nacional con un promedio de \$9.05 pesos remunerados por hora trabajada en la Impresión e Industria Conexa con esto podemos ver el bajo nivel de salario que existe en el estado y lo cual desalienta a muchos trabajadores, generando así que se dediquen a otras profesiones o que emigren a otros estados o países.

En el sector de la Impresión e Industria Conexa las horas trabajadas por el personal ocupado total son en total de \$1,780 (Miles) en Morelia esto ha tenido un aumento del 33% respecto al censo de 1999 donde las horas trabajadas equivalían a 1,189. El promedio de remuneración por hora trabajada en Morelia equivale a \$9.86 pesos.

A continuación en el siguiente cuadro podemos ver el porcentaje de participación de horas trabajadas en Morelia según actividades que se realizan en el sector de la Impresión en el 2004:

Figura III.



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2004.

Como podemos darnos cuenta el personal operativo es quien más horas trabajadas tiene en el proceso de producción y el que menos remuneración por su trabajo tiene, esto resulta desalentador para los trabajadores y propicia que exista una gran rotación de personal en las imprentas o como se menciono anteriormente que cambien de oficio.

3.7 Producción Bruta Total Consumo Intermedio y Valor Agregado

Según el INEGI en el 2004 "La Producción Bruta Total es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por la unidad económica como resultado del ejercicio de sus actividades durante el año de referencia, comprendiendo el valor de los productos elaborados, las obras ejecutadas, los ingresos por la prestación de servicios, el alquiler de maquinaria y equipo y otros bienes muebles e inmuebles, el valor de los activos fijos producidos para uso propio, y el margen bruto de comercialización, entre otros. Incluye: la variación de existencias de productos en proceso". La producción bruta total comprende el consumo intermedio y el valor agregado. A nivel nacional se tiene una producción bruta total (Miles de Pesos) de \$28´294, 339, en 1999 se tenía un valor de \$19´660, 677 por lo tanto se tuvo un incremento del 44%.

Para ver cuál es la Producción Bruta Total de Michoacán ver cuadro 10 en la sección de Anexos.

Michoacán ocupa el lugar dieciocho a nivel nacional, en su Producción Bruta Total es importante señalar que la producción que se tiene es baja en función a las unidades económicas que se tienen. En 1994 en Michoacán se tenía un valor en la producción bruta de \$75,028 en 1999 de \$145,988 existió un incremento del 27% respecto al último censo.

Los ingresos derivados de la actividad son percepciones en efectivo por el suministro de bienes y servicios, en el sector de la imprenta en Morelia el total de los ingresos derivados equivale a \$83,303 (Miles de Pesos) en 1999 se tuvo una cantidad de \$ 37, 685 (Miles de pesos) se tuvo un crecimiento del 121%. A continuación veremos cuál es la estructura de los ingresos que se generan en la Impresión e Industria Conexa:

Cuadro 11.

Ingresos Derivados de la Producción en la Impresión e Industria Conexa	Cantidad (Miles de Pesos)	%
Total de Ingresos por Suministro de Bienes y Servicios	\$83,303	100%
Ventas Netas de Productos Elaborados	\$82,819	99.4%
Ingresos por Servicios de Maquila	\$78	0.1%
Otros Conceptos de Ingresos por Suministro de Bienes.	\$406	0.5%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2004.

Como podemos observar todos los ingresos provienen de las ventas de los productos elaborados, existen muy pocos ingresos por maquila. En el sector no existe otra fuente de ingresos adicionales a los productos que ofrecen las imprentas en Morelia, el porcentaje de maquila en las empresas es muy bajo, lo cual refleja que las empresas grandes no seden su producción a empresas de menor tamaño lo cual es un factor negativo para que no se den los vínculos inter- empresariales, en muchos casos por la insuficiencia productiva en términos de maquinaria, capital humano no calificado, tiempos de producción

lentos, en función a esto para las empresas de menor tamaño tienen una desventaja ya que el mercado local se vuelve insuficiente para poder generar utilidades y que estas se reinviertan mejoras para sus empresas. Al no existir ingresos adicionales es necesario utilizar estrategias las cuales disminuyan los costos de producción y por lo tanto se genere un mayor margen de ganancia.

3.7.1 Consumo Inter-Medio.

El consumo Intermedio representa todas aquellas compras de bienes y servicios utilizados en el proceso productivo y consumido en él incluye costos de materias primas y materiales, costos de servicios auxiliares y otros consumos intermedios. A nivel nacional el consumo intermedio en el sector de Impresión e Industria Conexa (Miles de Pesos) equivale a \$16' 481, 174 en 1999 se tenía un nivel de \$22'533, 782 en 1999 por lo tanto se tuvo una disminución de compras del 27%.

Es importante analizar cuál es el grado de compras que tiene Michoacán respecto a los demás en términos de materias primas y materiales para ver esto ir al cuadro 12 en la sección de Anexos.

Michoacán Ocupa el lugar dieciocho respecto a los otros estados como se muestra en el cuadro, en 1994 se tenía un consumo intermedio de \$53, 389 y en 1999 se tenía un nivel de \$96, 848 su tuvo un incremento del 4% respecto este último censo.

En Morelia el total de Gastos por consumo de bienes y servicios necesarios para la producción equivalen a \$47,532 (Miles de pesos), en 1999 se tenía un total de gastos derivados de \$ 23,195 por lo que se tuvo un aumento del 104% en este ramo. A continuación veremos cuál es la estructura de los gastos derivados en la impresión e industria conexa:

Cuadro 13.

Gastos Derivados de la Producción en la Impresión e Industria Conexa	Cantidad (Miles de Pesos)	%
Total de Gastos por Consumo de Bienes y Servicios	\$47,532	100 %
Materias Primas y Auxiliares Consumidas	\$34,922	73.47%
Papelería y Artículos de Oficina	\$5	0.01%
Consumo de Combustibles y Lubricantes	\$1,333	2.80%
Consumo de Energía Eléctrica	\$1,828	3.85%
Pagos por Alquiler de Bienes Muebles e Inmuebles	\$3,334	7.01%
Pagos por Suministro de Personal	\$24	0.05%
Honorarios o Comisiones Pagadas	\$722	1.52%
Pagos por Maquila	\$698	1.47%
Pagos por Publicidad	\$578	1.22%
Pagos por Servicios de Comunicación	\$1,869	3.93%
Pagos por Envases y Empaques	\$155	0.33%
Pagos por Primas de Seguros de Bienes Muebles e Inmuebles	\$200	0.42%
Pagos por Reparaciones y Refacciones para Mantenimiento	\$181	0.38%
Viáticos y Pasajes	\$12	0.03%
Pagos por Fletes de Productos Vendidos	\$800	1.68%
Otros Conceptos de Gastos por Consumo de Bienes y Servicios	\$871	1.83%

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2004.

Como podemos observar en el cuadro las materias primas y auxiliares son las que representan el mayor gasto que se tiene en el proceso productivo, dentro de este concepto y para este sector se encuentran materias primas como papel, tintas, fórmulas y químicos, láminas, material de serigrafía, láminas y equipo de fotografía entre otros. El total gastos no derivados de la producción equivale a \$550 (Miles de pesos). En función a esto podemos ver que existe un excesivo gasto en meterías primas e insumos esto da la oportunidad para que las empresas se organicen y puedan comprar a un menor costo teniendo así un mayor margen de ganancia y ocupando estos excedentes, para poder contratar a mas empleados o capacitarlos, acumular capital para tener maquinaria mas nueva entre otras cosas.

3.7.2 Valor Agregado

Según el INEGI el Valor Agregado (VA). El término censal es Valor agregado censal bruto²³ y se define como “el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo, por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica”. A nivel Nacional se tiene un valor agregado censal bruto (Miles de Pesos) de \$11´813, 165 en 1999 se tenía un valor de \$7´335, 872 se tuvo un aumento del 61% respecto a este último censo.

La capacidad para crear VA parece estar asociado a la presencia de importantes economías de escala, situación que se traduce en un mejor aprovechamiento de los activos fijos y las habilidades productivas de los trabajadores. A medida que crece la cantidad de activos fijos netos en cada establecimiento y aumenta la intensidad del capital, crece la productividad del trabajo y el valor agregado. Para ver el valor agregado que generan los estados de la república y principalmente Michoacán ver cuadro 14 en la sección de Anexos.

Michoacán se mantiene en el lugar dieciocho como se muestra en el cuadro en 1994 se tuvo un nivel de \$42,626, en 1999 se tenía de \$49, 140 se tuvo un aumento del 72% respecto a este censo.

Es importante entender que el valor agregado se genera a partir de los factores de la producción que intervienen para esto es de suma importancia saber qué porcentaje de valor trasfiere el personal ocupado en el sub-sector de la Impresión e Industria Conexa en el valor del producto terminado, a

²³ Aritméticamente, el VACB resulta de restar a la producción bruta total el consumo intermedio; se le llama bruto porque no se le ha deducido el consumo de capital fijo.

continuación en el siguiente cuadro veremos cuál es la participación del recurso humano en el valor Agregado²⁴:

Cuadro 15.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Participación de las Remuneraciones en el Valor Agregado	Estado	Participación de las Remuneraciones en el Valor Agregado
AGUASCALIENTES	86.97%	MICHOACAN	44.47%
CAMPECHE	67.19%	TAMAULIPAS	44.29%
BAJA CALIFORNIA	59.23%	NUEVO LEON	43.49%
BAJA CALIFORNIA SUR	58.75%	SAN LUIS POTOSÍ	42.95%
VERACRUZ	57.15%	DISTRITO FEDERAL	42.94%
DURANGO	52.18%	ZACATECAS	42.68%
MORELOS	51.32%	TLAXCALA	41.50%
JALISCO	49.75%	CHIHUAHUA	41.22%
CHIAPAS	49.55%	NAYARIT	39.35%
MÉXICO	49.40%	COLIMA	37.92%
GUANAJUATO	47.42%	GUERRERO	36.26%
YUCATAN	46.95%	TABASCO	35.65%
SONORA	46.76%	PUEBLA	35.62%
SINALOA	46.66%	QUERÉTARO	34.38%
HIDALGO	46.37%	COAHUILA	25.54%
OAXACA	44.71%	QUINTANA ROO	9.33%

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2004.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensiva), menor será la participación de los salarios y los costos de producción. En cualquiera de estos dos casos, los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

²⁴ El cálculo de la Participación de las Remuneraciones en el valor agregado es el resultado de Remuneraciones Totales / Valor Agregado Censal Bruto.

Como podemos observar en el cuadro 15 existen estados que su personal ocupado genera gran parte del valor agregado son estados en los que no se cuentan con demasiada tecnología y el trabajo es el que genera más valor en los productos terminados, podemos observar que Aguascalientes, Campeche y Baja California son los estados que mas dependen de su personal ocupado para la generación de valor, en el caso de Michoacán se encuentra en la posición diecisiete, con un 44.47% de participación del personal ocupado en su generación de valor.

A continuación en el siguiente cuadro podemos ver cuál es la Producción Bruta Total y sus componentes en Morelia:

Cuadro 16.

Impresión e Industrias Conexas Morelia 2004		
Concepto	Cantidad (Miles de Pesos)	%
Producción Bruta Total	\$83148	100%
Consumo Intermedio	\$47532	57%
Valor Agregado Bruto	\$35616	43%

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2004.

Existe una falta de colaboración con otros sectores dependientes del mismo (Industria del papel, industria química, ingeniería mecánica, etc.) para generara una nueva visión innovadora implantando nuevos procesos, métodos productivos o simplemente mejorar los ya existentes, que permitan un mayor grado de eficacia y eficiencia. Los esquemas de producción de las distintas empresas que conforman esta rama se basan primordialmente en solo producir y no logran de forma estratégica colaborar con otros actores como pueden ser proveedores, clientes, trabajadores más que de formar lineal y no sistemática en el proceso productivo. La participación de las remuneraciones en el valor agregado en Morelia es de 49.27% lo cual sigue la tendencia a nivel del estado lo que representa que se tiene maquinaria obsoleta y casi toda la carga de la generación del valor agregado recae en el trabajador.

3.8 Formación bruta de capital (FBC).

Este concepto comprende dos aspectos importantes. Por una parte, el aumento o disminución en inventarios de materiales, suministros, productos y bienes terminados que se encuentran en poder de las industrias y los productores, los que en conjunto representan las llamadas existencias. Por otra, la formación bruta de capital fijo que se refiere al incremento de los activos fijos o capital fijo durante un período determinado.

Los activos fijos o capital fijo están constituidos por los bienes duraderos existentes en un momento dado, capaces de producir otros bienes y servicios, y tienen una vida útil de un año o más. Dentro de ellos se consideran la maquinaria y equipo de producción, edificios, construcciones u obras, equipos de transporte y otros activos fijos tangibles.

En la formación de capital fijo, se incluyen, además de las adiciones a los activos señalados, las mejoras que se hacen a los bienes y que están destinadas a prolongar su vida útil o su capacidad de producción.

Por lo que se refiere a los bienes adquiridos en el interior del país, la formación de capital fijo incluye solamente las adquisiciones de bienes nuevos, ya que la compra de los usados no significa ninguna adición a los activos existentes en el país, sino sólo un cambio de propietario. En cuanto a las importaciones, la formación de capital fijo incluye tanto la adquisición de bienes nuevos como de segunda mano. En el cuadro 17 en la sección de Anexos se muestra cual es la formación bruta de capital de los estados y de Michoacán en el sub- sector de la Impresión e Industria Conexa.

Michoacán se encuentra en último lugar ya que tiene cifras negativas, en 1994 se tenía una cantidad de \$5936 en 1999 de \$2502 como podemos observar a existido un descenso de 36% respecto al censo de 1999. Este resultado es consecuencia por la falta de inversión en nuevas tecnologías, a falta de utilidades altas las empresas dedicadas a la Impresión en Michoacán no

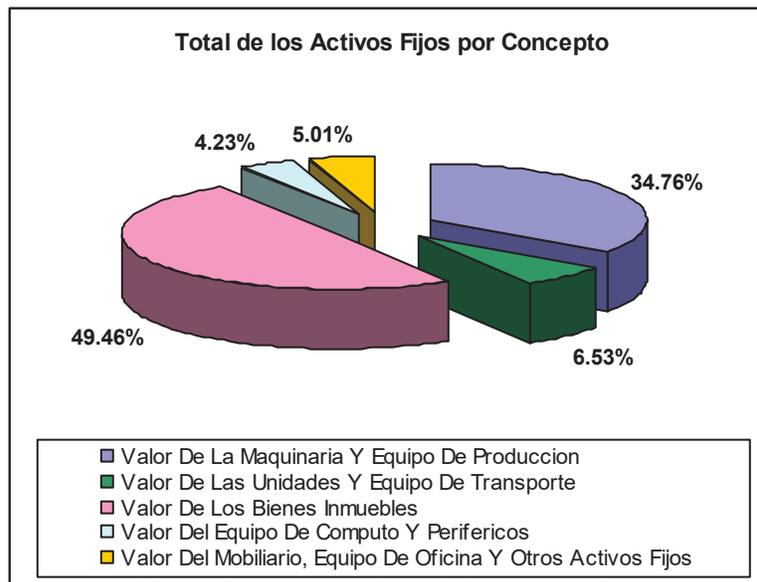
pueden modernizar sus activos cada año, pasan periodos largos para que se puedan dar nuevas adquisiciones y si existe una compra de maquinaria esta es por lo regular usada y totalmente depreciada. Michoacán es uno de los estados con mas necesidad en inversión en maquinaria y equipo de producción lo cual permitiría que los productos que se generan en el sector de la Impresión tengan más valor agregado.

3.8.1 Activos fijos.

Es el valor actualizado, de todos aquellos bienes, propiedad de la unidad económica, cuya vida útil es superior a un año, que tienen la capacidad de producir o proporcionar las condiciones necesarias para la generación de bienes y servicios. *Incluye:* los activos fijos propiedad de la unidad económica alquilados a terceros; los que utiliza normalmente la unidad económica, aun cuando sean asignados temporalmente a otras unidades económicas de la misma empresa; los que produce la unidad económica para uso propio y los activos fijos que obtiene en arrendamiento financiero.

En Morelia y en la rama de Impresión e Industria Conexa el total de los activos fijos en el 2004 equivale a \$66,976 (Miles de pesos), en 1999 se tenía un valor de \$26, 099 (Miles de pesos) por lo tanto existió un crecimiento del 156%. A continuación en la siguiente grafica se observa cómo está estructurado el total de activos de la Impresión e Industria Conexa en el 2004:

Figura IV.



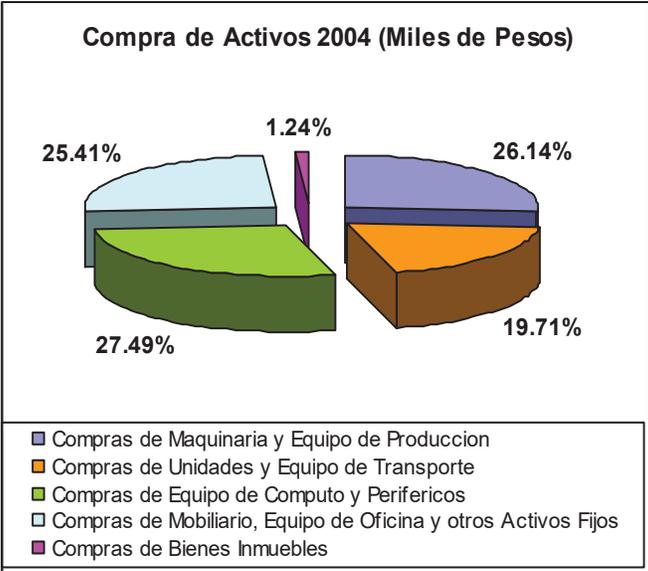
Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2004.

El total de la depreciación en la Impresión e Industrias Conexas equivale a \$7,148 (Miles de pesos) de este concepto el valor por la depreciación de la maquinaria y equipo de producción es de \$3,775 (52.81%), el valor por la depreciación de bienes inmuebles es de \$900 (12.59%), el valor por la depreciación de las unidades y equipo de transporte es de \$1,106 (15.47%), el valor por la depreciación de equipo de computo y periféricos es de \$748 (10.46%), y el valor por la depreciación del mobiliario, equipo de oficina y otros activos fijos es de \$619 (8.67%).

La rama de la imprenta suele ser muy intensiva en maquinaria y equipo de producción y los costos de mantenimiento por lo regular suelen ser altos debido a que la maquinaria con que se cuenta es obsoleta principalmente en las pymes y las compras que se realizan se dan en su mayoría a estados unidos, ellos venden las maquinas que no le son funcionales, en función a esto se incurren en altos costos de mantenimiento y en su mayoría es correctivo no se tiene una visión preventiva sino correctiva, lo cual trae consigo otros esto genera desequilibrios en el funcionamiento general de la empresa ya que depende en su mayoría del optimo funcionamiento de las maquinas desequilibrios endógenos como puede ser el incumplimiento del trabajo,

insuficiencia de los tiempos productivos, uso de la maquila, incremento en el desperdicio de materiales e insumos, disminución de la calidad y competitividad. La compra de activos fijo equivale a \$964 (Miles de pesos) y se conforma de la siguiente manera en Morelia.

Figura V.



Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 2004

Como se menciona anteriormente estos problemas en los activos afectan fundamentalmente a la productividad de las empresas y primordialmente a la generación de productos con más valor agregado, y como resultado el capital humano tiene una mayor participación en la formación de valor agregado.

Las empresas de la rama de la imprenta no cuentan con la capacidad productiva capaz de participar en todos los procesos lo cual facilita entre las empresas una mayor integración y formación de cadenas de cooperación esto permite abrir nuevos métodos para lograr una mayor competitividad y cohesión social, la comunicación, la capacitación, y crear nuevos convenios tanto económicos como sociales son actores en los que la empresa debe dirigir sus esfuerzos organizacionales y así comenzar a generar una nueva industria local, desde lo endógeno de la región.

3.9 Síntesis y puntos a considerar del análisis realizado al sub- sector de la Impresión e Industria Conexa en Michoacán y Morelia.

Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Querétaro son los principales estados con mayor desarrollo y crecimiento en el sub sector de la Impresión e Industria Conexa en el república mexicana.

Michoacán se encuentra en novena posición a nivel de unidades económicas de Impresión e Industria Conexa con 413, las cuales casi en su totalidad son micros, pequeñas y medianas empresas.

Se tiene un promedio 4 personas por Imprenta en Michoacán y Morelia, lo que representa que es un sector intensivo en Recurso Humano, lo cual es importante para la generación de empleo e ingreso familiar.

Las remuneraciones resultan ser muy bajas en Michoacán en comparación a otros estados, esto en función a la falta de capacitación, y generación de nuevos conocimientos y técnicas que permitan que los empleados ser más productivos, otro factor es que los dueños de las empresas perciben utilidades bajas lo cual impide que se tenga un aumento de sueldos y salarios, la mayoría de las imprentas en Michoacán son de carácter familiar. Los sueldos y salarios tan bajos que perciben los trabajadores son un desaliento y especialmente el personal operativo el cual tiene la mayor carga de trabajo lo cual genera una alta rotación de personal.

Michoacán tiene una Producción Bruta Total por debajo de la media nacional, el consumo intermedio en su mayoría es por el gasto de materia prima e insumos para la producción, el valor agregado en los productos es bajo y la aproximadamente la mitad de este es generado por la participación del recurso humano.

En los Activos fijos no existe adquisición de maquinaria y equipo nuevo, la maquinaria con la que se cuenta resulta muy obsoleta y casi es su totalidad esta depreciada, en función a esto el recurso humano es de gran importancia en el sub- sector de la Impresión.

Capítulo 4.

Desarrollo económico local y estrategias de cooperación para elevar la competitividad de las empresas.

Introducción.

En este capítulo veremos el concepto de desarrollo local y principalmente como se relaciona este con la empresa y su entorno, en función a esto hacemos la distinción entre desarrollo local y desarrollo económico local. Además analizamos cuales son las condiciones externas e internas que necesita una empresa ser competitiva y poderse mantener en el mercado, en función a lo anterior la empresa necesita formular estrategias, para el caso de este estudio hacemos énfasis en que una estrategia de cooperación para las Mipymes es la asociatividad, lo cual traerá beneficios económicos, sociales y culturales ya que las empresas podrán unir fuerzas con otras y obtener objetivos comunes.

4.1 Desarrollo Local.

Un país o nación puede tener altos niveles de crecimiento económico, en función al uso de sus factores de producción como pueden ser el trabajo y capital, pero eso no implica que necesariamente exista un desarrollo ya que no se miden los costos sociales o amenazas que la producción pueda generar en la población. Desde esta perspectiva no es suficiente que los países tengan solo crecimiento económico, es necesario que exista un desarrollo el cual se reflejará principalmente en el bienestar social y las condiciones de vida de la población.

El desarrollo según Gago (1993)²⁵ se entiende como “un proceso de cambio estructural global (económico, político, social, cultural y del medio ambiente), que tiende a aumentar la calidad de vida de todos los miembros

²⁵ Concepto tomado del libro CASANOVA F.”Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. Capítulo 2 “Las dimensiones del desarrollo económico local, Pagina 26 (Autor del concepto Gago, Alberto, “Planificación y Desarrollo Regional. Curso Latinoamericano de Desertificación”, noviembre, 1993.)

integrantes de una sociedad, para alcanzar una forma más completa y satisfacción de las necesidades colectivas básicas”

Para dar más claridad al concepto de desarrollo local es necesario entenderlo como un proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos.

“Para llevar adelante dicho proceso, es fundamental la participación de los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores²⁶”

“En los procesos de desarrollo local, los valores sociales juegan un papel clave en el funcionamiento del sistema productivo. El sentimiento de pertenecer a una comunidad local diferenciada está tan fuertemente arraigado que se sobrepone al sentimiento de clase, lo que altera las relaciones industriales e interfiere y limita los conflictos sociales locales. A su vez, la fuerte identidad local unida al reconocimiento social de la actividad empresarial explica el surgimiento y el mantenimiento de la actividad productiva en situaciones de necesidad y en circunstancias de riesgo. La confianza entre empresarios favorece la cooperación y asegura las transacciones entre las empresas locales. Además, la ética del trabajo induce a la mejora de la cualificación de los recursos humanos y reduce la conflictividad social. En definitiva, estos

²⁶ Concepto tomado del libro CASANOVA F.”Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. Capítulo 2 “Las dimensiones del desarrollo económico local, Pagina 26 (“Autor original de la idea”: Podestá, Enrique, Estudio de la gestión ambiental en la microregión del Rosario, Programa Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Serie Desarrollo local en América Latina N° 4, Montevideo, 1999).

mecanismos favorecen el proceso de acumulación de capital y el desarrollo económico local²⁷”.

4.2 Desarrollo económico local.

Según Vázquez Barquero. A, (2000) “el desarrollo económico local se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y “cambio estructural²⁸” que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región²⁹”

Esto se basa principalmente en las regiones o países poseen un conjunto de recursos, capacidades y condiciones las cuales pueden ser utilizadas para generar condiciones de crecimiento y desarrollo para la población.

“Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, un sistema productivo, una capacidad empresarial y conocimientos tecnológicos, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, una tradición y cultura, sobre los que se articulan los procesos de crecimiento económico local³⁰”.

²⁷ Ideas extraídas del documento: Vázquez Barquero Antonio “Desarrollo económico Local y descentralizado: aproximación a un marco conceptual”. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2000. Página 14 Conceptos de desarrollo local.

²⁸ **Cambio estructural** que implica la nueva fase de reestructuración tecnológica y organizativa la cual, como es bien conocido, afecta tanto a las formas de producción y gestión empresarial, como a la naturaleza del Estado y regulación socio institucional, así como al funcionamiento eficiente de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas. Concepto tomado del documento Alburquerque, Francisco. “Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática” En: Conferencia Forjando un sector de servicios de desarrollo empresarial moderno y eficaz en América latina y el Caribe: (1999 mar. 3-5: Río de Janeiro, Brasil).

²⁹ Vázquez Barquero Antonio “Desarrollo económico Local y descentralizado: aproximación a un marco conceptual”. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2000. Página 5 Conceptos de desarrollo local.

³⁰ Idea tomada del documento Vázquez Barquero Antonio “Desarrollo económico Local y descentralizado: aproximación a un marco conceptual”. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2000. Página 5 Conceptos de desarrollo local

El objetivo principal del desarrollo económico es aprovechar todas estas ventajas que la región o país tienen a su favor generando nuevos proyectos, utilizar los recursos disponibles, introducir innovaciones, etc. que le permitan ser más competitivos, y al mismo tiempo elevar el bienestar de la población.

Entonces el desarrollo económico local se convierte en un mecanismo y proceso de crecimiento (principalmente con el uso de los recursos locales) que implica un cambio en las estructuras, en las formas de organización de los diferentes actores de la localidad (Estado- Empresas- Instituciones- Población), estableciendo así nuevas relaciones y generando nuevos conocimientos y procesos de aprendizaje.

“Otro elemento importante es que el desarrollo económico local se caracterizaría por su dimensión territorial, no sólo debido al efecto espacial de los procesos organizativos y tecnológicos, sino por el hecho de que cada localidad o región es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico y organizativo. Desde la perspectiva del desarrollo económico local, lo social se integra con lo económico. La distribución de la renta y de la riqueza, y el crecimiento económico, no son dos procesos que surgen y toman forma de manera paralela, sino que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados toman decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, los de las empresas y los de la sociedad. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos sectores de la sociedad organizada se hacen realidad³¹”.

³¹ Idea tomada del libro CASANOVA F.”Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. Capítulo 2 “Las dimensiones del desarrollo económico local, Pagina 28

Para resumir lo anterior tomamos como referencia la postura de White y Gasser³² que determinan cuatro rasgos básicos que caracterizan las estrategias de desarrollo económico local:

- a) necesitan de la participación y el diálogo social;
- b) se basan en un territorio;
- c) implican la movilización de los recursos y ventajas comparativas locales; y
- d) son realizados y gestionados localmente.

Desde la perspectiva del desarrollo económico local y para nuestro estudio tomamos como elemento clave el crecimiento y desarrollo empresarial y principalmente las Micro, Pequeñas y Medianas (Mipymes) de las regiones o localidades ya que de estas dependen familias, trabajadores, proveedores y principalmente la economía de las regiones ya que se han convertido en la principal fuente de generación de empleo y autoempleo para las familias, la distribución del ingreso es más equitativa, se establecen importantes redes y mecanismos de cohesión social.

4.3 Formación de estrategias para el logro de la competitividad en los sectores industriales.

Según Michael E. Porter³³(1996), una de los principales razones por las cual las empresas formulan estrategias competitivas es para adaptarse a los constantes cambios en el medio o entorno externo³⁴ lo cual provoca que los

³² Idea tomada del libro CASANOVA F. "Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo: CINTERFOR, 2004. 163 p. Capitulo 2 "Las dimensiones del desarrollo económico local, Pagina 28 (Autores de la cita: White, S.; Gasser, M., Local economic development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work, Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial de la OIT, Ginebra, 2001).

³³ Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". 1990, México: Continental, Editorial CECOSA. Capitulo 1 "Análisis estructural de los sectores Industriales" Paginas 22-50.

³⁴ Al hablar del entorno externo de las empresas nos referimos a un gran número de variables desde económicas hasta sociales, las cuales influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de las mismas, en función a esto, su análisis constituye un elemento importante para la generación de estrategias y así poderle hacer frente a los problemas que se generen.

procesos internos sean más eficientes ya que las decisiones que se toman al interior son más conscientes, ya que para realizar una estrategia competitiva previamente se generó un análisis lo cual permite ver con más claridad cuál es la posición de la empresa o empresas en el mercado o industria al que pertenecen.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad económica, es encontrar la posición en la que se encuentra actualmente en dicho sector o mercado para que así pueda hacer frente a las distintas “fuerzas competitivas” y que éstas puedan inclinarse su favor.

Existen cinco fuerzas competitivas que según Michael E. Porter si una empresa está facultada para hacerles frente permite que esta sea líder en su sector las cuales son: el ingreso, amenaza de sustitutos, competidores potenciales, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre competidores.

Es importante para una empresa determinar cuál es el origen de la presión competitiva dentro de su sector o mercado al que pertenece, reconocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles permiten a la empresa reforzar su posición, le otorga una visión más amplia de las áreas en donde la aplicación de estrategias pueda producir los mejores resultados y permite ver qué áreas necesitan más atención para poder hacer frente a las amenazas.

4.3.1 Tres estrategias genéricas para lograr la competitividad³⁵.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial.

1. Liderazgo general en los costos.

³⁵ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental, Editorial CECOSA. Capítulo 2 “Estrategias Competitivas Genéricas” Páginas 55-65

2. Diferenciación.
3. Enfoque de segmentación.

- **Liderazgo total de los costos.**

“El liderazgo en costo requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente. De vigoroso empeño en la reducción de los costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, fuerzas de ventas, publicidad, etc.³⁶”

Es posible llegar a una reducción de los costos de forma significativa en la empresa, para esto se requiere una fuerte administración y estrategias bien trazadas. La disminución de los costos con relación a los competidores es una estrategia que permite tener una ventaja sobre los competidores, aunque esto no significa que se descuiden aspectos como la calidad, el servicio, o el tiempo.

Lograr que una empresa tenga una disminución de sus costos permite que ésta tenga mayores utilidades por encima del promedio del sector al que pertenece, como lo mencionamos anteriormente es una ventaja que se tiene sobre los competidores y que permite que la empresa tenga mejor posición sobre otras, además que esta disminución de los costos es una defensa, y permite que se logre un mayor posicionamiento en dicho mercado.

Para las empresas una disminución en los costos es de gran importancia, pero es fundamental lograr una disminución en aquellos costos que se involucran directamente en la fabricación del producto como pueden ser materias primas e insumos, químicos, servicios utilizados para la producción, combustibles, etc.

³⁶ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental, Editorial CECOSA. Capítulo 2 “Estrategias Competitivas Genéricas” Páginas 56-57.

Al tener bajos costos se tienen ventajas como pueden ser una mayor participación de mercado, mayor acceso al materias primas, la inversión de utilidades en nueva maquinaria, un posicionamiento mayor de la marca, aumento de publicidad, mayor capacitación para los empleados, modernizar el sistema de cómputo y un mayor mejoramiento del producto general.

El principal riesgo de esta estrategia es que, las inversiones pueden ser muy altas y por lo tanto muy costosas para las empresas ya que para lograr esta disminución en los costos se tendrá que invertir en la compra o modernización de la maquinaria y equipo, desechar aquellos activos que son obsoletos, la compra en volumen de materia prima, entre otras cosas. La disminución de estos costos no es de manera automática y los resultados pueden verse reflejados a mediano plazo lo cual puede generar incertidumbre en las decisiones que se tomaron y más aun se complica la obtención de resultados si la estrategia no fue bien diseñada, aunque la inversión haiga sido muy cuantiosa los resultados esperados tendrá poco impacto en las utilidades. Sin mencionar que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) tienen más dificultad para generar inversiones tal altas ya sea en maquinaria y equipo, como en materias primas o insumos, ante este panorama la empresa tiene que optar por nuevas alternativas, y tener una visión que le permita mantenerse en el mercado de una forma más competitiva y así garantizar su supervivencia.

- **Diferenciación del producto.**

“La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas, diseño, o imagen de marca. La diferenciación puede presentarse en los siguientes

aspectos, en tecnología, el servicio al cliente, cadena de distribución, y en otras dimensiones”³⁷.

La diferenciación permite que los clientes tengan un mayor grado de lealtad hacia producto o la marca que se ofrece y como consecuencia una menor sensibilidad a los cambios en los precios, esto también genera un aumento de las utilidades y conjuntado con la estrategia de bajos costos se tendrán mayores utilidades para la empresa. Como se menciono anteriormente esta generación de utilidades no serviría en absoluto si no se invierte en aspectos fundamentales de la empresa como podría ser la capacitación del personal de la planta, cursos de diseño, mayores retribuciones por el trabajo que realizado, etc., si se genera un excedente de utilidades en las empresas y este solo es acaparado por los propietarios de las empresas no se tendría un avance significativo. El principal riesgo que tiene esta estrategia de diferenciación es que transcurrido un periodo de tiempo al comprador tiene menos necesidad de adquirir el producto diferenciado.

- **Enfoque o alta segmentación.**

Una estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de competidores en particular, en un segmento de la línea del producto, bueno en mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque pueda tomar varias formas³⁸.

Esto significa que una empresa al dirigir todos sus esfuerzos para la producción de bien específico o de una parte específica del proceso permite que se tenga más efectividad o eficacia que los otros competidores que producen distintos bienes de forma más general en su empresa. La ventaja que se genera de esta estrategia es que la empresa logra una mayor diferenciación y que satisface de

³⁷ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental, Editorial CECSA. Capitulo 2 “Estrategias Competitivas Genéricas” Paginas 58- 59

³⁸ Porter, Michael E. “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 1990, México: Continental, Editorial CECSA. Capitulo 2 “Estrategias Competitivas Genéricas” Páginas 59- 61

una mejor forma las necesidades de los clientes ya que se tienen objetivos específicos en particular de producción.

Un riesgo que puede tener esta estrategia es que la mayoría de los competidores producen diferentes bienes en sus empresas lo cual genera que la empresa que genera un solo bien no tenga demasiada atención, en comparación a las otras que tienen productos más generales.

Como resultado la aplicación de cualquiera de estas tres estrategias permite que aquellas empresas que se encuentran posicionadas a la mitad de su sector industrial que pertenecen, logren dar los pasos necesarios para lograr el liderazgo en costos o por lo menos ponerse a la par de las empresas más competitivas, esto implica inversiones para modernizar su maquinaria y equipo, capacitación del personal, acuerdos con proveedores, satisfacción del cliente y permite que las empresas se orienten hacia objetivos particulares de producción para así lograr una diferenciación de su producto.

La elección entre estas opciones está basada necesariamente en las capacidades y limitaciones de la empresa. El éxito la ejecución de cada estrategia genérica implica diferentes recursos, fuerzas, estructuras organizacionales y estilos administrativos. Aclaremos que para las Mipymes este panorama resulta más difícil de lo que parece ya que no se cuentan con las condiciones adecuadas para crecer o ser competitivas en el mercado, nos referimos a condiciones cuando hablamos de maquinaria nueva, de acuerdos con proveedores, de acceso a crédito, de personal altamente capacitado, de apoyo institucional, de un producto de calidad, y de procesos organizativos eficientes, esto es el resultado de un círculo en los que intervienen distintos actores y cada uno opera en función de sus propios beneficios e intereses lo cual evita que estos cooperen y que se logren objetivos comunes.

4.4 Análisis del entorno externo de la empresa.

De una forma más general entendemos al entorno externo de la empresa como un conjunto de actores, circunstancias, y factores que influyen de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa y que son ajenos al los procesos internos que se dan en la misma.

La empresa debe estar dispuesto a generar estrategias, para poder manejar los distintos factores del entorno externo que pueden ser por lo general totales o parciales y para mejorar su competitividad ya que contara con los conocimientos necesarios, para esto es preciso recurrir un proceso llamado análisis del entorno externo ya que este pueden identificar una amenaza³⁹ o una oportunidad⁴⁰, según sea la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios.

“Dentro del entorno externo de la empresa existen sectores los cuales es necesario considerar y permite tener una visión más amplia de cómo se comportan esos actores alrededor de la empresa”⁴¹:

- El sector demográfico relaciona con el tamaño de la población, la estructura en los grupos por edad, la distribución geográfica, la composición étnica, y la distribución del ingreso. La empresa analiza los sectores demográficos de todo el mundo le pido a que estos puede tener efectos y que existen empresas que compiten por mercados globales.

³⁹ Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr su competitiva estratégica.

⁴⁰ Una oportunidad es una circunstancia del marco general que si, la compañía las sabe explorar, le sirviera para lograr la competitividad estratégica.

⁴¹ Idea tomada del libro: Michael A Hitt, Hitt, R Duane Ireland, Robert E “ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Competitividad, y conceptos de globalización” Capitulo I, Pág. 46. Publicado por Cengage Learning Editores, 2003 y retomando los conceptos más importantes para nuestro estudio, para mayor referencia revisar la bibliografía completa.

- El marco económico se refiere al carácter y el curso de la economía en el lugar donde la empresa compete con puede hacerlo. En razón de que los países están interrelacionados por la economía global, la empresa debe buscar, monitorear, pronosticar, y evaluar la solidez de la economía interna y aquellas economías que incluyen externamente en esa nación.
- El sector político-jurídico es el terreno donde las organizaciones y los grupos de interés compiten para obtener la atención, los recursos y contar con una voz representativa en el conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre los países y empresas. En esencia el sector representa la influencia que las organizaciones tratan de ejercer sobre el gobierno y la que los gobiernos ejercen sobre ellas. Las empresas tienen que analizar detenidamente las políticas y las filosofías que los gobiernos aplican a los negocios. Las leyes contra monopolios, los ordenamientos fiscales, las leyes relativas a la capacitación de trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas son terrenos en los que las políticas de gobierno afectan las operaciones y la rentabilidad de la industria de cada empresa.
- El sector sociocultural se refiere a las actitudes y los valores culturales y una sociedad. Dado que estos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos y tecnológicos.

Resulta arriesgado afirmar que existen elementos o factores comunes que afectan a la mayoría de las empresas que pertenecen a países en vía de desarrollo como es el caso de países latinoamericanos como México, Brasil, Chile ya que cada país y cada empresa tienen estructuras y capacidades diferentes . En función a estudios realizados por autores como Giovanni Stumpo, Marisa Dos Reis, Juan Manuel Corona, Marco A. Jaso, Ramón Rosales, Gabriel Yoguel, Juan Carlos Fernández entre otros que han realizado estudios a países latinoamericanos. Haciendo una compilación de sus ideas que plasman

en sus publicaciones considero que existen variables y elementos comunes del medio externo que afectan a las empresas de México y principalmente a las Mipymes de diferentes sectores industriales como es el caso de la Impresión y la Industria Conexa que mediante la ayuda de un estudio de campo y la aplicación de una encuesta a 36 Imprentas en la ciudad de Morelia, Michoacán se evidenciaron estos factores los cuales según los propietarios afectan más directamente el funcionamiento de las Imprentas, a continuación analizaremos teóricamente cuales son los efectos que estos factores producen en las empresas y más adelante los retomaremos más para el caso de las Imprentas en Morelia, Michoacán.

4.5 Factores internos y externos que influyen en la competitividad de las empresas.

El papel de las instituciones. La presencia de instituciones dedicadas a sectores empresariales ya sean públicas como privadas en una economía tienen como objetivos generar, apoyar y promover interacciones entre empresas, generando desarrollos exitosos para ambas partes. Podemos hacer referencia a instituciones que pueden ser desde asociaciones gremiales, centros de formación profesional, cámaras industriales o empresariales, gobiernos federales, estatales y municipales, centros tecnológicos y universidades. El apoyo de estas instituciones al sector empresarial puede generar ventajas como pueden ser desde mejoras en la calidad del producto o servicio que ofrece las empresas; formación de recursos humanos especializados mediante el ofrecimiento de capacitación continua; asesoramiento sobre nuevas técnicas de producción o uso de nuevas maquinarias; ayuda en el manejo interno del organización mediante una interacción de experiencias y conocimientos además de generar nuevas opciones de comercialización y búsqueda de nuevos mercados. Este tipo de acciones promueve a la empresa para que ésta pueda lograr un óptimo desarrollo y crecimiento para la empresa y todos los actores que giran alrededor de ella.

El problema es cuando el empresario o personas en general no confían en sus instituciones lo que genera que la empresa se aisle y no busque apoyo de ningún tipo como puede ser asesoría financiera, de investigación y desarrollo vinculación con centros educativos, etc. Esta desconfianza surge porque los empresarios no reciben beneficios visibles a corto plazo y muchas veces las instituciones tienden a favorecer a sólo unos sectores o grupos empresarios dejando a la deriva a la mayoría.

Incapacidad para reducir los costos de las materias primas e insumos.

Como se ha mencionado anteriormente desarrollar una estrategia que permitiría a las empresas ser más competitivas es la disminución de los costos, y para lograr esta meta se requiere por ejemplo buscar acuerdos con proveedores, para que así el suministro de materias primas e insumos que son necesarios para la elaboración de producto tengan un costo más bajo. Existen factores que impiden que el costo de las materias e insumos sea más bajo y que son ajenos a los proveedores por ejemplo al existir una alta demanda de materias primas e insumos estos tienden a encarecerse y el abasto es insuficiente esto genera que haya un aumento de precios. Una característica común para que la empresa logre una disminución del precio por parte de los proveedores es comprar materias o insumos por volumen, lo cual requiere una alta inversión que por lo regular resulta un problema para pymes y casi imposible para las micro empresas.

Tecnología y cambio tecnológico. Sin duda y para la mayoría de los sectores industriales la tecnología⁴² es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa y uno de los principales retos es la adquisición de la misma. Cuando se producen cambios en la tecnología por ejemplo nuevos

⁴² Citando a Matínez Cortiña (director) del libro Economía Planeta. Diccionario Enciclopédico, editorial Planeta Volumen 8 entendemos el concepto de Tecnología como “ *el estado y conocimiento de los sistemas de producción, las técnicas centrales y los conocimientos relacionados con dichos sistemas y que pertenecen a su realización efectiva*”

productos, materias primas o insumos, nuevas maquinas y equipos los cuales generan una reducción en el tiempo, un menor uso de materiales, y una mayor productividad, se considera que ha existido un cambio tecnológico.

En la actualidad y en los últimos 15 o 20 años los cambios tecnológicos son constantes y se dan con gran velocidad lo cual genera que las nuevas tecnologías sustituyan a las anteriores, generando así una obsolescencia de la tecnología con la que se contaba.

Michael A Hitt, Hitt, R Duane Ireland, Robert E señalan que esto genera cambios como en "el ciclo de vida de los productos se acorta debido a la veloz difusión de la nueva tecnología y aumenta el valor de la capacidad para introducir a los mercados, velozmente, los nuevos bienes y servicios. De hecho, la difusión general y la velocidad de las tecnologías hace que los productos sean prácticamente iguales, entonces la velocidad para llegar mercado puede ser la fuente básica de la ventaja competitiva"⁴³.

Estos cambios por lo regular pueden generar dos efectos dependiendo la situación actual de las empresas, primero la empresa se adapta y es capaz de adquirir la tecnología de punta generando así una disminución de los costos, los productos tienen mayor calidad, se tiene una mayor productividad, al igual que genera una disminución de tiempo, se logra una producción de bienes y la empresa se vuelve más competitiva en el mercado. El lado opuesto del cambio tecnológico afecta principalmente a aquellas empresas que no logran adquirir las nuevas tecnologías, ya que el mercado se vuelve más competitivo, y por lo tanto la producción solo satisface a un pequeño segmento de mercado debido a que la esta depende de las capacidades de la empresa, no es que exista un atraso interno en los procesos de la empresa, simplemente que con el cambio tecnológico se crean nuevos productos y la demanda de los clientes cambia lo cual genera que en un periodo de mediano plazo la empresa no pueda competir con otras empresas las cuales si pudieron adaptarse a los cambios.

⁴³ Texto tomado del libro: Michael A Hitt, Hitt, R Duane Ireland, Robert E "ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Competitividad, y conceptos de globalización" Capitulo 1, Pág. 15. Publicado por Cengage Learning Editores, 2003.

Elevados costos asociados a la normatividad y la sobre regulación.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2004), los empresarios en México se enfrentan a un exceso de trámites y gestiones para abrir y operar un negocio, lo cual en muchas ocasiones representa una limitante para el crecimiento de la actividad productiva, pues esta situación desalienta el cumplimiento de las obligaciones tributarias, promueve la evasión fiscal y la informalidad de los negocios. Como ejemplo, en México se requiere cumplir con 15 trámites (federales, estatales y municipales), cubrir un costo aproximado de 24 mil pesos y esperar 112 días para abrir un negocio. De 75 países seleccionados, México se ubica en el lugar 67 en cuanto a mayor número de trámites por realizar para abrir un negocio y en el lugar 66 en cuanto al tiempo requerido para iniciar operaciones .

Lo que se busca es lograr disminuir todos los trámites para que una empresa pueda operar de forma legal y aportando sus impuestos correspondientes, para esto y de acuerdo a la publicación Reforma Regulatoria en México de la Organización 2006 para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la aplicación de la mejora regulatoria en México ha producido importantes cambios en lo referente a las empresas como pueden ser:

- Reducir precios y aumentar la calidad y las opciones para los consumidores y las empresas mexicanas.
- Mejorar la eficiencia productiva, reduciendo los costos de insumos tan importantes como las comunicaciones y el transporte, y promover así la competitividad. Esto ha contribuido al crecimiento del sector exportador mexicano.
- Promover la inversión y la innovación en nuevos productos y tecnologías, así como la adopción de métodos modernos de bajo costo por parte de nuevos competidores.
- En el transporte, las telecomunicaciones y otros sectores, la privatización y la eliminación de trámites excesivos alentaron a las empresas a invertir en nuevas tecnologías.

- Aumentar la adaptabilidad de la economía mexicana para poderse recuperar de las severas crisis económicas con mayor rapidez y a un menor costo.
- Establecer instituciones y métodos que permiten a México alcanzar sus metas regulatorias, tales como la salud humana, la seguridad laboral y la protección ambiental, a un menor costo.

Como podemos ver existen cambios en la forma de operar de algunas instituciones lo cual facilita a las empresas a participar y formar parte de alguna institución lo cual le puede generar beneficios importantes.

Acceso a financiamiento. Uno de los problemas comunes para las Mipymes es que no tienen fácil acceso al financiamiento o crédito por parte de instituciones o bancos, lo cual impide el desarrollo y crecimiento de las empresas ya que no permite que se den inversiones en nuevas tecnologías, innovación de nuevos productos y procesos, impide que las empresas no tenga mayor flujo de capital para solucionar cualquier eventualidad, y por ultimo impide que se den encadenamientos y desarrollo con proveedores y clientes. Las principales causas que obstaculizan este financiamiento o crédito a empresas en México y otros países de Latinoamérica se debe primero a las elevadas tasas de interés y plazos restringidos lo cual genera desconfianza por parte de los empresarios por los altos intereses que se deben pagar, segundo lugar las Mipymes no cuentan con altas garantías para el cumplimiento de obligaciones por su tamaño, tecnología y equipo que tienen ya que por lo regular son obsoletos, tercero el gobierno federal y estatal tienen líneas de financiamiento a las Mipymes, pero la entrega de tramites es excesivo y los resultados no son los esperados o el recurso tarda tiempo en llegar, por último la situación financiera y económica de las Mipymes impide que se obtengan créditos de mayor magnitud ya que las utilidades no son tan altas o en muchos casos no se tiene un registro contable exacto que muestre la realidad de la empresa.

En función a esto las Mipymes tienen que buscar otras alternativas para su financiamiento como pedir préstamos a familiares, amigos, y principalmente a los proveedores que para estas empresas se han convertido en la principal fuente de financiamiento o crédito, permitiendo que den solución a sus problemas en corto tiempo además de tener plazos más flexibles para la liquidación de la deuda.

Excesiva Competencia Existe una alta densidad de empresas en aquellos sectores que operan de manera más tradicional y menos en aquellos que tienen procesos más innovadores y tecnología de punta, por lo tanto los sectores industriales más tradicionales se vuelven más competitivos ya que no existen demasiadas barreras a la entrada. Como se ha mencionado anteriormente la empresa para conseguir ser competitiva debe crear estrategias como en la disminución de costos, diferenciación del producto, mayor calidad, atención al cliente, o buscar nuevas alternativas de producción como técnicas o procesos, usar nuevos materiales, entre otras cosas. Este problema se acrecienta por la existencia del sector informal en donde muchas de las Mipymes pertenecen generando una competencia desleal para las empresas formales.

Capacitación del recurso Humano. El recurso humano o personas que laboran en las empresas son la base fundamental de creación de valor dentro de la misma, en la actualidad las personas son un recurso importante para las empresas y no un costo, ya que poseen una gran capacidad de aprendizaje el cual permite solucionar conflictos y situaciones que se dan en el interior de la empresa, además que la experiencia que obtienen se vuelve en un elemento importante para que la empresa sea competitiva. El problema parte que, al no existir vinculaciones con instituciones o centros de investigación, no existen procesos de capacitación formales en las empresas, por lo regular la capacitación se da al interior de la empresa, mediante la transmisión de conocimientos por parte de las personas que cuentan con mayor experiencia, no quiere decir que esto sea malo, el problema radica en la existencia de

nuevas tecnologías, el uso de nuevos insumos y técnicas de producción ya que este conocimiento no es muy general y su transmisión depende de personas que están especializadas en dichos temas. La falta de capacitación genera que las personas aprendan mediante procesos de prueba y error lo cual resulta costoso para la empresa, los empleados no tienen un sentido de pertenencia en la empresa ya que no adquieren nuevos conocimientos y lo único que los motiva es la remuneración que perciben, en base a esto tienden a cambiar fácilmente de empresa generando una alta rotación de personal para las empresas y principalmente la pérdida de la experiencia adquirida por parte de la persona, no existe eficacia en la producción (existen demasiadas mermas de materiales e insumos), no hay buen uso de la maquinaria y equipo, etc.

Organización y cooperación empresarial. Uno de los principales problemas que tienen las empresas es que se desenvuelven en el medio de una forma aislada y presentan resistencia a cooperar con otras empresas de su industria, como veremos más adelante existen factores como es la desconfianza, la pérdida de control y autonomía, la cultura individual entre otras cosas que impiden que se dé la cooperación entre las empresas. Esto trae como consecuencia que las empresas no se junten para lograr objetivos comunes, ya sea económicos, de tipo tecnológico, de innovación de nuevos productos, o capacitaciones conjuntas, etc. Cabe aclarar que la cooperación puede tener mayor éxito si las empresas que participan tienen las mismas capacidades y condiciones productivas, ya que la aportación sería en las mismas condiciones y por lo tanto la repartición de los beneficios sería equitativa. También podemos darnos cuenta que por lo regular no existen relaciones entre las pequeñas y grandes empresas ya que por las condiciones y capacidades de las empresas de menor tamaño no pueden responder de forma eficiente a las demandas de las empresas grandes cabe señalar que una posibilidad de generar interacción es que las empresas cooperen y puedan buscar mayores oportunidades. Las instituciones y organizaciones industriales deben tener una participación activa y formar estrategias que promuevan la cooperación empresarial generando así un desarrollo para toda la industria.

Falta de información y conocimientos El uso de nuevas tecnologías como son las computadoras, los teléfonos, el internet, la televisión y radio generan que la información sea más fluida y constante permitiendo así tener acceso a ella de manera más rápida y oportuna, por ejemplo el uso de información estadística, acontecimientos económicos, la aprobación de una política entre otras cosas permite que los empresarios usen la información de otra forma ya que se puede usar para la generación de acciones o estrategias que ofrezcan una ventaja competitiva. Cuando no se tiene la información adecuada se obtiene una desventaja ante los competidores ya que se desconoce cómo está el entorno y como se mueven sus componentes, esto genera que no se anticipen a los cambios en el medio y que no se tengan estrategias para hacerles frente.

La base de la tecnología y de los constantes cambios es el conocimiento y su aplicación, por lo tanto este se convierte en una ventaja sobre otras empresas ya que quien tenga más conocimiento y experiencia tendrá un mayores beneficios y no solo económicos, bajo este nuevo panorama el conocimiento y la experiencia se vuelven en parte esencial de la empresa y se presenta como un valor intangible capaz de adaptarse a los cambios de la mejor forma, una parte fundamental de esto es que las empresas no solo se adaptan si no que pueden generar un cambio en los procesos tradicionales de producción, en el aprovechamiento de las materias primas e insumos así como en la forma de interrelacionarse con otras empresas.

4.6 La importancia del análisis interno de las empresas.

Como ya hemos visto el ambiente externo es de suma importancia para las empresas ya que influye (positivamente o negativamente), pero no se puede dejar de lado el ambiente interno ya que es el núcleo de la propia empresa, es donde se dan todas las operaciones, técnicas, procesos, interacciones entre empleados, la toma de decisiones para el logro de un objetivo comunes, y así

obtener los resultados esperados, uno de los retos más importante dentro de la empresa es tener un proceso de organización y administración eficiente capaz de elevar las capacidades de la empresa y así crear un nuevo contexto interno organizacional donde el conocimiento, el aprendizaje conjunto, puedan hacerle frente a cualquier reto que se presente. Esto traerá como resultado que la empresa sea competitiva en su industria además que ocupara una posición exclusiva en el mercado. En función a lo anterior la empresa debe potencializar sus capacidades⁴⁴ y optimizar sus recursos⁴⁵ que otras empresas no tienen o por lo menos igualar el modo de organización y producción de las empresas más competitivas. Las decisiones estratégicas que la empresa tome deben ser eficientes para que sean capaces de adaptarse velozmente, es de gran relevancia para los propietarios de las empresas analizar cuáles son los recursos y capacidades que tienen internamente para generar una ventaja competitiva.

Las decisiones que toman los propietarios de las empresas respecto a sus capacidades, recursos y las ventajas que consideran tener sobre otras empresas influirán significativamente en sus utilidades y competitividad, para esto las empresas deben de reconocer cuáles son sus principales competidores antes de generar estrategias y tomar decisiones ya que mientras no existan análisis hechos por la empresa y que incluyan los factores que más afecten a la misma, el margen de error será mayor, bajo este escenario los propietarios por lo regular se equivocan cuando hacen un análisis del interno ya que no tiene

⁴⁴ Las capacidades de una empresa permiten a la empresa asignar recursos que han sido integrados, a propósito, con el objetivo de alcanzar está final deseado. Las capacidades, que son el pilar fundamental que sostiene al organización, surgen con el transcurso del tiempo gracias a la interacción compleja de lo recursos tangibles y los intangibles. Un fundamento de muchas capacidades radica en las habilidades y en los conocimientos de los empleados de una empresa y, con frecuencia, también en la experiencia de las funciones. Por lo tanto, jamás podremos exagerar cuando no referimos al valor que tiene capital humano para desarrollar y ampliar las capacidades con las cuales cuenta la empresa.

⁴⁵ Los recursos de una empresa puede ser las tangibles como intangibles. Lo recursos tangibles son los que podemos ver y contar. La maquinaria de producción, las plantas, y los organigramas formales son ejemplo de ello. Podemos determinar el valor de muchos esto recursos con base a los estados financieros, en un aún cuando no representan el valor de los activos es una empresa, porque no se toman en cuenta algunas recursos intangibles.

Lo recursos intangibles incluyen bienes que normalmente tienen honda raíz es en la historia de las empresas y que se hay ido acumulando con el tiempo. Como por ejemplo el éxito de muchas empresas a nivel mundial radica más en sus capacidades intelectuales y desde su sistema que los activos materiales, la capacidad para administrar el intelecto humano y para convertirlo en propicio útiles se está convirtiendo, aceleradamente, en una habilidad importante para las empresas en nuestro tiempo.

un conocimiento total de su empresa y seleccionan para su análisis recursos y capacidades que considera importantes pero al término de un periodo de tiempo se dan cuenta que la estrategia aplicada no fue la correcta ya que no obtienen ninguna ventaja sobre sus competidores. Sin embargo aunque existan errores al plantear las estrategias la empresa acumula mayor experiencia lo cual le permitirá aplicar acciones correctivas con esto se adquirirá mayor aprendizaje que es fundamental para generar nuevas ventajas sobre otras empresas.

Las empresas se encuentran bajo un ambiente de incertidumbre y presión debido a las nuevas tecnologías, las tendencias políticas económicas que cambian constantemente, los cambios en los hábitos de consumo de la sociedad, y las modificaciones de la demanda de los clientes. La incertidumbre del entorno aumenta la complejidad y el alcance de las cuestiones que se deben analizar cuando estudia el ambiente interno lo cual trae como consecuencia que afecte las decisiones de los recursos y capacidades que son las bases de la ventaja de la empresa.

4.7 La cooperación entre empresas como estrategia competitiva.

Como ya hemos visto anteriormente las empresas desempeñan un papel importante en la economía ya que surge como una unidad económica de producción de bienes y servicios pero más importante que esto, es la organización que tiene al interior y exterior por su interacción con otras empresas, proveedores, instituciones, familias o personas en particular que dependen del buen funcionamiento de la empresa, es la base para que se den un conjunto de relaciones sociales tanto productivas como personales.

Por lo tanto el lugar donde la empresa realiza la mayoría de sus transacciones es en el mercado ya que este tiene mecanismos y estructuras para que se den las transacciones, un ejemplo claro pueden ser los contratos de compra- venta, facturas, recibos de compra donde se ven reflejadas esas transacciones o se

materializan esto a su vez forma un conjunto de relaciones complejas entre los distintos agentes. En la realidad todo este tipo de relaciones vuelven el medio que rodea a la empresa más complejo y difícil ya que intervienen diferentes actores y cada uno busca un beneficio particular, si no existe en el mercado una estructura bien definida de las transacciones que se realizan se vuelve un ambiente conflictivo entre los diferentes actores que participan en él. A esto le sumamos los problemas y obstáculos que tienen las empresas tanto en su interior como en el exterior, es necesario que las empresas y especialmente las Mipymes generen estrategias lo cuales le permitan ser más competitivas y adaptarse más rápidamente al medio, en función a esto vemos a la cooperación como una solución ya que los mercados están formados por un conjunto de relaciones o contratos llevados entre las empresas ya sean jurídicamente o de palabra, independientes en base a acuerdos de cooperación. En función a esto vemos que el mercado tiene dos extremos necesarios uno el cual se basa en principios de competencia y otro que se da sobre la base de las relaciones sociales que se dan o materializan entre empresas y sus competidores. Para esto el objetivo final de la cooperación entre empresas sería minimizar a través de los acuerdos de cooperación o asociación "los costos de transacción".

Citando a Coase, R.H el cual señala "que la principal razón de la empresa, viene unido a las imperfecciones del mercado, es decir, al hecho de que la utilización del mercado, implica unos costos: los denominados "costos de transacción". Dichos costos hacen referencia a los recursos consumidos en el proceso de regular las condiciones en que se produce la transferencia, previa al intercambio de bienes y servicios económicos que se derivan de ella. El costo de transacción se asocia con el mecanismo elegido para regular los intercambios y, en última instancia, con la asignación de recursos. Es importante señalar que los costos de transacción se diferencian de los costos de producción en que éstos están terminados por la tecnología productiva y la estructura de los recursos utilizados, en tanto que los primeros dependen del

nivel información que se posea y de la naturaleza de los activos que se intercambian⁴⁶”

En función a lo anterior como señalan los autores Juan Carlos Fernández de Arroyabe y Nieves Arranz Peña⁴⁷ alguna de las principales razones por la cual la empresa se motiva a cooperar con otras son las siguientes:

- Reducir los costos de transacción, cuyo aumento se produce al aumentar la certidumbre en los mercados económicos. Los contratos y acuerdos generan menos conflictos pero más costos el objetivo sería generar relaciones de cooperación que se basen principalmente en fundamentos de confianza mutua.
- Tener un mayor volumen y presencia los mercados a través de la generar acuerdos con competidores, proveedores o clientes. La cooperación favorece a que la empresa tenga acceso a insumos, maquinaria y equipo, capacitación entre otras cosas ya que no se actúa de forma aislada si no conjuntamente con sus competidores para lograr objetivos comunes.
- Buscan la eficiencia en ciertas actividades que realiza la empresa mediante la externalización, cuando los costos internos de realizar una actividad son mayores que si dicha actividad se lleva a cabo en el mercado con una lógica competitiva.
- Finalmente, accederán a bienes específicos que no posee la empresa pero que complementarán su actividad. En función de la especificidad de los activos, la cooperación puede resultar más eficiente que la

⁴⁶ COASE, R.H “ The nature of the firm” Revista Económica, Volumen 4, noviembre. Tomado de la traducción en castellano de A. Cuervo. Ortigueira y A. Suarez (1979): Lecturas de la Introducción a la Economía de la Empresa. Madrid. Pirámide.

⁴⁷ Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketin, Madrid 1999.

adquisición de mercado, puesto que disminuye la incertidumbre en su obtención sin incurrir en los costos de internacionalización.

La mayor parte de las empresas y especialmente las Mipymes buscan distintas alternativas las cuales le permitan tener una mayor participación en el mercado algunas veces sin recibir ningún beneficio de sus acciones. Hablando de la cooperación empresarial existen distintas alternativas o estrategias a seguir las cuales permitirán que las empresas cooperen entre sí, claro que no existen una sola alternativa que se pueda aplicar a todas las empresas ya que cada una tiene estructuras organizativas y productivas diferentes, a continuación veremos cuáles son las “modalidades o estrategias de cooperación más comunes⁴⁸” entre empresas:

- ✓ La asociación es una forma de cooperación muy próxima al mercado caracterizada por unos objetivos y unas relaciones débiles entre los socios. Por ejemplo, una asociación de compras entre minoristas supone una interacción mínima entre los participantes, aunque si la existencia de un objetivo común, cuál es la atención de un mejor presión a comprar mayor cantidad de producto.
- ✓ En el otro extremo, se sitúan las redes Inter empresas este tipo de ser tú las se basa en unidades autónomas de negocio y se crean dentro de la empresa con el objetivo de mejorar la eficiencia y por ende la competitiva global de la misma. Dichas unidades mantienen sus dependencias jerárquicas con la empresa, estando sometida a criterios de mercado.
- ✓ La sub contratación supone la cooperación de dos empresas individuales con un cierto grado de interrelación para ejecutar las tareas en común.

⁴⁸ Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999, Pagina 33 Capitulo 2 “Cooperación empresarial”

- ✓ La externalización consiste en independizar algún departamento de la empresa, momento a partir del cual se plantean objetivos individuales, aunque mantienen una relación, al menos durante un tiempo ya que la parte que es independizada se crea para prestar servicios a la primera.
- ✓ La franquicia abarca un amplio espectro de posibilidades, aunque siempre tienen en común que las dos empresas que cooperan mantienen una cierta relación así como una serie de objetivos comunes. El grado de interrelación puede oscilar entre una amplia gama.
- ✓ Joint-venture. Supone la creación de una entereza por parte de otras empresas como consecuencia de un acuerdo de cooperación. Ello supone la existencia y un alto grado de compromiso, derivado de las fuertes inversiones, entre las empresas de origen, lo cual se refleja en los objetivos que serán comunes y en el mantenimiento de una relación frecuente y estable.
- ✓ El consorcio implica crear una estructura común entre varias empresas para desarrollar un proyecto conjuntamente, siendo por lo tanto la relación de los objetivos más débiles en el caso de una empresa conjunta.

Un factor importante que ha influido significativamente a que las empresas cooperen es la creación de nuevas tecnologías y la amplia información que existe en la actualidad mediante las comunicaciones, esto genera cambios en el mundo económico y nuevos requerimientos para que las empresas sean competitivas, se pierde la visión local y se pasa a un ámbito más global en la que las empresas pueden competir con empresas de cualquier parte del mundo, se tiene un acceso a la información de manera inmediata y actual, en función a estos cambios las estrategias empresariales tienen que tener una visión más global, en la actualidad para que una empresa pueda mantenerse en el mercado no solo basta con que se adapte rápidamente a los constantes

cambios, si no que necesita crear nuevas necesidades en el mercado al que pertenece, es decir innovar tanto en productos, procesos, uso de materias primas, etc.

En función a este entorno dinámico y cambiante, incluyendo a todos los actores y elementos que rodea a la empresa surge una pregunta ¿Cuál es la meta principal de la empresa, o cual es su principal razón de ser?.

Entendemos que la empresa produce bienes y servicios mediante un proceso de producción o transformación en el cual intervienen todas las personas que forman parte de la empresa, con el uso de maquinaria y equipo con que cuentan, además del uso de sus recursos, el resultado de esto genera bienes o servicios que se valoran en el mercado, en base a esto una de las principales razones de la empresa es la creación de valor. Esta creación de valor puede ser subdividido en funciones o actividades específicas todo en función al proceso o producción que la empresa hace en la cadena de valor. Entendamos que una empresa forma parte o es un eslabón de una cadena de valor dependiendo al sector al que pertenece ya que cada empresa realiza actividades distintas pero el fin de todas es la generación de valor.

La ventaja competitiva que tiene una empresa sobre otra es la base para que se tenga un control en el mercado, cada empresa maneja sus recursos y capacidades de distintas formas en función a esto las empresas son heterogéneas

4.8 La toma de decisiones y el crecimiento de las empresas.

Uno de los principales problemas que tienen las empresa en la toma de decisiones, es la velocidad de reacción ya que los cambios se dan más rápidamente y no existe el tiempo suficiente para reaccionar de forma preventiva además que ante un cambio tecnológico las Mipymes aunque estén informados de las nuevas tecnologías no tiene el capital para acceder a ellas,

por lo tanto no pueden adaptarse rápidamente a los escenarios en los que la innovación tecnológica reduce los ciclos de vida de los productos, en que las necesidades en los gustos de los consumidores modifican los segmentos del mercado de forma continua, cuando la calidad, la capacidad de reacción y la información son factores muy importantes, es preciso optar por una estrategia que le permita a la empresa la anticipación a los constantes cambios, la adaptación a las nuevas reglas del juego del mercado y conseguir una posición fuerte frente a la competencia.

Tomando como referencia las posturas de los autores Bueno Campos⁴⁹, (1987) y Juan Carlos Fernández de Arroyabe⁵⁰ determinamos que existen dos estrategias las cuales permitirán que la capacidad productiva de las empresas crezca y así lograr un crecimiento general en la empresa:

- ✓ Crecimiento interno, basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el núcleo de la empresa a través del consumo de recursos internos. Este tipo de crecimiento modifica la estructura del empresa y crea una capacidad productiva nueva dentro de esta basándose en las capacidades y recursos con que cuentan.

- ✓ Crecimiento externo, logrado mediante la adquisición, participación y control de otras empresas; salvo que se necesite financiación externa para atender al precio de los derechos de propiedad del empresa participada o controlada, esta estrategia esta mas dirigida a la búsqueda de una mayor posición competitiva.

El crecimiento interno depende más de las decisiones que se toman en el núcleo de la empresa, como se organizan, como se usan los recursos y

⁴⁹ Bueno Campos, E. (1987) Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y costos. Madrid. Pirámide (cuarta edición de la revista en 1993). Pág. 50.

⁵⁰ Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999,

capacidades de la empresa, en el crecimiento externo incluye factores de gran importancia como es la cooperación o asociación, para lograr esto es posible que empresas con capacidades productivas similares tenga acuerdos para ser más competitivas en el mercado.

Para nuestro estudio tomamos como estrategia fundamental para las empresas y principalmente para las Mipymes los acuerdos de asociación entre las empresas o la asociatividad empresarial, aclaremos que la asociación no es distinta a la cooperación, ya que la asociación es una estrategia o método por el cual las empresas pueden cooperar, así como existe la asociación empresarial existen otras formas de cooperar como pueden ser la fusión de empresas, la absorción, la participación la formación de redes, etc.⁵¹ Por las características que tiene la asociación empresarial la cual es más flexible como veremos adelante y permite tener mayor autonomía, para las mipymes y principalmente en México formar estos acuerdo sería el principio, aunque de manera muy simple se empezaría a establecer acuerdos entre empresas, lo cual sería de gran ayuda para cambiar la cultura individualista y la forma que tienen de operar aisladamente.

4.9 Los acuerdos de asociación entre empresas.

Para tener una definición más completa de asociatividad entre empresas tomamos como referencia a Ramón Rosales⁵² (1997) el cual la define como: un mecanismo de cooperación entre empresas(micro, pequeñas, medianas o grandes) por lo regular este mecanismo o estrategia es más factible para empresas de menor tamaño por sus características, recursos y capacidades, estas mantienen su independencia legal y autonomía en la dirección, es una

⁵¹ Para mayor referencia de las distintas formas de cooperación revisar el capítulo 2 de Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999, o revisar el documento de Teodomiro Fernández Da Silva “La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales en el proceso de desarrollo local. Universidad Católica Dom Bosco (Brasil) Volumen 3 paginas 125- 141. 2005.

⁵² Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA. Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en: http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

decisión en la que se juntan las fuerzas competitivas de los participantes en busca de un objetivo común y de manera voluntaria.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos para cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están confrontando un proceso de la globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos industriales localizando las fábricas en partes diferentes del mundo, abriendo oportunidades que también las amenaza para las Mipymes que además de presionarse en cambiar los paradigmas de dirección necesita diseñar nuevos mecanismos para con su ambiente.

Las empresas tienen gran presión para hacer frente a la competencia derivada de la liberación económica, los propietarios o directores de las empresas tienen estrategias las cuales pueden usar para su beneficio, en función a esto podemos decir que existen estrategias que pueden ser generadas individualmente y otras colectivamente. Las estrategias individuales por ejemplo, estrategias de calidad total, procesos de reingeniería, disminución de tiempos y precios, etc. y estos son manejados por la dirección de la empresa, las colectivas necesitan a otros participantes, por lo menos dos y las decisiones que tome una empresa tendrá repercusiones en las otra en grados diferentes todo en función a las condiciones del acuerdo establecido.

Como hemos mencionado anteriormente diseñar y promover estrategias colectivas no son la única solución que tienen las empresas para crecer y desarrollarse ya que cada empresa tiene características diferentes, a pesar de esto para las Mipymes puede constituir una alternativa clave para que estas sobrevivan y sean competitivas en el mercado, a pesar de esto no descartamos que algunas estrategias individuales puedan tener éxito al mismo nivel que las colectivas.

La asociación entre empresas como se ha señalado anteriormente es una estrategia de crecimiento externo con el fin de que las empresas logren ser

más competitivas en el mercado principalmente las Mipymes ya que son las que más necesidades y problemas tienen, por su tamaño, por sus pocos recursos con que cuentan, por la maquinaria obsoleta, con la poca capacitación que tienen los trabajadores entre otras cosas, este acuerdo por lo regular se da entre dos o más empresas las cuales unen capacidades y recursos comunes lo cual les puede dar mayor presencia en el mercado, estos acuerdos se dan por periodos de tiempo más o menos largos de manera escrita o de palabra. Este proceso se da cuando las empresas interesadas descubren aspectos comunes de los cuales pueden obtener un beneficio conjunto, mediante una coordinación de acciones en determinadas actividades como pueden ser compra de materias primas en volumen, uso de maquinaria, innovación de nuevos productos, capacitación conjunta, generar una inversión mayor, etc. Estos acuerdos a diferencia de otros como la fusión son más flexibles ya que el núcleo se basa en la confianza y el compromiso, esto a su vez permite que las empresas sean más competitivas y puedan adaptarse más a los cambios del entorno, así como tener acceso a las nuevas tecnologías ya que se unen fuerzas y se trabaja en equipo.

Teóricamente la asociación empresarial trae muchos beneficios, pero el problema es que las Mipymes por lo regular tienen incertidumbre sobre los resultados que esto pueda traer, existe elementos que obstaculizan estos procesos como puede ser la poca cultura de cooperar, y principalmente con empresas que ellos consideran como competidores, la incertidumbre de que solo algunas empresas logren resultados y que la repartición de estos beneficios no sea equitativa, el miedo a la competencia desleal, entre otros factores.

El objetivo de este estudio es analizar si existen elementos comunes entre las empresas estudiadas lo cual facilite que se den estos procesos de cooperación o asociación con el fin de que se obtengan ventajas y se conviertan más competitivas en el mercado, pero la decisión final la toman los propietarios o administradores de las empresas, esta decisión tiene que estar basada en las necesidades y limitaciones que tienen las empresas, además de las ganas que

tengan de que sus empresas crezcan y sean competitivas, no es necesario hacer un estudio extenso para saber que existen fallas en las empresas, los propietarios por su experiencia acumulada por lo regular perciben cuáles son esos problemas y sienten la necesidad de hacer algo, en este documento no se afirma que la asociación es la única solución que tienen las mipymes para salir adelante ya que existen un gran número de alternativas y estrategias que se pueden aplicar para salir adelante, la cuestión de la asociación es que se pueden unir fuerzas y así mediante el trabajo en equipo lograr objetivos más rápidos, claro que para lograr esto es necesario que exista una confianza plena y un alto compromiso, sin estos elementos es probable que no se tengan los resultados esperados.

De las principales causas que motivan a las empresas a asociarse destaca la búsqueda de objetivos y necesidades comunes que operando aisladamente sería difícil obtener resultados a corto o mediano plazo. Se busca una mayor posición en el mercado y mediante el uso conjunto de capacidades y recursos, puede que las empresas sean más competitivas, además estos acuerdos de asociación pueden darse con proveedores, competidores o clientes. Las empresas conservan su identidad y fuera del logro de los objetivos comunes conservan su autonomía además de que se pueden generar inversiones mayores lo cual posibilita un mayor crecimiento, sin olvidar que un beneficio subjetivo de gran importancia es que las empresas comparten experiencias, soluciones, y problemas conjuntamente creando así mayor aprendizaje y conocimientos para las empresas que participan.

Según Ramón Rosales⁵³ (1996) y Luís Héctor Perego⁵⁴ (2003) señalan que la asociación a diferencia de las otras alternativas o estrategias de cooperación entre empresas, esta tiene seis características principales que a continuación veremos:

⁵³ Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA. Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en: http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

⁵⁴ Perego, Luís Héctor; "Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos", Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 2003.

- Es una estrategia colectiva. es indispensable encontrar objetivos comunes, que posibiliten que se den estos acuerdos, así como es de gran importancia que las empresas que decidan unirse tengan características, capacidades y recursos comunes, al igual que su aportación de cada uno sea equitativa con esto garantizamos que los resultados (pérdidas o ganancias) sean repartidas de la misma forma.
- Tiene carácter voluntario. No existe forma de obligar a otras empresas de formar parte de una asociación, cada empresa tomara sus propias decisiones y la principal motivación es la obtención de resultados y logro de objetivos comunes.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera. Cualquier empresa puede cooperar con otra ya que existe una alta flexibilidad, aunque una empresa sea de mayor tamaño que la otra, lo único es que por lógica los beneficios obtenidos no serán repartidos igualmente. A diferencia de las redes horizontales que solo participan empresas que pertenecen al mismo mercado o sector, la asociatividad permite la participación de empresas de distinto sector o ramas.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes. Cuando existe un acuerdo entre empresas para logara objetivos comunes por lo regular la autonomía se mantiene para todas aquellas actividades en la cual la empresa no tiene acuerdos, por ejemplo dos empresas se unen para la compra de materias primas e insumos en volumen para lograr una reducción del precio, las empresas deciden hacer aportaciones iguales, buscan al proveedor que mas descuento les otorga y toman la decisión de realizar el pedido, esto lo hacen en conjunto y la decisión final la toman de la misma manera, con esto logan una reducción en sus costos, a partir de este momento lo que cada propietario haga con sus materias o insumos o en qué y cómo los use depende de ellos mismos, lo único que se quería logara erar una reducción de costos hasta ese punto el acuerdo fue exitoso.

- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales. Puede pasar que estos acuerdos se den de manera escrita o de palabra todo en función del nivel de confianza que exista y el nivel de compromiso que cada persona tenga antes de hacer el acuerdo.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas. Desde mi punto de vista no es que sean exclusivas para las pymes si no que por sus características productivas es más fácil que se den acuerdos entre ellas a comparación de las empresas grandes las cuales por lo regular buscan cooperación a través de las alianzas estratégicas y mientras la misma compañía puede mantener alianzas estratégicas múltiples, cada uno también es un acuerdo específico entre dos empresas y por consiguiente no tiene una naturaleza colectiva.

Según Menguzzato, M. (1992)⁵⁵ señala las desventajas que los acuerdos de asociación y cooperación entre empresas puede generar los cuales son:

- La reducción de la autonomía estratégica de las empresas asociadas, que deben aceptar a cambio de las ventajas buscan un reparto de orden y de control, al menos en relación con la actividad objeto de cooperación, lo que ocasionalmente a menudo genera resistencias por parte de los empresarios y directivos.
- La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y culturas diferentes que pueden desembocar en conflictos entre las empresas asociadas o en un posible bloqueo de la actividad objeto de la cooperación que implicaría un empeoramiento en el desarrollo de la actividad global de cada socio.

⁵⁵ Idea tomada del libro Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999. Capítulo 2 “ La decisión de cooperar una decisión estratégica”

- Puede disipar las ventajas estratégicas de una empresa mediante aprendizaje de su tecnología por terceras partes, creando un nuevo competidor o fortaleciendo un competidor existente, al compartir tecnología y conocimientos como socios.

Otro elemento clave que surge en estos acuerdos de asociación es la pérdida de confianza y aumento de la incertidumbre, esto se deriva principalmente de no conocer con certeza cuál será el comportamiento de otra agente, de cuya decisión dependen las consecuencias de las decisiones propias. Por lo tanto, un problema de decisión en condiciones de incertidumbre vendrá caracterizado por la existencia de un conjunto de alternativas, en función de un entorno no controlable, y por el comportamiento de los otros agentes, lo cual da como resultado el conjunto de posibles acciones entre las que sean de elegir.

Otra desventaja es que la asociatividad se levanta de las políticas macroeconómicas de países que negativamente restringen competitividad a través de protección del arancel y subsidios ineficaces. La decisión de asociarse puede ser promovida por instituciones (públicas o privadas), las cuales no son parte de las empresas, de acuerdo con las características antes vistas.

Para confrontar las restricciones de las de asociatividad su éxito requiere de acciones generadas por los actores que están directamente o indirectamente envueltos en el proceso. Al nivel de la empresa, su dirección debe adoptar la cultura de cooperación competitiva y por consiguiente debe buscar a sus aliados más importantes: otras compañías con necesidades de cooperación similares. El Estado no sólo debe crear las oportunidades para el intercambio de información y experiencias de cooperación entre empresas, también debe adaptar el marco legal para el funcionamiento de las empresas y su adaptación a una nueva cultura de cooperación.

Según los autores Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña⁵⁶ el proceso de negociación entre empresas y para que este sea exitoso se puede dar en las siguientes etapas:

- En la toma de contacto se establecen las bases de una efectiva relación interpersonal, creando un clima adecuado mediante el intercambio de información y se explora las necesidades de la otra parte, contrastando la información que se posee en teoría. Normalmente en estas bases establecen la agenda de negociación: plazos, temas a tratar y otras consideraciones que redunden en eficacia de procesos.
- Fase del planteamiento, se delimitan y define el problema que se va tratar durante la negociación. Es importante al preparar el planteamiento anticipar las posibles respuestas de la otra parte así como tener en cuenta diversas alternativas que permita flexibilizar posturas en el caso de surgir imprevistos.
- Etapa de generación de opciones, la creatividad de las partes es fundamental para descubrir posibilidades que resulten mutuamente satisfactorias. En esta fase primeramente se discuten los aspectos estratégicos económicos, financieros del acuerdo, siendo a menudo problemática la valoración de las aportaciones de cada socio, sobre todo cuando se trata de activos intangibles como la marca, conocimientos, dominio de una determinada tecnología, etc. y la participación que se recibe a cambio.
- Etapa de pasos hasta alcanzar el consenso, puede atribuirse como una serie de sucesivas ofertas y contra ofertas, en las que las propuestas de cada parte incluye la cantidad de recursos que se deberían aportar y las

⁵⁶ Juan Carlos Fernández de Arroyabe, Nieves Arranz Peña “La Cooperación entre empresas; análisis y diseño”, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999, Capítulo 5 “ Factores que influyen en la toma de decisiones”

participaciones que recibirán a cambio, es decir, cada propuesta determina una utilidad neta para los negociadores. En el consenso, en este sentido, se ve influido por los factores fundamentales: el riesgo del Tula de las negociaciones y el costo de oportunidad, determinado por el tiempo que transcurre hasta que se alcancen acuerdo, que atribuye cada uno de las partes al plantear la prestación de ofertas y contra ofertas.

- El resultado de la negociación se plasma en la formalización del acuerdo de cooperación, que será lo más completo posible contemplando, incluso, las posibles eventualidades que puedan surgir en el futuro. En esta fase también se concretan los aspectos operacionales relacionados con la gestión de la cooperación, por ejemplo los costos, los plazos, los sistemas de comunicación, la resolución de problemas , etc..

En función a estas fases las empresas podrán conocer en lo mayor posibles a las empresas con las que deciden tener los acuerdos reduciendo así la incertidumbre y elevando la confianza mutua, no es algo fácil pero es posible que se den acuerdos por muy pequeños que sean los objetivos pero que exista un acercamiento entre las empresas.

4.9.1 La asociatividad y sus fases en las empresas

Sin importar el tamaño de las empresas y su estructura productiva como vimos anteriormente su principal objetivo es la creación de valor, el cual según Ramón. R⁵⁷(1996) incluye tres fases:

- ❖ La fase inicial es en investigación y desarrollo de productos, se analizan cuales son las opciones para que un bien o servicio se posicione en el mercado, además de que se toma la decisión después de un análisis de

⁵⁷ Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA. Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en: http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

los recursos que se van a utilizar y de las capacidades que se tienen de cuál es el bien que se va a producir o el servicio que se va a ofrecer.

- ❖ La fase siguiente es referente a la producción como tal del bien o servicio, que se ofrece, a los mecanismos, procesos, organización para lograr un producto final.

- ❖ La tercera fase consiste principalmente al mercado y a la comercialización de los productos en este, cuales son las estrategias y los métodos que la empresa sigue para lograr posicionar los productos en el mercado.

4.9.1.1 Asociatividad en la fase de Investigación y desarrollo del bien o servicio.

Una de las ventajas competitivas que por lo regular se consideran que tienen las empresas de menor tamaño es la capacidad innovadora y que de esta depende en gran medida la supervivencia de estas empresas, el problema es que estas innovaciones por menores que sean no se materializan en productos, por la falta de recursos para que se fabriquen o patenten. La asociatividad puede ser una herramienta útil para que se generen estos recursos mediante el trabajo colectivo de las empresas, o buscar ayuda en instituciones académicas como universidades para el desarrollo de nuevos materiales, o productos, por lo regular la creación de nuevos productos requiere algunas pruebas, preparación de prototipos, identificación de nuevos materiales, procesos entre otras cosas. Una empresa Micro o pequeña por lo regular no tienen los recursos de generar estos procesos por sí misma, pero trabajando de forma colectiva con otras se podrán aportar los recursos necesarios para materializar las ideas y así obtener una ventaja competitiva, otra alternativa sería que de manera conjunta con otras empresas busquen financiamiento para el desarrollo de nuevos productos o servicios, una vez logrado los resultados de

tener un nuevo producto la repartición serán equitativa para las empresas que participaron.

4.9.1.2 Asociatividad en la fase de producción.

Durante la fase de la producción de bienes y servicios, pueden establecerse dos tipos de oportunidades para la asociatividad: uno para el producto y uno para el proceso.

- ❖ Respecto al producto el desarrollo del uso de la asociatividad puede darse en dos dimensiones: primero en los componentes o partes que integran el producto final, por ejemplo una empresa no puede producir individualmente todos los componentes que requiere su producto para estar terminado, en función a esto puede establecer acuerdos de asociación con otras empresas para que estas le produzcan sus componentes o materiales, sin necesidad de acudir a los proveedores tradicionales, buscando de esto obtener un beneficio conjunto entre las empresas. Respecto al volumen tenemos que las Mipymes tienen capacidades de producción muy restringidas, y muchas veces no tienen la capacidad de producir bienes o servicios en mayor dimensión en función a esto el nicho de mercado se acorta y los beneficios de igual forma, una solución que ofrece la asociatividad en estos casos es que varias empresas puedan asociarse, para la producción en volumen de bienes y servicios incrementando así su capacidad de producción, generando una disminución en los costos, así como lograr una calidad similar en los productos o servicios, dejando satisfechos a los clientes que solicitan este tipo de producción en volumen.

- ❖ En el proceso de producción tenemos diferentes fases en las que la asociatividad empresarial puede aplicarse en lo que se refiere a la entrada, conversión y salida de las materias primas, insumos y materiales auxiliares para la producción. En la fase de la entrada la

asociatividad puede usarse para la compra de materias primas e insumos en mayor volumen con una aportación igual de recursos de las empresas integradas, reduciendo así una disminución en los costos de producción, en lo que se refiere a la conversión las empresas pueden asociarse para solucionar o auxiliar en aspectos básicos como son el mantenimiento, inspecciones especiales, entorpecimiento de la planta, remodelación, y generación de experiencias, etc.

Hay también oportunidades para el asociación de empresa en actividades como la inspección final de productos terminados, sobre todo cuando ellos requieren las pruebas especiales y ensayos que necesitan equipo especializado y costoso. Otra posibilidad está empaquetando y guardando el producto antes de su expedición a los mercados y cuando las compañías no tienen espacio suficiente o equipo por empaquetar.

4.9.1.3 La asociatividad en la fase de Comercialización.

Esta fase del proceso productivo es de gran importancia para las Mipymes pero es donde por lo regular presentan más debilidades, en función a esto la asociación entre empresas según Ramón. R (1996)⁵⁸ puede ser útil en las siguientes fases del proceso de comercialización:

- ❖ **Recepción de pedidos o solicitudes.** La recepción coordinada, eficaz o órdenes o aplicaciones para los servicios en las empresas pequeñas, así como las expediciones y entregas, tiende a ser débil en eso afecta su credibilidad como proveedores, particularmente cuando los clientes se esparcen encima de una área geográfica extensa y lo hacen difícil para las Mipymes asignar recursos a esta actividad

⁵⁸ Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA. Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en: http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

- ❖ **Entregas de productos.** La debilidad aumenta cuando hay un potencial de la exportación que, para ser explotado, requiere la asignación de cantidades grandes de recursos. Para esta actividad, la asociatividad pueden ser tan simple como la juntura que acorta de un vendedor, o preparando una compañía del mercadeo.

- ❖ **Transporte de productos.** Las empresas pueden unirse para entregar productos, contratando equipos de transporte, de productos que se destinan a áreas similares.

- ❖ **Servicios de pos- venta.** Las poste-ventas estos servicios son indispensables para que los clientes logren una lealtad sobre los productos, además de que se otorga información adicional además de ayuda y asesoría técnica

- ❖ **Investigación del mercado.** Por último, investigación del mercado que es prácticamente inexistente en las Mipymes es una área en la que es deseable y posible llevar a cabo formas de asociatividad que permite una dirección más directa

4.9.2 Importancia de la asociatividad en funciones básicas de las empresas.

Así como las empresas tienen fases en sus procesos de producción existen elementos o funciones básicas que la empresa necesita para tener una mayor fuerza competitiva en el mercado donde pertenece, según Rosales⁵⁹ existen seis funciones básicas de la empresa las cuales son:

⁵⁹ Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA. Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en: http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

- Financiando de actividades.
- Uso de Recursos principalmente materias primas e insumos.
- Dirección de recursos humanos.
- La administración y mando de recursos.
- Dirección de calidad.
- Dirección tecnológica.

Como podemos ver son elementos que la mayoría de las Mipymes tienen problemas y que por lo regular no hacen un uso adecuado de estas funciones, lo cual reduce significativamente la competitividad de las mismas, en función a esto vemos a la asociatividad como una estrategia alterna para aprovechar estas funciones de las cuales la única en la que no cabría la asociaciones sería la de administración y mando de recursos ya que afectaría directamente a autonomía de las empresas, en función a esto vamos a ver cual sería la participación de la asociación en estas fases:

- **En la fase de financiamiento.** Este elemento es de gran importancia para las mipymes para llevar a cabo proyectos productivos como de innovación, el problema es que desde el punto de vista económico no cuentan con las garantías necesarias para cumplir con sus obligaciones, en función a esto la asociatividad empresarial puede ser un impulso para lograr financiamientos o créditos ya que se ofrecerían garantías comunes y así obtener recursos. Ya que cada compañía aportara una parte o cuota de las garantías que se necesitan de forma proporcional. Este financiamiento puede servir para la compra de materias primas e insumos, maquinaria y equipo, financiar investigación y desarrollo, etc.
- **Para los Suministros.** Una de las oportunidades que tiene la asociatividad en esta fase es que se pueden comprar materias primas e insumos en mayor volumen, además de proporcionar mayores recursos físicos a la empresa, con esto se lograrán descuentos con los proveedores que las empresas por si sola podrían conseguir. Este tipo de

asociación no requiere una gran organización, ni requerimientos legales como firmar un contrato, incluso este tipo de acuerdos puede darse a través de que las empresas acuerden comprarle a un solo proveedor común el cual les otorgara mas descuentos de compra, sin embargo como mencionamos anteriormente la aportación de cuotas o participación deben ser iguales y las empresas deben tener características de producción similares ya que tendrían que tener requerimientos casi iguales de materias primas e insumos.

La viabilidad de esta modalidad de asociatividad está limitada por la dificultad de encontrar empresas que tengan similitudes o requerimientos iguales de materias primas e insumos, al igual de maquinaria y equipo esto se debe a que si una empresa compra en volumen y no usa esas materias primas e insumos tendrá un exceso de material en su almacén lo cual generara costos y mermas.

- **Dirección de Recursos Humanos.** Otro elemento crítico que tienen las Mipymes es la falta de personal capacitado para sus funciones, por lo regular existe ausencia de los procesos básicos como son selección del recurso humano, entrenamiento y desarrollo del recurso humano, la asociatividad puede ayudar a mejorar esta situación buscando capacitación en distintas instituciones o cámaras, compartir experiencias, buscar soluciones colectivas, etc.
- **Dirección de calidad.** Las empresas pueden asociarse para producir productos con los mismos estándares de calidad, lo cual permitiría un mayor reconocimiento del cliente por el producto.
- **Dirección Tecnológica.** El acceso a la tecnología es un problema para las Mipymes en función a esto la asociatividad puede permitir el acceso a esta, un ejemplo es que las empresas pueden asociarse para comprar maquinaria y equipo más nuevo y así tener mayor producción, además se pueden generar innovaciones conjuntas.

Capítulo 5.

Factores que facilitan o impiden la asociación entre empresas en la rama de la Impresión en Morelia.

Introducción.

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos del estudio de campo que se realizó en la ciudad de Morelia, Michoacán aplicando un cuestionario (Ir a la parte de Anexos) de 28 preguntas cada uno a 36 Imprentas en el periodo de Septiembre a Noviembre del 2007 con el fin de recabar una mayor información, se entrevistaron únicamente a los dueños o propietarios de Imprentas ya que solo ellos podrían brindar la información que se les solicitaba, además de que se buscaron imprentas que tuvieran condiciones similares tanto de producción, como de maquinaria y trabajadores, por lo regular son pequeñas y algunas medianas pero que cuentan con cierto grado de madurez y estabilidad en el mercado, esto debido a que algunas de las imprentas micros y pequeñas que no tienen estabilidad económica, no aportaban información necesaria para nuestro estudio, ya que no tenían trabajadores, no se capacitaban, no contaban con la maquinaria y equipo suficiente, solo mandaban a maquilar o simplemente no tenían trabajo y solo abren su negocio cuando es necesario, no es que el estudio sea excluyente simplemente que para que una asociación sea exitosa es necesario tener condiciones similares, por lo tanto el estudio está centrado principalmente a las 36 imprentas entrevistadas. El objetivo principal de este análisis a las Imprentas es encontrar la existencia de factores o elementos que posibiliten u obstaculicen la asociación entre las empresas, no podemos afirmar que la asociación es el único camino para que las empresas sean competitivas simplemente, la ponemos como una estrategia la cual puede ser tomada en cuenta por los dueños o propietarios. Dentro de los alcances del estudio podemos decir que encontrar los factores que posibiliten la asociación entre empresas puede servir de guía para generar nuevas estrategias, darse cuenta que existen otras empresas con necesidades similares lo cual puede ayudar a fomentar el trabajo en equipo y así lograr objetivos comunes o simplemente ver

cuáles son las características y problemas que existen en su sector al que pertenecen actualmente. No obstante existen limitaciones importantes ya que no podemos certificar que después de ver los resultados obtenidos, los empresarios cambien de estrategia y decidan cooperar con otras empresas, eso depende únicamente de las decisiones y forma en que administran sus empresas, además que existen elementos culturales muy arraigados como la desconfianza, la incertidumbre o el miedo a fallar y no lograr los objetivos deseados.

En base a todos estos elementos dejamos claro que las estrategias o propuestas que describimos podrían ser viables siempre y cuando existan condiciones favorables en la industria, y elementos que motive a las empresas a cambiar de estrategias, no obstante la decisión final depende de un gran número de variables nosotros solo hacemos referencia a las que encontramos en nuestro estudio de campo, en función a esto los diferentes escenarios o alternativas que se plantean pueden verse solo como una opción o alternativa para lograr una mejora en sus empresas.

5.1 Características productivas de las Imprentas.

En Morelia, la mayor parte de las empresas son de carácter familiar como a continuación se demuestra, lo cual refleja que, es de gran importancia elevar la competitividad de estas empresas ya que muchas familias y personas dependen de su óptimo desempeño. En general la empresa de familia⁶⁰ “es aquella empresa donde más de un individuo, de una misma familia, tienen a la empresa como un medio de vida. Podemos decir en sentido amplio que se trata de una empresa conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la conjunción de tres sub-sistemas: Familia, Propiedad y Control”.

⁶⁰ La definición de la empresa familiar se tomo del documento de Ernesto A. Barugel “La Governancia en las empresas de Familia”, Junio 2005, Cap. 1, para más información ver el documento completo en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/291.pdf>

En función de lo anterior es necesario ver cuál es el porcentaje de trabajadores que son parte de la familia y que laboran actualmente en las Imprentas en Morelia:

Cuadro 18.

TRABAJO DE FAMILIARES EN LA EMPRESA		
	Número de Empresas	%
Si	25	69.44%
No	11	30.56%
	36	100.00%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

De muestra tomada a las Imprentas en Morelia (2007), el 69.44% tienen familiares trabajando en sus empresas de estas el 30.56% no cuentan con familiares trabajando en las imprentas. El promedio de familiares trabajando en las imprentas analizadas es de 2.38 familiares por empresa.

Como podemos observar en las Imprentas familiares analizadas, no solo existen relaciones productivas sino que también relaciones afectivas ya que por lo regular estas empresas han sido creadas por un individuo, que cuenta con el apoyo de otros miembros de la familia (esposa, hijos, hermanos, etc.) para alcanzar el éxito en el negocio. En consecuencia, para las empresas de carácter familiar estas relaciones se dan entre integrantes de la familia lo cual generan puntos a favor y en contra.

A continuación veremos cuáles son los aspectos a favor que tienen las empresas familiares:

- ✓ Existe un mayor sentido de integración y pertenencia a la empresa
- ✓ Se tienen relaciones de confianza y buena comunicación
- ✓ Por lo regular la toma de decisiones se toman en conjuntamente, ya que los ingresos familiares dependen del desempeño de la misma.

- ✓ Existe un gran compromiso de los integrantes y sus tareas que le corresponden.
- ✓ La empresa familiar se convierte en una fuente principal de autoempleo y generación de ingresos para las familias.

De los puntos desfavorables en contra de la empresa familiar se definen los siguientes:

- ✓ No existe una definición clara de funciones ni de salarios.
- ✓ Los problemas familiares se llevan a la empresa, lo cual genera conflictos internos.
- ✓ No se pueden establecer sistemas rígidos de supervisión y control.
- ✓ Los ingresos obtenidos son destinados casi en su totalidad a la familia y por lo tanto las empresas no reinvierten en maquinaria y equipo, materiales, capacitación, etc.

Cabe señalar que las empresas no familiares no se excluyen a este tipo de problemas, aunque existe un mayor control por parte de los propietarios sobre sus trabajadores, mayor supervisión, definición de tareas, la confianza por parte del personal y el sentido de pertenencia en algunos casos no existe.

5.2 Demanda y Oferta de Productos de la Impresión en Morelia.

La rama de la Impresión en Morelia tiene características muy importantes debido a las necesidades que tienen de adaptarse a los diferentes cambios estructurales que se han dado en el contexto, tienden a la diversificación de productos que ofrecen, y por la necesidad de obtener más recursos económicos ofrecen productos desde serigrafía, impresión en offset, encuadernación, selección a color hasta impresión digital. En función a esto podemos ver de las imprentas encuestadas cuales son los principales productos que ofrecen:

Cuadro 19.

PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ELABORAN LAS EMPRESAS DEL RAMO DE LA IMPRESIÓN EN MORELIA:	%
Trabajo Comercial (Facturas, Notas, Tarjetas)	91.67%
Carteles y Trípticos	94.44%
Productos a selección a Color	86.11%
Formas Continuas	25.00%
Serigrafía	69.44%
Otros Productos	47.22%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar existe una gran diversidad de productos en el ramo de la Impresión en función a las necesidades de los clientes y para poder satisfacer sus demandas las imprentas optaron por diversificar sus líneas de producción y así poder ser más competitivas.

Es importante señalar que existe una gran variedad de productos que las imprentas efectúan, pero ¿Cuáles de estos productos son los que más demanda tienen por parte de los clientes?

Cuadro 20.

PRODUCTOS QUE MAS DEMANDAN EN LAS IMPRENTAS EN MORELIA	%
Trabajo Comercial (Facturas, Notas, Tarjetas)	77.78%
Carteles y Trípticos	25.00%
Productos a selección a Color	19.44%
Formas Continuas	2.78%
Serigrafía	16.67%
Otros Productos	22.22%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar, en el cuadro, el trabajo comercial es el que más se produce en las imprentas, podemos decir que existen dos razones principales,

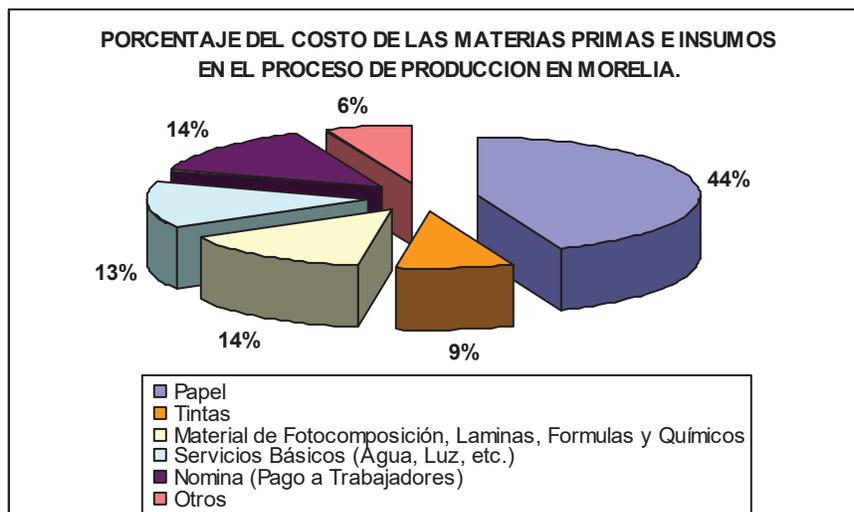
lo primero es que son productos dirigidos a un segmento de mercado más general, y lo pueden demandar cualquier tipo de personas ya que son productos son como tarjetas de presentación, notas , facturas comerciales, invitaciones, volantes, etc.; lo segundo es que las imprentas no tienen la capacidad de producir bienes con más valor agregado, como son trabajos a selección de color, revistas, periódicos, carteles, libros etc., ya que para producir estos productos se necesita maquinaria y equipo más sofisticado, personal mas calificado, mejor equipo de computo, etc. En función a estas carencias las imprentas solo pueden producir para un segmento de mercado más limitado.

Es importante señalar que en nuestra muestra existen imprentas las cuales pueden producir bienes con más valor agregado y por lo tanto más cotizados en el mercado, un 19% tiene producción de selección a color, un 25% de trípticos y carteles, y un 2.8% tiene producción de formas continuas, esto significa que estas empresas tienen más ventajas competitivas sobre las imprentas que solo producen trabajo comercial ya que obtienen más utilidades y una mejor satisfacción del cliente.

5.2.1 Abastecimiento de Materias Primas e Insumos.

El manejo y uso adecuado de las materias primas e insumos que utilizan las imprentas es sus procesos de producción, es un elemento clave para que las empresas puedan reducir sus costos y así obtener una ventaja sobre sus competidores, en el ramo de la imprenta es necesario señalar cuáles son las materias primas e insumos que más se utilizan: el papel sin duda es una materia prima fundamental en el ramo de la impresión, seguido de productos como tintas, laminas, formulas y químicos, material de fotocomposición, solventes, pegamento, etc. A continuación en la siguiente figura VI podemos observar cuál de estos materiales e insumos representan el mayor costo para las imprentas analizadas en Morelia:

Figura VI.



Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos ver el uso del papel representa el mayor costo para las Imprentas con un 44%, seguido de los materiales de fotocomposición y pago de nominas con un 14% cada uno, además del pago a servicios básicos como el agua, y la luz con un 13%.

5.2.2 Principales proveedores.

La apertura externa ha desplazado a los proveedores mexicanos ya que no podían competir en precio y calidad. En la actualidad prácticamente no existen proveedores nacionales, de maquinaria y equipo, ni de bienes intermedios como películas en color, barnices, láminas, mantillas; también se importante una cantidad importante de tintas⁶¹.

Los escasos proveedores de equipos y bienes intermedios ocupan reducidos nichos de bienes de baja complejidad tecnológica, máquinas utilizadas para la encuadernación de libros, cosedoras, máquinas de composición y cámaras

⁶¹ Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Gráficas en México, del Capítulo 5, Mecanismo de aprendizaje y formación de capacidades tecnológicas en las PYME de las artes gráficas. Página 64. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Disponible en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

fotográficas, de los insumos intermedios se producen localmente algunas variedades de laminas y papel así como ciertos químicos.

En el cuadro siguiente conoceremos cuales empresas son las principales proveedoras de materias primas e insumos a las imprentas en Morelia:

Cuadro 21.

PRINCIPALES PROVEEDORES DEL SECTOR DE LA IMPRENTA EL MORELIA	%
LUMEN	94.4%
GASIO	55.6%
SANCHEZ	36.1%
ALTA EXPREX	13.9%
GRAFICOS PUREPECHA	22.2%
CHEMICAL	8.3%
PAPELERIAS GRAFICO DE MEXICO	11.1%
OTROS PROVEEDORES	58.3%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

En función a los resultados del cuadro anterior analizaremos cuales son las características de los principales proveedores de las imprentas en Morelia:

- Como podemos observar Lumen es la principal proveedoras de materiales e insumos para las imprentas en Morelia con un 94%, ya que ofrece productos de papelería en general, diferentes tipos de papel, artículos de oficina, tintas, equipos de cómputo, programas de diseño, etc. Además de ofrecer servicios de impresión digital, en blanco y negro, a color, alta definición, producción en volumen, impresión de interiores y exteriores, etc., convirtiéndose así en una competencia directa para las imprentas en Morelia pero con la ventaja de tener costos más bajos en los materiales y ofrecer precios más competitivos.

- Papelerías Gasio tiene un participación del 56% en el mercado de la impresión a diferencia de Lumen, Papelerías Gasio se especializa más en la venta de papel tanto cortados como extendidos.
- Tintas Sanchez es una empresa dedicada principalmente a la venta y comercialización de tintas y materiales para el sector de las artes graficas en Morelia provee al 36% de las imprentas encuestadas, en su line maneja tintas para serigrafía, offset, rotograbados, tipografía, etc, materiales como laminas, películas, químicos y auxiliares, mallas, papel, además de ofrecer servicios de asesoría y guías para solucionar problemas.

Los servicios de postventa de los proveedores se han convertido así en un elemento muy valorado por los impresores, ya que esto les brinda confianza y garantías sobre los productos que compran, además se ha convertido en un mecanismo por medio del cual obtienen conocimientos valiosos sobre la forma más conveniente de usar la tecnología adquirida. Por consiguiente las relaciones entre empresas y proveedores es de gran importancia ya que se generan acuerdos los cuales llevan en su mayoría a una disminución en los precios de las materias primas e insumos, es necesario ver si existen en la rama de la Impresión en Morelia acuerdo con sus proveedores y de qué tipo:

Cuadro 22.

EXISTEN ACUERDOS COMERCIALES CON PROVEEDORES		
Del total de las imprentas	No de Empresas	%
Existen acuerdos comerciales con proveedores	30	83.33%
No existen acuerdos comerciales con proveedores	6	16.67%
	36	100.00%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

De las imprentas que si tiene acuerdos con sus proveedores (83%) afirman que los acuerdos generan ventajas en términos de:

- Descuentos en la compra materias primas e insumos siempre y cuando sean compras al mayoreo o en grandes cantidades en el caso del papel.
- Se les otorgan créditos, lo cual ofrece la oportunidad de pagar a plazos más flexibles y así cumplir con los compromisos que tienen con sus clientes.

De las empresas que no tienen acuerdos con proveedores (16.67%) afirman que no es necesario ya que se consideran autosuficientes y que el costo de las materias primas e insumos no varía al comprar en volumen.

5.2.3 Existencia de innovaciones en el ramo de la Imprenta en Morelia.

Según Vázquez Barquero⁶² (2000), señala que “el desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones y el conocimiento, que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, ya que, en último análisis, la acumulación de capital es acumulación de tecnología y conocimiento. Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez mas competido y globalizado y es, precisamente, el esfuerzo por cual se puede aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados lo que constituye uno de los mecanismos clave del proceso de innovación”.

El 55.6% de las Imprentas encuestadas afirman que han introducido nuevos métodos y procesos de producción en sus talleres lo cual ha traído beneficios, como, reducción de costos, aumento de calidad del producto, disminución de tiempos entre otras cosas. Las principales innovaciones o nuevos métodos introducidos son las siguientes:

⁶² Vazquez Barquero Antonio “Desarrollo económico Local y descentralizado: aproximación a un marco conceptual”. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2000. Disponible en: http://edt.minagri.gob.cl/EDT_Red/archivos/Biblioteca/05-11-2007_10_13_3920071105_LCL1549E_00prol.pdf

- Cambio de Poliéster por Lámina, lo cual disminuye el tiempo y calidad además de una considerable disminución de los costos ya que deja de lado todo el proceso de fotocomposición que llevan las láminas.
- Introducción de Maquinarias que cambian la impresión tradicional por la impresión digital.
- Utilización de equipo de cómputo y softwares que generan mayor rapidez y calidad en los diseños gráficos.
- Pequeños arreglos y adaptaciones a las maquinarias para lograr un mejor rendimiento o realizar adaptaciones para realizar cortes mediante la utilización de suajes.

El 44.4% restante no ha introducido ningún cambio en sus productos, ni procesos, siguen utilizando los métodos tradicionales.

Ahora bien, los procesos de difusión de las innovaciones y del conocimiento están condicionados por el entorno (sistema de empresas, instituciones, actores económicos y sociales) en los que las empresas toman las decisiones de inversión. Las empresas invierten en tecnología y conocimiento con el fin de mejorar su rentabilidad y su posicionamiento competitivo; pero sus necesidades y sus respuestas están condicionadas por el contexto en el que realizan su actividad productiva. Los resultados dependen, por lo tanto, de lo que sus competidores hacen, del tipo de relaciones que las empresas mantienen con el entorno, y, en definitiva, del carácter innovador o no del entorno.

5.2.4 Problemas actuales que enfrentan las imprentas en Morelia.

Las Imprentas de menor tamaño por sus características tienen varias desventajas ante las empresas grandes y les resulta más difícil adaptarse a los constantes cambios, pero desde el punto de vista de los empresarios ¿cuales serían los principales problemas que tienen actualmente sus imprentas?

Cuadro 23.

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ATRAVIESA LAS IMPRENTAS ACTUALMENTE	%
FALTA DE MAQUINARIA	44.44%
FALTA DE TRABAJO (TRABAJOS DE MAYOR VOLUMEN)	38.89%
FALTA DE RECURSOS	25.00%
COMPETENCIA	44.44%
COSTO DE MATERIAS PRIMAS	13.89%
FALTA DE PERSONAL	11.11%
FALTA DE CREDITO	11.11%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar la falta de maquinaria es uno de los principales problemas que afectan al sector, no sólo de Morelia sino de todo el estado. La maquinaria y equipo resulta muy obsoleta e insuficiente para que una empresa diversifique su producción y genere productos con mayor valor agregado a esto hay que agregarle el poco acceso al financiamiento o créditos que tienen las Mipymes, lo cual les impide invertir en nuevos procesos o maquinarias.

Otro elemento importante es que las Imprentas en Morelia carecen de trabajos de mayor volumen, las empresas de mayor tamaño, organizaciones e instituciones maquilan su producción en otros estados, lo cual trae como consecuencia el estancamiento del sector. El trabajo en volumen que los partidos políticos ofrecían a las imprentas en Morelia ha sido sustituido por pequeñas cantidades de trabajo ya que los partidos políticos están instalando sus propios talleres como en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey ya que ellos mismos realizan su producción, las organizaciones e instituciones como el IFE, INEGI, y empresas grandes tienen incertidumbre acerca de las Imprentas de menor tamaño por sus capacidades productivas.

En función del atraso tecnológico las empresas se ven incapacitadas para captar trabajos de mayor volumen. En consecuencia las Imprentas en Morelia tienden a ordenar maquilar a empresas de mayor tamaño, de las Imprentas encuestadas el 66.7% mandan a maquilar trabajos a otras imprentas, el

33.3% no manda a maquilar trabajos a otras ya que se siente más autosuficientes para lograr su producción.

Esto es una ventaja ya que existen vínculos productivos entre las imprentas para salir de sus problemas actuales, lo negativo es que en la mayor de las veces los trabajos que se maquilan son muy pequeños, con pocas utilidades ya que son productos que incluyen pocos procesos para su terminación como por ejemplo ponerle el folio a unas notas.

5.3 Proceso de aprendizaje y trasmisión de conocimientos en la rama de la Imprenta en Morelia como fuente de competitividad.

Como hemos mencionado anteriormente el aprendizaje y los conocimientos se convierten en una herramienta útil para generar ventajas sobre los competidores ya que los conocimientos y experiencia acumulada permitirán que las empresas se adapten más rápidamente a los constantes cambios además que pueden planificar de una mejor forma sus estrategias, desarrollar mejoras en sus productos o procesos, introducir cambios en la organización y a establecer nuevas formas de comercialización, etc.

Pese a estas situaciones las empresas y principalmente las Mipymes tienen gran capacidad de captar nuevos conocimientos y estar en constantes procesos de aprendizaje ya que día a día se ven envueltos en un sin fin de problemas, situaciones y retos que deben de solucionar para salir adelante citando para Ducatel⁶³ (1998) las empresas que están en constante proceso de aprendizaje exhiben un conjunto de características:

- i) tienen la capacidad de solución sistemática de problemas; suelen partir de un plan previo que se reexamina continuamente para consolidar experiencias y aplican un tipo de gestión que amplía la

⁶³ Conceptos tomados del documento Gabriel Yoguel “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”. Capítulo 4: La manifestación del proceso de aprendizaje: sistemas locales y redes de empresas. Página 114, Revista de la Cepal No. 7. Santiago de Chile. Agosto 2000. Documento disponible en la web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/4833/rve-71.pdf> 05/10/2007

masa crítica de ideas en la empresa, fomentando el cuestionamiento de las decisiones, y alienta el uso de técnicas estadísticas y el desarrollo del pensamiento interno guiado por la exactitud, la disciplina y la precisión;

- ii) tienen capacidad de experimentar con nuevos métodos, para lo cual fomentan la experimentación sistemática que ponga a prueba los nuevos conocimientos en los programas y proyectos en marcha, y premian la asunción del riesgo; se asegura así que las lecciones se transfieran efectivamente a toda la organización y se aprenda a transformar el conocimiento tácito en un codificado y transferible al interior de la organización y a otros agentes;
- iii) tienen la capacidad de aprender con la experiencia, lo que se concreta en el estudio de los errores pasados y en el registro sistemático de los resultados para que sean dados a conocer a todos los miembros de la organización
- iv) tienen la capacidad de aprender de los demás.

Como podemos ver las Mipymes cumple con todos este tipo de características, en función a los retos y problema que tienen del diario, además de tener la necesidad de convertirse en empresas más competitivas y así mantenerse en el mercado.

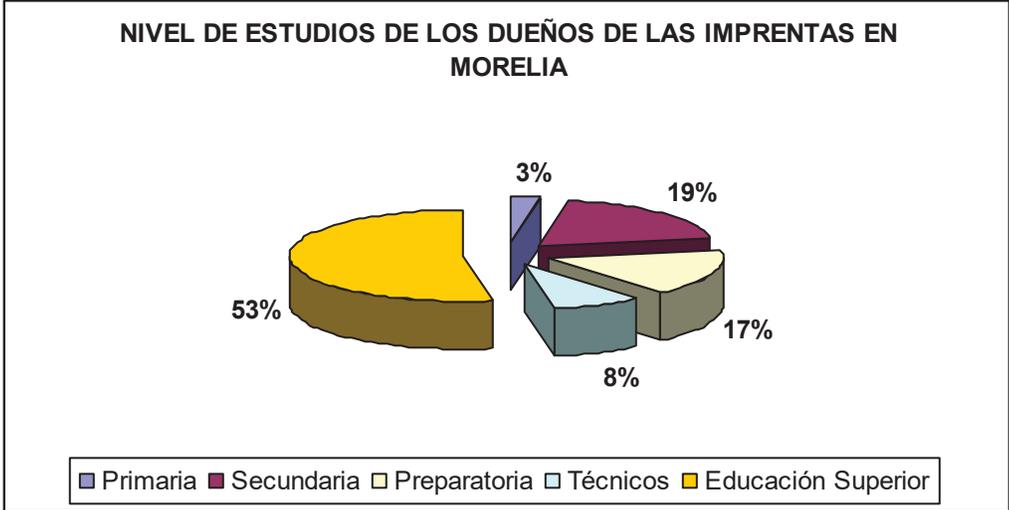
Las fuentes de información para una empresa pueden clasificarse en dos clases: la información externa y la información interna. La primera proviene de filiales, proveedores, clientes o competidores, originándose también en los centros de educación e investigación universitarios y centros de investigación gubernamentales. La información interna se encuentra clasificada en dos bloques: la que se origina entre los ingenieros y técnicos; y aquella que proviene de la experiencia y las habilidades de los obreros.

Para la rama de la Impresión suponemos que el proceso de aprendizaje y acumulación de conocimientos y experiencia se da mediante distintas fuentes y medios tanto externos como internos que a continuación analizaremos:

5.3.1 Adquisición de conocimientos en instituciones educativas

Una fuente importante de conocimiento es el nivel de estudios el cual se adquiere en instituciones educativas, es elemental ver cuál es el grado que tienen los propietarios, pero principalmente ver que los estudios que tienen correspondan con la actividad de impresión que realizan actualmente:

Figura VII.



Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar en el cuadro el 53% de los propietarios de las imprentas tienen estudios superiores pero ninguno de estos tiene una carrera vinculada con la Impresión o las Artes gráficas, el 19% tiene secundaria, el 17% preparatoria el 8% estudios técnicos y el 3% primaria terminada. En función a esto el conocimiento y aprendizaje de los propietarios sobre la rama de la impresión en Morelia no necesariamente es tomado de las instituciones educativas, podríamos decir que mucho de este conocimiento se adquiere en la práctica y la transmisión de conocimiento por parte de personas con más experiencia en el ramo.

5.3.2 Adquisición de conocimientos en base a la experiencia adquirida.

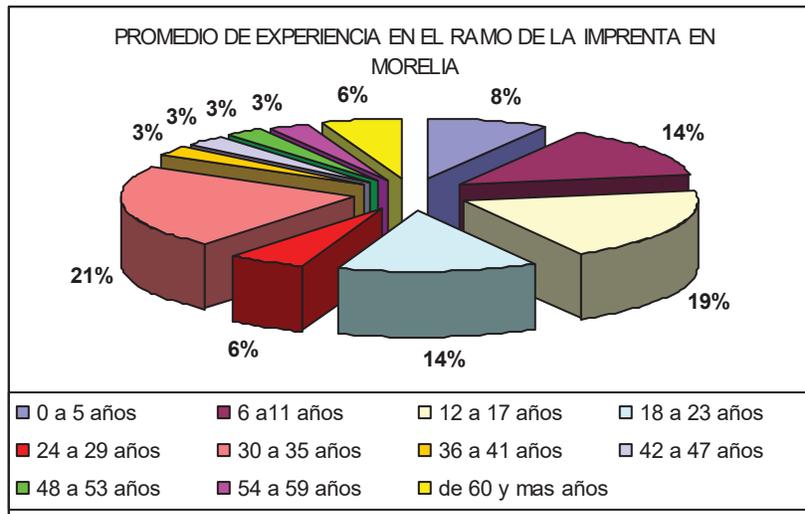
Otra fuente importante de conocimiento es la experiencia adquirida o aprendida que tienen los dueños de las imprentas, aquellos empresarios que tengan más experiencia y conocimientos se vuelve más competitivos, todo en base a que conocen mejor las fases del procesos de producción, tiene un mejor uso de los materiales e insumos, conocen más la demanda de los clientes, ofrecen mejor calidad en sus productos, identifican cual es su capacidad de producción, tienen mejores canales de comercialización, entre otras cosas. Esto trae como consecuencia una reducción en los costos y por lo tanto una ventaja sobre otras imprentas.

Los propietarios o dueños de las imprentas en Morelia por lo general son personas maduras, que aprendieron su oficio o empezaron a adquirir experiencia en base a los siguientes elementos:

- Anteriormente la mayoría de las empresas eran de carácter familiar, por lo regular el conocimiento fue transmitido de padres a hijos o de alguna otra persona de la familia que se dedicaba al ramo de la impresión.
- Las personas entraban a trabajar en imprentas sin tener un conocimiento total de los requerimientos y procedimientos que se utilizan, en consecuencia se les asignaba personas de la empresa con más experiencia que les transmitieran esos conocimientos.
- Mediante un procedimiento de prueba y error el cual aumentaba los costos de las imprentas, pero se obtenía experiencia valiosa.
- Mediante la capacitación formal otorgada las imprentas o por instituciones y cámaras de la industria de las artes graficas.

A continuación en la siguiente gráfica vemos cuál es el promedio de experiencia en años que tienen los dueños o propietarios de las Imprentas en Morelia:

Figura VIII.



Grafica: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

De los valores más significativos podemos observar en el cuadro que el 21% de los propietarios tienen un promedio de 24 a 29 años de experiencia dedicados a la rama de la impresión, seguidos de un 19% que tiene entre 12 y 17 años y un 14% que tienen entre 18 y 23 años de experiencia. El promedio de experiencia obtenido en la rama de la Impresión que tienen los dueños encuestados en Morelia es de 26 años aproximadamente.

Contar con demasiados años de experiencia en el ramo de la Imprenta no implica que se tenga un amplio conocimiento de las necesidades actuales de la empresa y del entorno que la rodea, en muchas ocasiones a pesar de que los empresarios tienen una amplia experiencia siguen produciendo con mecanismos tradicionales.

Un escenario ideal sería que los dueños o propietarios de las imprentas en Morelia puedan adquirir conocimientos ofrecidos por instituciones educativas, cámaras o gremios vinculados al sector de la Impresión, y que la información ofrecida sea de en base a las necesidades de las empresas como puede ser sobre, el manejo de nuevos materiales, el uso de nuevas maquinarias, la existencia de nuevos productos sustitutos como tintas, el uso programas de diseño grafico, etc. Además de contar con el conocimiento que adquieren día a

día en sus empresas, es decir el conocimiento que se adquiere en la práctica. En el momento que los empresarios logren conjugar estos dos tipos de conocimientos tendrán una mejor formación y podrán generar mejores estrategias para el logro de sus objetivos.

5.3.3 Aprendizaje por interacción entre Instituciones y las Imprentas en Morelia.

A parte de la buena voluntad de los empresarios, es necesario que se les brinden condiciones macroeconómicas necesarias, como vimos anteriormente las instituciones juegan un papel importante para permitir que las empresas crezcan y se desarrollen, ya que deben de promover mecanismos de aprendizaje e interacción entre empresas mediante la generación de planes y estrategias que permitan que estas empresas sean mas competitivas.

La importancia de este mecanismo de aprendizaje mediante la interacción de instituciones y empresas ha venido creciendo en los últimos años, este elemento se está convirtiendo en una pieza importante de la creación de capacidades tecnológicas y de innovación del sector. La empresa que aprende del entorno institucional que le rodea no sólo complementa los conocimientos y las habilidades que obtiene internamente, también le puede permitir corregir prácticas y rutinas viciadas que la propia empresa no es capaz de percibir.

Es importante distinguir entre la capacitación que proviene de los esfuerzos emprendidos por las instituciones gremiales para crear instituciones de educación técnica para la industria y la capacitación que proviene de agencias de consultoría privada orientada a mejorar las capacidades gerenciales de las empresas. El impacto de las primeras ha sido más importante en micro y pequeñas empresas, donde los propietarios se distinguen por la ausencia de

conocimientos gerenciales y los obreros no cuentan con un nivel de capacitación elemental⁶⁴.

La pregunta principal en este tema es ¿Qué tanto han apoyados las instituciones y organismo, al desarrollo y crecimiento de la Imprenta en Morelia? y ¿Qué cuantos mecanismos de aprendizaje y difusión de conocimientos se les han brindado? Desde la perspectiva de los empresarios encuestados obtuvimos los siguientes resultados:

➤ ***Por parte de instituciones de gobierno:***

Del total de las Imprentas estudiadas el 97.22% no ha recibido ninguna ayuda del gobierno, ni en lo económico, ni cursos de capacitación, asesoría empresarial, etc.,

El 2.78% restante ha recibido capacitación pero los cursos no son dirigidos a la rama de la impresión particularmente, son cursos auxiliares como de ventas, o administración.

➤ ***Por parte de instituciones educativas:***

Otro factor importante es que el 75% de las Imprentas no ha tenido ningún vínculo con centros educativos para la generación de nuevos productos o estudios que le permitan desarrollarse conjuntamente,

El 25 % restante han tenido vinculación y obtenido cursos de capacitación aunque no existe un seguimiento posterior de los problemas o situaciones analizadas.

⁶⁴ El párrafo fue tomado del documento “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 2 Importancia de las PYME en la imprenta y la industria editorial, para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

➤ **Por parte de cámaras o gremios vinculados con la rama de la Impresión:**

El 52.8% de las empresas estudiadas a recibido apoyo en lo referente a cursos de capacitación por lo regular estos cursos son otorgados por la Canagraf, la única limitante es que no se otorgan a todas las empresas sino solo a las que se encuentran afiliadas a la cámara.

El 47.2% no ha recibido ningún apoyo de estas instituciones.

Como podemos observar los resultados son desalentadores ya que no existen un apoyo importante de las instituciones al sector de la impresión en Morelia, lo cual evita que las empresas puedan aprender y generar nuevos conocimientos los cuales pueden ser aplicados en sus empresas. No afirmamos que las instituciones tienen toda la responsabilidad del mal funcionamiento de las empresas o que no existen programas de apoyo a las Mipymes, simplemente aclaramos que no se están aplicando las estrategias o mecanismos necesarios para que las empresas tengan confianza en las instituciones que las rodea y puedan solicitar ayuda.

En función al desempeño de las instituciones las empresas pueden tener más confianza y así tener un mayor acercamiento a estas, pero ¿qué factores cederían a las instituciones tener más credibilidad? A continuación haremos referencia a algunos de los factores que necesitan las instituciones para su mejor desempeño⁶⁵:

- ✓ la tradición y la buena reputación;
- ✓ los recursos con que cuentan y la discreción que tienen para usarlos;
- ✓ la clara definición de su mandato;
- ✓ sus organizaciones;
- ✓ los incentivos que se les ofrecen;

⁶⁵ Idea tomada del documento: Vito Tanzi. "El papel del estado y la calidad del sector publico "Capitulo 4 La calidad de las instituciones públicas. Página 15 Revista de la Cepal No. 7. Santiago de Chile. Agosto 2000. Documento disponible en la web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/4833/rve-71.pdf> 15/02/2008

- ✓ la calidad de su liderazgo y de su personal, y
- ✓ la libertad de acción que tienen en cuanto a reorganización

¿Qué acciones han experimentado las Instituciones para apoyar al sector de la Impresión en otros estados? A continuación vemos algunas acciones conjuntas que emprendieron instituciones con otros organismos para promover el crecimiento del sector de las artes graficas⁶⁶:

- En el estado de Aguascalientes, la CANAGRAF, Gobierno y Servicio Estatal de Empleo han puesto en marcha un curso dirigido a impresores de offset. (Bazar Gráfico, 2000).
- En el Distrito Federal, la CANAGRAF, en coordinación con la Facultad de Arquitectura de la UNAM imparte desde hace tiempo un Diplomado en Artes Gráficas, el cual se promueve fundamentalmente entre las micro y pequeñas empresas. Los temas del Diplomado son diversos, entre ellos se incluyen el diseño gráfico, pre- prensa, tintas, propiedades y pruebas de laboratorio de papel, proceso de impresión de offset, administración de la producción, mantenimiento, etc. Incluye también la visita a empresas por parte de los asistentes (CANAGRAF y Huerta, 1999).
- En el estado de Guanajuato, el año 2000 se inauguró el Instituto de Capacitación de Artes Gráficas de Guanajuato, con la participación del Gobierno del Estado, empresarios y el proveedor Heidelberg, que contribuyó de manera importante con la donación de equipos, bajo un esquema innovador, nunca antes visto en México (Bazar Gráfico, 2000).
- En el Estado de Jalisco se destaca la reciente iniciativa de la Escuela de Artes Gráficas, avalada por el Colegio Nacional de Estudios Profesionales

⁶⁶ Casos tomados del documento Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 5, Mecanismo de aprendizaje y formación de capacidades tecnológicas en las PYME de las artes gráficas. Página 64. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

(CONALEP). Se trata de un proyecto incipiente con interesantes perspectivas de crecimiento. Tienen previstos cursos enfocados a diseño por computadora, uso de guillotinas, limpieza de equipo, entre otros. Se contempla que el contenido de esta carrera técnica se vaya definiendo de acuerdo a las necesidades de la industria. En el aspecto financiero, la escuela dependerá de un patronato de industriales y fabricantes (López, 2000).

- En el año 2000, la CANAGRAF del Estado de Nuevo León inició un proyecto de capacitación para impresión en offset en escuelas secundarias. Se contempla la habilitación de seis planteles para impartir un curso a nivel básico de 250 horas (Montenegro, 2000).
- En Querétaro, el Servicio Estatal de Empleo, bajo el programa de Calidad Integral y
- Modernización (CIMO) y la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado fortalecen la labor de capacitación de la Escuela de Artes Gráficas estatal.

En función a esto podemos afirmar que el desarrollo económico de un país, estado o región depende de la relación e interacción que exista entre las instituciones y las empresas para esto es necesaria la existencia de un sistema institucional desarrollado y bien definido.

Como conclusión podemos decir que las empresas que están integradas en territorios caracterizados por redes densas de relaciones entre las empresas, las instituciones de formación y de investigación, las asociaciones de empresarios y los sindicatos, y los gobiernos locales, pueden utilizar mas eficientemente los recursos disponibles y mejorar su competitividad. Las barreras al desarrollo aparecen frecuentemente, como consecuencia de las carencias y mal funcionamiento de la red institucional, que dificultan el desarrollo de los procesos de crecimiento.

5.3.4 Aprendizaje por interacción cliente- imprentas.

Actualmente el trato con los clientes permite un importante intercambio de ideas y sugerencias, técnicas organizativas, que pueden ayudar a solucionar problemas en los procesos, los productos o la organización de la empresas. El 100% de las imprentas encuestadas, afirman que siempre están abiertas a recibir cualquier sugerencia o quejas de los clientes ya que eso les ayuda a no cometer los mismos errores.

“Un mercado formado por clientes que exigen impresiones de calidad a bajo costo y son capaces de comunicar adecuadamente sus propósitos, impulsan la formación de empresas cada vez más competitivas. Por el contrario, si los clientes son pasivos y fáciles de satisfacer, tendrán proveedores pocos confiables y con limitada capacidad para ofrecer productos novedosos”⁶⁷.

5.3.5 Aprendizaje por interacción entre Imprentas.

“Debido a las características derivadas de su tamaño en las pequeñas y medianas empresas, generalmente se establecen relaciones muy estrechas entre los empresarios. En el ramo de la Impresión estas relaciones se traducen en procesos que retroalimentan el conocimiento y/o las experiencias entre dueños y maestros impresores a lo largo del proceso de crecimiento de la empresa. Ambos suelen estar en constante capacitación resolviendo los problemas que se le presentan y en algunos casos éstos se encargan de transmitir los conocimientos que adquieren mediante la consulta que otros dueños les solicitan”⁶⁸.

⁶⁷ Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 5, Mecanismo de aprendizaje y formación de capacidades tecnológicas en las PYME de las artes gráficas. Página 64. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf>

⁶⁸ Casos tomados del documento Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 5, Mecanismo de aprendizaje y formación de capacidades tecnológicas en las PYME de las artes gráficas. Página 64. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

Compartir experiencias entre empresas es de gran importancia para empezar a generar lazos de confianza y estrategias mutuas además permite que las empresas sean más productivas ya que se comparten experiencias y problemas, refuerza más el proceso de aprendizaje en el ramo de la Impresión en Morelia, a continuación veremos la existencia de interacción en las imprentas:

Cuadro 24.

TRANSMISION DE EXPERIENCIAS CON OTRAS IMPRENTAS DEL RAMO		
SI COMPARTE EXPERIENCIAS	30	83.33%
NO COMPARTE EXPERIENCIAS	6	16.67%
	36	100.00%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

De las Imprentas que comparten experiencias con otras del ramo afirman que las principales razones que tienen para compartir experiencias son:

Cuadro 25.

PROBLEMAS O SOLUCIONES QUE COMPARTEN LAS IMPRENTAS DEL RAMO DE LA IMPRESION:	
COSTOS	10%
ASESORIA EN LA IMPRESIÓN	17%
USO DE MATERIALES	10%
MAQUINARIA (PROBLEMAS TECNICOS)	27%
SOLUCIONES CONJUNTAS Y AYUDA MUTUA	67%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar en el cuadro resolver problemas y generar soluciones es la principal razón por las cuales las empresas comparten experiencias con otras, seguido de problemas técnicos y asesoría en la Impresión.

El resultado de este proceso de interacción entre empresas del ramo permite que las empresas puedan reforzar los conocimientos que se adquieren día a día, solucionar problemas conjuntos, estar en constante proceso de

aprendizaje, además de que se dan relaciones de amistad, permitiendo así que se tenga una mayor confianza entre las imprentas.

5.3.6 Aprendizaje por la interacción proveedor- imprentas

“La interacción entre las imprentas y sus proveedores se observa como uno de los mecanismos de aprendizaje más sólidos y permanentes. Esto se debe a que la relación no se limita a relaciones estrictamente comerciales. Los proveedores ofrecen servicios postventa que incluyen capacitación técnica a propietarios, maestros y ayudantes. La capacitación contiene información sobre las cualidades tecnológicas de los productos y sobre las prácticas de uso más eficiente, además de ofrecer promociones y líneas de crédito más flexibles y atractivas para los empresarios”⁶⁹.

Como observamos anteriormente la relación que existe entre los proveedores y la imprenta no es solo carácter comercial, si no de apoyo y asesoría a las empresas otorgándoles mayor información sobre el manejo y uso adecuado de los productos y materiales que ofrecen. Debido a que los proveedores tienen el dominio absoluto de la tecnología, también dominan la relación, lo que les otorga una importancia decisiva en la formación y desarrollo de capacidades productivas y tecnológicas con las imprentas.

5.3.7 Capacitación y Transmisión de conocimientos al recurso humano.

El principal objetivo de transmitir conocimientos y capacitación al recurso humano es involucrar a los trabajadores en las prácticas de aprendizaje, en la articulación y aplicación del conocimiento. Para lograrlo se requieren de elementos importantes como, la organización del trabajo en equipo, la existencia de procesos de capacitación formales e informales, los cuales tengan

⁶⁹ Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 5, Mecanismo de aprendizaje y formación de capacidades tecnológicas en las PYME de las artes gráficas. Página 64. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

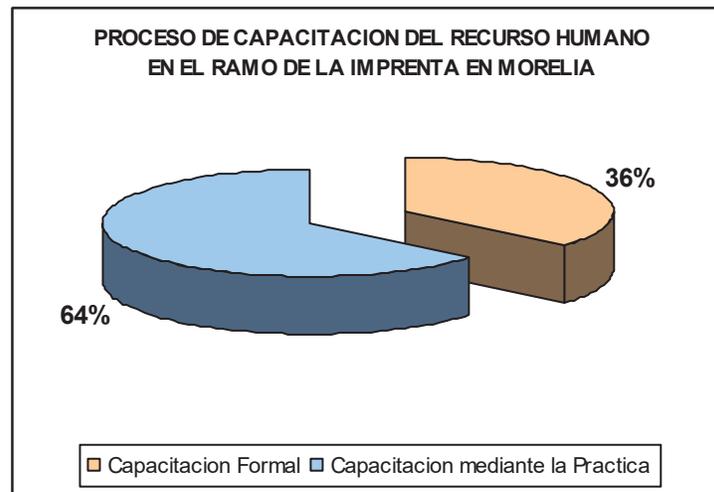
como contenido problemas o soluciones reales y actuales de las imprentas, para que así en la práctica puedan aplicar los conocimientos adquiridos. El desarrollo de estrategias y prácticas orientadas a que los trabajadores adquieran nuevas habilidades propicia para que estos puedan llevar a cabo nuevas tareas y participar en nuevos puestos, que sean más eficientes y responsables en sus tareas asignadas, además de estar bien aptos para la solución de problemas eventuales.

Según Gabriel Yoguel⁷⁰ (2000) afirma que el personal de las empresas, están abiertos, escuchan atentamente, analizan sistemáticamente los resultados, efectúan un análisis continuo de las mejores prácticas, planifican visitas y entrevistas, sacan ideas de los clientes sobre productos, competidores y cambios de preferencias, observan a los clientes en acción y pueden efectuar una transferencia de conocimiento rápida y eficiente preparando informes escritos, gráficos y orales. Este conjunto de características se da en forma muy específica en el proceso de aprendizaje de agentes que están al interior de sistemas locales o que forman parte de sistemas de empresas.

Ya que vimos la importancia que tiene la capacitación del recurso humano en las empresas es necesario analizar cuál es el tipo de capacitación o transferencia de conocimientos que ofrecen las imprentas estudiadas a su personal:

⁷⁰ Gabriel Yoguel “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”. Capítulo 4: La manifestación del proceso de aprendizaje: sistemas locales y redes de empresas. Página 114, Revista de la Cepal No. 7. Santiago de Chile. Agosto 2000. Documento disponible en la web: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/4833/rve-71.pdf>

Figura IX



Grafica: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo

Como podemos observar el 64% de las imprentas analizadas otorgan su capacitación mediante la práctica (Prueba y error) y con la acumulación de experiencia que diariamente aprenden sus empleados además de contar con el apoyo de personas con más experiencia en el taller van adquiriendo mayor aprendizaje y acumulación de experiencias.

El 36% restante realiza una capacitación más formal a sus empleados afirmando que si han obtenido beneficios en términos de su producción.

En algunos casos los trabajadores al no tener motivaciones fuera de lo económico en sus empresas, no tienen un sentido de pertenencia y lealtad a las mismas, y pasan de una empresa a otra constantemente, lo que genera esta movilidad es que los conocimientos y habilidades que una persona adquiere, son susceptibles de ser transmitidos a la empresa que migra.

5.4 Factores que posibilitan u obstaculizan la asociación entre las Imprentas en Morelia.

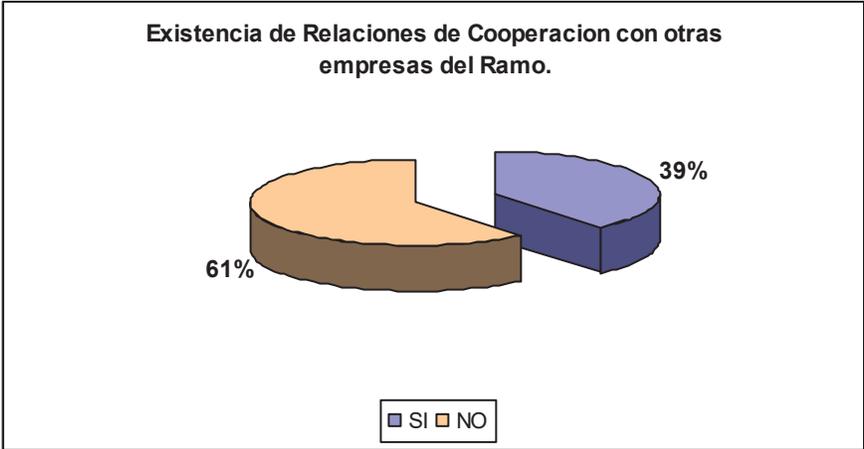
Como se menciono anteriormente la asociatividad funge como un mecanismo de cooperación en las empresas, el esfuerzo conjunto de los participantes puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente

de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

A continuación veremos si existen acuerdos entre las empresas encuestadas, es de gran importancia que existan relaciones de colaboración, amistad, ayuda entre las empresas ya que estos elementos en un periodo de tiempo y mediante la organización de las empresas podrán ser las bases de la asociación y así poder lograr objetivos comunes, para lograr una mayor competitividad tal como se menciona en capítulos anteriores.

En la siguiente grafica se observa si existen o no relaciones de colaboración en las imprentas en Morelia, aunque los empresarios señalaron que en estas relaciones no existen acuerdos formales, por lo regular todos son de palabra.

Figura X.



Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

El 61% de las empresas que contestaron que si tienen relaciones de cooperación con otras empresas afirman que sus principales motivos para que se den estas relaciones son por:

- ❖ Cuestiones técnicas.
- ❖ Asesoría sobre maquinaria o el uso de nuevos materiales;
- ❖ Disminución de los costos de producción;
- ❖ Por la falta de trabajo o maquinaria;
- ❖ Por pertenecer a alguna de las cámaras existentes de Impresión
- ❖ Por existir relaciones de amistad.

El 39% que contestó que no tiene ninguna relación de cooperación con otras empresas y que las causas son por:

- ❖ Les gusta mantener su autonomía
- ❖ No se logran acuerdos
- ❖ No quieren tener problemas
- ❖ Consideran que no tienen necesidad
- ❖ No les interesa.

Como podemos observar existen distintos puntos de vista acerca de la cooperación y asociación empresarial, muchas veces por intentos fallidos en el pasado o porque no existe la información necesaria acerca del tema que permita una mayor comprensión por parte de los empresarios, o simplemente porque las empresas son autosuficientes y les gusta trabajar aisladamente, existen muchos elementos que influirían en la decisión de los empresarios, pero es importante ver que opinan ellos acerca de este tema:

Aunque en la práctica las Imprentas en Morelia no han podido darle un carácter más formal a los lazos que tienen con otras empresas del ramo, en la teoría los empresarios encuestados tienen la siguiente concepción de la cooperación y asociación empresarial:

Cuadro 26.

OPINION EMPRESARIAL SOBRE LA COOPERACION O ASOCIACION DE LAS EMPRESAS	
Muy Buena	22%
Buena	44%
Regular	17%
Mala	11%
Muy Mala	6%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo

Esta concepción de los empresarios acerca de la cooperación y asociatividad está basada principalmente por tres factores:

- El 39% del total de los empresarios encuestados piensan que puede ser buena para solucionar problemas y brindarse ayuda mutua.
- El 25% del total de los empresarios encuestados piensan que se pueden obtener beneficios y principalmente económicos los cuales ayuden al crecimiento de sus empresas.
- Y el 36% restante de los empresarios encuestados piensan que existen inequidades a la hora de repartir las ganancias y que las empresas de mayor tamaño acaparan todo, además de que algunas personas solo se aprovechan defraudando la confianza de todo el grupo.

Como mencionamos en el capítulo anterior deben de existir elementos que motiven a las empresas ya que una de las características de la asociatividad es de carácter voluntario además de que es necesario que los propietarios obtengan resultados los cuales les atraigan y accedan a cooperar con otras empresas. Entre los principales beneficios que los empresarios esperarían obtener de la colaboración con otras empresas en Morelia son los siguientes:

Cuadro 27.

Beneficios que el Empresario espera tener al formar parte de una asociación:	%
Beneficios Económicos	30.56%
Aumente la demanda de trabajo	27.78%
Crédito para la compra de Maquinaria	41.67%
Descuento en materias Primas	55.56%
Capacitación	11.11%
Trabajos de mayor volumen	5.56%
Acuerdo de Precios	11.11%
Crecimiento Empresa	8.33%
Compañerismo y Amistad	11.11%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

Como podemos observar el descuento en los precios de materias primas es un objetivo que las empresas desearían obtener si se asociaran con otras, seguidos del acceso al financiamiento, mejorar la rentabilidad de sus empresas, tener demanda de trabajo, etc. La única forma de lograr acciones sobresalientes en las empresas es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes y el entorno.

Aparte de tener objetivos comunes entre las empresas es necesario que existan relaciones personales, de amistad, compañerismo, compadrazgo, etc. lo cual faciliten que las empresas puedan llegar a acuerdos comunes, hay que aclarar que las buenas relaciones de empresas no necesariamente se dan a través de una comunicación clara y continua, sino más bien se dan en pequeños momentos de conexión, los que constituyen la base de una relación sólida. De esto último se desprende la importancia de desarrollar un ambiente de confianza en las empresas para permitir que se creen los espacios para lograr esos pequeños momentos de comunicación sincera que fortalecen las relaciones interpersonales y empresariales.

En función de esto veremos si existen esas relaciones entre los propietarios de las Imprentas en Morelia lo cual permita que se tenga buena comunicación, que se establezcan relaciones de confianza, de amistad y en un momento determinado poder formar una asociación:

Cuadro 28.

EXISTENCIA DE RELACIONES DE AMISTAD O COMPAÑERISMO CON OTRAS EMPRESAS DE LA RAMA DE IMPRESIÓN.		
SI RELACIONES	32	88.89%
NO RELACIONES	4	11.11%
	36	100.00%

Cuadro: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo.

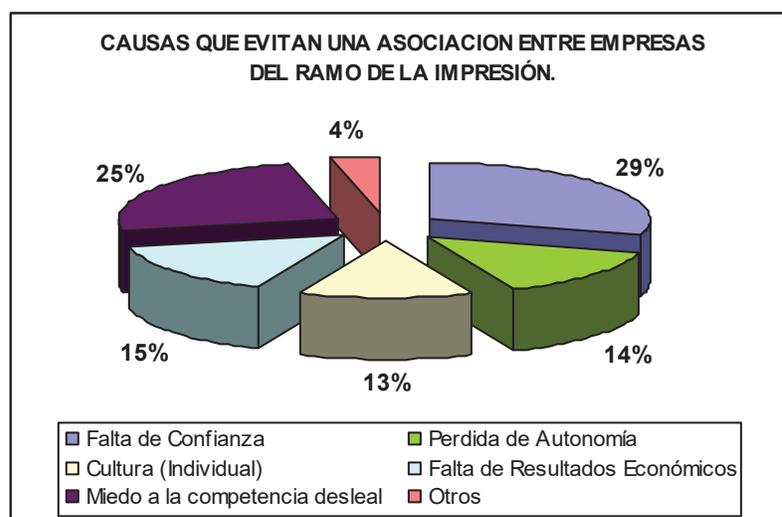
De las Imprentas que contestaron que si tienen relaciones de amistad o compañerismo (88.89%) con otras imprentas se tiene una distribución de la siguiente manera:

- El 25% por lo menos tiene relación con una imprenta.
- El 18.75% tiene relación con dos imprentas
- El 12.5% tiene relación con tres imprentas
- El 12.4% tiene relación con cuatro imprentas
- El 9.38% tiene relación con seis imprentas
- El 21.88% tiene relación con los integrantes de la Canagraf

Aunque la mayoría de las empresas del ramo de la Impresión en Morelia comparten experiencias y se ayudan mutuamente lo hacen sólo para salir de algún problema u obtener alguna asesoría de manera muy informal y sin demasiada organización, a pesar de esto, las relaciones de amistad y compañerismo que tienen los propietarios de las imprentas pueden ser la base para generar acuerdos de asociación entre imprentas más importantes.

En función a lo anterior podemos observar que si existe comunicación entre imprentas pero todavía existe una resistencia a asociarse con otras empresas, ¿Pero cuáles son estos factores? Desde el punto de vista de los empresarios encontramos los siguientes factores:

Figura XI.



Grafica: Elaboración propia con datos obtenidos del estudio de campo

Como podemos observar la desconfianza y el miedo a la competencia desleal son factores de gran importancia que obstaculizan que se den relaciones de asociación empresarial. Esto se debe en gran parte al fracaso de experiencias previas que tuvieron los empresarios con otras empresas, o al miedo de que no exista una distribución equitativa, o por desinformación sobre las características y beneficios que ofrece la asociatividad.

La asociatividad y cooperación empresarial se convierte cada vez más en una necesidad para la empresa, para ser más competitiva y aprovechar la fuerza que un grupo puede generar, la teoría establece patrones de comportamiento a seguir para que las empresas logren el éxito pero esto no serviría de nada si no existieran experiencias que respalden a la teoría en función a esto analizaremos los principales casos de asociación y cooperación en el ramo de la Imprenta que se han dado en México⁷¹:

- **Cluster en la zona metropolitana de la Ciudad de México.** La investigación de la pequeña y mediana empresas de la Industria de las

⁷¹ Marco Dini, Juan M. Corona, Marco A. Jasso “Adquisición de Tecnología, Aprendizaje y Ambiente Institucional en las Pymes: El sector de las Artes Graficas en México, del Capítulo 6, Relaciones Institucionales. Página 125. Publicaciones de la CEPAL, Santiago de Chile, Julio 2002. Para mayor información ir al documento completo en <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf> 20/09/2007

Artes Gráficas ha permitido identificar dos proto-cluster regionales: Uno de ellos operando en la zona metropolitana del distrito federal cuyo eje son las empresas que operan el área de la Ciudad de México, el Municipio de Naucalpan y el Municipio de Ecatepec. Estos últimos del Estado de México. En la zona metropolitana de la Ciudad de México se localiza la mayor concentración regional de empresas pequeñas y medianas dedicadas a las actividades de la imprenta y las artes gráficas. Aquí están también las empresas más grandes y modernas. En conjunto esta zona produce cerca del 60% del valor agregado nacional. Sin embargo, las relaciones institucionales son más débiles que las que establecen sus similares en el Estado de Guadalajara.

- ***El cluster de la zona metropolitana de Guadalajara.*** Las relaciones intra- empresariales e institucionales que ha desarrollado un grupo de 100 empresas de la zona metropolitana de Guadalajara durante los últimos tres años merece un tratamiento independiente debido al efecto positivo que ha tenido en el desarrollo de la imprenta y las artes gráficas en esa localidad. Ante todo, una característica sobresaliente es que aquí encontramos un grupo de pequeñas empresas dinámicas que mantienen estrechos lazos de colaboración. Impulsadas por el Gobierno del Estado y, como hemos referido más arriba, una decena de empresas ha formado una sociedad para la compra de equipo de impresión digital de tiros cortos, algo inédito en la industria. Equipos de estas características tienen un costo de 280 mil dólares, una suma que ninguna de estas empresas hubiera podido reunir. La máquina es utilizada alternativamente por cada una de estas empresas agotando de esta manera las economías de escala. Por supuesto, que la demanda individual de cada empresa hubiera sido insuficiente para hacer rentable la compra del equipo. Estos pequeños y medianos impresores se reúnen regularmente en torno a la cámara regional y han logrado establecer importantes lazos de confianza y objetivos comunes. La retroalimentación de información técnica, capacitación y de confianza

con los proveedores es igualmente sobresaliente. Un grupo de impresores fue invitado por los representantes de Heidelberg a la exposición internacional de proveedores de la imprenta y las artes gráficas (DRUPA) en Düsseldorf, Alemania con todos los gastos pagados. Más que el viaje mismo, esto ha servido para identificar a los impresores regionales, los ha puesto de frente ante la frontera tecnológica y les ha impreso un sello de compromiso y confianza con sus proveedores. Por supuesto, identificación con su marca. Quizás sea esto último lo que los proveedores persiguen.

5.5 Estrategia para generar acuerdos de asociatividad en las Imprentas de Morelia, Michoacán.

Analizando los resultados obtenidos en nuestro estudio de las imprentas es necesario analizar las características de estas, además de los factores a favor y en contra que tienen para formar acuerdos de asociación:

1. La mayoría de las empresas analizadas son de carácter familiar, o tienen familiares trabajando en sus empresas el 69.44% de las empresas tiene familiares en sus empresas y el 30.56% no tienen familiares. ¿Cuáles serían los escenarios que se encontrarían las imprentas antes de tomar la decisión de asociarse con otras empresas?
 - Para las empresas familiares y no familiares deben de existir una motivación en la asociación lo cual le permita obtener beneficios y ser más competitivas en el mercado, para el caso de la empresa familiar debe haber un consenso entre esposa, hijos, hermanos, etc. Si todas las personas de las familias están de acuerdo, la decisión será definitiva y con el apoyo de los integrantes se podrá tener éxito. El problema se da cuando cada integrante de la familia tiene puntos de vista diferentes lo cual trae como consecuencia que no existan acuerdos y por lo tanto la

toma de decisiones se obstaculice y no se realicen acciones para solucionar problemas a corto y mediano plazo.

- Las imprentas que no tienen familiares, tienen mayor facilidad en la toma de decisiones ya que por lo regular la responsabilidad cae en los propietarios y las decisiones que se tomen dependen de ellos, aunque siempre existe un miedo a la pérdida de la autonomía y el control lo cual dificulta la asociación con otras empresas.

2. Para la “demanda de productos que ofrecen las imprentas en Morelia” tenemos diferentes cuestiones para analizar:

Primero existe una demanda de productos en particular trabajo comercial, el cual no implica la aplicación de nuevos procesos, además de contar con poco valor agregado, por lo tanto las imprentas que se dedican a este tipo de productos obtienen pocas utilidades.

Para que una empresa pueda entrar al un segmento de mercado como el de la sección de color, impresión de libros, revistas, carteles y trípticos, necesita de una maquinaria más sofisticada, además de contar con una mejor capacitación, uso de nuevos materiales e insumos etc. Las empresas que se dedican a este segmento tienen mejores resultados y son más competitivas, ya que por lo regular estos trabajos son demandados en mayores cantidades que el trabajo comercial.

¿Cuáles serían las estrategias a seguir para que las imprentas se asocien bajo estas situaciones?

- Primero para que los acuerdos de asociación tengan éxito, deben de existir condiciones similares de producción, obviamente las empresas de menor tamaño tienen una capacidad instalada limitada, los trabajos que implican grandes volúmenes de producción les son inaccesibles ya que no podrían cumplir con las demandas y exigencias de los clientes, por

falta de maquinaria y equipo, falta de personal calificado, falta de espacio, etc.

- Las imprentas analizadas para este estudio, podrían generar acuerdos de asociación para buscar y producir trabajos de mayor volumen, repartiéndose el trabajo en forma equitativa, buscando estándares de calidad similares y obteniendo beneficios comunes con una repartición de estos de forma equitativa.

¿Para qué segmentos de mercado se asociaría?. Un ejemplo claro es para buscar trabajos de impresión es en las instituciones de gobierno que por lo regular requieren libros, revistas, carteles, trípticos, etc. Como en el caso del IFE cada que hay elecciones convoca a las imprentas a nivel nacional para que estas les impriman sus trabajos, pero a precios muy bajos, obviamente a una empresa en particular no le convendría, por que las utilidades serian muy bajas, pero a un grupo de empresas organizadas, les podría resultar más rentable, en base a los siguientes elementos:

- Se comparten los costos de producción de forma equitativa.
- Se compra materiales o insumos en mayor volumen pero a un precio menor.
- La carga de trabajo se repartiría igual a todas las empresas que participan y cada empresa se haría responsable.
- Entre todos definen estándares de calidad de los productos y se fijan los tiempos de entrega.
- Se comparten experiencias entre los empresarios, sobre dudas y soluciones técnicas, lo cual reforzaría los procesos de aprendizaje y acumulación de experiencias.
- Las utilidades son repartidas equitativamente ya que cada empresa produjo en la misma proporción que las otras.

En base a estos elementos las empresas podrán buscar trabajos de impresión en instituciones como el INEGI, IFE, Ayuntamientos, Presidencias Municipales y los partidos políticos, los cuales requieren gran cantidad de publicidad en sus campañas, pero por la incertidumbre a que no se les cumplan sus demandas prefieren llevar esa producción a otros estados.

3. En lo referente al “usos de materias primas e insumos” ¿Cuál sería la estrategia clave a seguir entre las imprentas en Morelia?

- El papel es un elemento fundamental para la producción y es una materia prima indispensable para todas las imprentas, estas mediante la asociación pueden comprar papel con características y tamaños similares, con aportaciones iguales de las participantes, como la compra es al mayoreo e implica mayores volúmenes de compra, que una Mipyme por sí sola no podría adquirir ya que se requiere una inversión cuantiosa, existirán descuentos en los precios y por lo tanto el costo de producción disminuirá.
- Otra alternativa importante es que las imprentas se asocien y logren un acuerdo en el que la compra de materias primas e insumos se realicen con un proveedor exclusivo en este caso Lumen, Gasio, o Sanchez y que mas descuento en el precio del ofrezca además evitar consumir en aquellas que no ofrecen descuentos significativos. Esto no es exclusivo para el papel ya que se puede aplicar para las tintas, laminas, químicos, etc.

Un ejemplo claro de esta estrategia en Morelia se dio con una gran cantidad de farmacias ya que lograron una estrategia de este tipo y se afiliaron con el nombre de Farmacias Farmax, logrando descuentos y promociones, acordando no comprar a las proveedoras que no ofrecían descuentos en las medicinas.

¿Cómo nos aseguramos de que se obtendrán beneficios de estas estrategias?. En base a la experiencia de los empresarios con sus proveedores afirman que los acuerdos con estos, generan una disminución en los precios, al comprar en mayor volumen, además de que les ofrecen promociones y créditos flexibles por la confianza que les tienen.

4. Respecto al tema de las “Innovaciones” ¿Qué estrategia se podría diseñar para la promoción de estas?

Como hemos visto la difusión de las innovaciones y el conocimiento, impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, la asociatividad puede ser útil impulsando y promoviendo las innovaciones:

- Ya sea que mediante el trabajo colectivo, las empresas puedan buscar ayuda en instituciones académicas como universidades para el desarrollo de nuevos materiales, o productos, por lo regular la creación de nuevos productos requiere algunas pruebas, y procesos lo cual resulta costoso para una empresa en particular.
- Las imprentas pueden aportar el recurso necesario para la generación de nuevos productos y procesos mediante la aportación de los integrantes, compartiendo los beneficios de la misma forma.
- Las imprentas pueden buscar financiamiento el cual será usado en la investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos.

5. Respecto a la falta de maquinaria y equipo ¿qué elementos a favor podría aportar la asociación entre imprentas?

- Primero que nada la falta de maquinaria y equipo es una limitación que tienen las imprentas de menor tamaño, en función a esto su capacidad de producción se ve limitada, además de su posición en el mercado,

ante esto las imprentas podrían asociarse para la compra de maquinaria y equipo, aunque esto requiere mas organización y compromiso ya que el uso de esta maquinaria estará en función de los acuerdo y condiciones que se estipularon, incluyendo la repartición de los beneficios.

- Otra solución sería que las empresas asociadas busquen financiamiento o créditos para la compra de la maquinaria y el equipo que necesitan, ya que cada empresa aportara las garantías que se necesita.

6. ¿Qué elementos de apoyo podría aportar la asociatividad en la generación y transmisión de conocimientos y aprendizaje en el sector de la Impresión en Morelia?

La asociatividad empresarial podría generar elementos de gran apoyo a las imprentas, por un lado podría permitir que las empresas tengan acceso a nuevos conocimientos los cuales al ser aplicados en sus empresas logren obtener mayores resultados.

En segundo lugar tenemos que las empresas tenga un mayor acercamiento con las instituciones ya sean públicas o privadas para interactuar y así generar estrategias y programas que permitan que una mayor competitividad de estas.

Para el logro de estos objetivos proponemos dos estrategias de asociación:

- Que las imprentas analizadas en nuestro estudio puedan asociarse para obtener cursos de capacitación y generar nuevos conocimientos en instituciones públicas o privadas, además desde el punto de vista de los propietarios estos cursos tienen que ser relativos a :
 - El manejo de nuevos productos
 - El usos de maquinaria y equipo

- El uso de sistemas de producción nuevos o perfeccionar los actuales
 - Capacitación del personal
 - Administración empresarial.
- Este apoyo la pueden buscar en organismos de gobierno como en secretaria de economía, en instituciones educativas como son universidades o en cámaras como es el caso de la Canagraf.

Es posible que exista una mayor atención por parte de estas instituciones si la capacitación es solicitada por un grupo de empresas organizadas, con peticiones formales y específicas que si una empresa solicitara el apoyo de forma individual. Para esto es necesario que existan líderes que organicen y motive a otras empresas a participar.

- Otra estrategia es que las imprentas se asocien para compartir experiencias, problemas y soluciones a distintas cuestiones, aunque tiene un carácter menos formal que la primera solución podría ser la base para más adelante formar acuerdos de asociación más importantes y generar relaciones de confianza.

Un aspecto importante para este tipo de escenarios es que exista una confianza plena entre las imprentas que participen, las cuales tienen que tener características productivas y organizativas similares, para que los resultados que se obtengan sea más equitativos.

7. Además de ver las posibles estrategias de asociación entre las imprentas surge una pregunta clave ¿Qué elementos o factores impiden que se da la asociatividad entre las imprentas en Morelia?

Como hemos visto en nuestro estudio existen factores como la desconfianza, el miedo a la competencia desleal, la incertidumbre sobre la obtención de

resultados, miedo a la pérdida de autonomía y control, a compartir experiencias, etc. Esto dificulta que se den generen estrategias de colaboración ya que son elementos culturales muy arraigados a su forma en que operan en sus empresas, a esto le sumamos la falta de promoción por parte de las instituciones, y los constantes cambios tecnológicos en el entorno, propicia que los empresarios tengan gran presión e incertidumbre sobre su futuro como empresa.

El principal objetivo de este análisis es analizar cuales elementos tienen en común las imprentas en Morelia, los cuales les permitan buscar y lograr objetivos comunes, las estrategias que ponemos son escenarios que en función de las capacidades que cada empresa tiene, podrá poner en marcha, además no olvidemos que cada empresa tiene capacidades y recursos diferentes, la asociatividad requiere generar un ambiente constructivo, donde los colaboradores se sientan reconocidos por aportar ideas y ejecutarlas, condición fundamental para lograr la innovación y mejora continua tan requerida hoy en día. Es importante hacer hincapié no solo en los jóvenes, sino también en los colaboradores de mayor edad, ya que han acumulado mucha experiencia. Dentro de la cooperación, es fundamental que las empresas vean a las otras con una visión privada dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño.

5.6 Conclusión general del estudio de campo.

Como podemos observar existen un numero de elementos importantes que motiven a los empresarios a cooperar con otras empresas, pero también un conjunto de problemas y retos que deben de afrontar, nosotros sugerimos como estrategia de cooperación a la "asociatividad" ya que ofrece elementos flexibles y posibilita crear acuerdos no tan formales entre las empresas, pensamos que como primer paso es importante, que existan elementos como: relaciones de amistad o compañerismo, que compartan sus experiencias, que

tengan objetivos comunes, que se apoyen mutuamente para la solución de problemas o dudas, y como resultado a estos elementos se podrán establecer relaciones de confianza mutua entre las imprentas, para que en un futuro exista la posibilidad de formar acuerdos de asociación más formales y organizados consiguiendo mejores resultados para sus empresas. Esto no se logra de la noche a la mañana pero es importante comenzar a creer que existen otras alternativas y estrategias que favorezcan a la competitividad de las empresas, la decisión final la tienen los empresarios que día a día luchan por salir adelante, en un mercado tan competitivo, la propuesta en general de esta investigación es para mostrar y ejemplificar que el trabajo en equipo puede convertirse en un elemento clave para lograr el crecimiento y desarrollo de las imprentas en Morelia.

Conclusiones Generales.

Como podemos observar el sector de las artes gráficas y principalmente la rama de la Impresión tiene un conjunto de características esenciales para que de manera más formal las Imprentas cooperen para la obtención de beneficios comunes.

Primero las empresas la mayoría de carácter familiar lo cual refuerza los vínculos internos tanto de pertenencia a la empresa, como de confianza debido a que son familia y tienen la necesidad de que la empresa genere recursos económicos mayores ya que de estos depende la familia. Esto no se genera de manera aislada o sólo para pequeñas empresas si no para la mayoría de las Imprentas en Morelia.

Segundo existe una falta de trabajo lo cual imposibilita que las imprentas obtengan mayores recursos y como consecuencia se tienen también atrasos tecnológicos, las empresas de mayor tamaño y por sus capacidades productivas acaparan los trabajos y en muchas ocasiones las instituciones y organizaciones públicas y privadas mandan a maquilar sus trabajos a otros estados, las imprentas cooperando y haciendo una clasificación de sus capacidades productivas pueden asociarse para poder gestionar trabajos de mayor volumen y mayor valor agregado, permitiendo así en un primer momento una mayor apertura de mercado.

Tercero, los costos de las materias primas e insumos son altos cuando las empresas trabajan con sus proveedores de manera individual ya que los volúmenes de mercancías compradas son muy pocos, esto demuestra que las Imprentas pueden juntarse y hacer compras de mercancías e insumos conjuntamente lo cual traería una disminución en los costos y principalmente el papel, el cual representa el mayor costo de producción para las imprentas. Los procesos de innovación de las Imprentas en Morelia son pocos debido a que no se tiene acceso a nuevas tecnologías por los altos costos que estas

tienen, pero cabe señalar que existen un constante círculo de aprendizaje entre muchas de las imprentas analizadas, existen vínculos los cuales permiten a las empresas solucionar sus problemas de manera conjunta debido a la gran difusión de conocimientos entre empresarios del ramo, en función a esto falta que estas relaciones se den de manera más formal, superando las desconfianza entre los participantes y creando así un ambiente más competitivo para el sector de Impresión en Morelia.

Cuarto los procesos de aprendizaje y transmisión de conocimientos al Empleado y trabajador resultan insuficientes, las transmisión se da en función de la experiencia adquirida mediante un proceso de prueba y error generando así que no se tenga personal calificado capaz de aportar nuevas ideas en los procesos y en la empresa en general, la asociación permitiría que los empresarios pidan a instituciones de gobierno o cámaras destinadas al ramo cursos que permitan a sus empleados y dueños adquirir nuevos conocimientos y así poder salir de los principales problemas que afrontan las empresas actualmente.

Como podemos ver esto requiere un esfuerzo en conjunto para todas las personas que forman parte de este sector ya que de esto depende la supervivencia de las empresas, para ello hay que superar obstáculos como es la desconfianza, el miedo, el trabajo aislado y empezar a creer en valores como es la ayuda mutua, el trabajo en equipo, compartir las experiencias y los problemas, etc. Todo esto en función al logro de un objetivo común que es las supervivencia de las empresas y el desarrollo personal de cada una de las personas que forman parte del sector de las artes gráficas en Morelia y de las familias que dependen de esto, en la actualidad no basta solo con generar recursos económicos, sino que se requiere de estrategias competitivas que permitan a las empresas crecer pero a la vez desarrollarse, adquirir nuevos, conocimientos y técnicas, tener un personal capacitado capaz de tener iniciativas para la solución a problemas, estar en constante capacitación y aprendizaje, adquirir nuevas tecnologías, tener una disminución en los costos

de producción, etc., esto no se lograra de manera individual si no que las tendencias actuales muestran que las empresas asociándose y cooperando conjuntamente logran resultados más rápidos.

Bibliografía.

Albuquerque, Francisco. "Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática" En: Conferencia Forjando un sector de servicios de desarrollo empresarial moderno y eficaz en América latina y el Caribe: (1999 mar. 3-5: Río de Janeiro, Brasil).

Albuquerque Francisco (1999): Las iniciativas Locales de Desarrollo y el Ajuste Estructural, Capitulo 5 de Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

Albuquerque Francisco "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina" Revista de la Comisión económica para América Latina (CEPAL) No. 82, Abril 2004.

Cuervo A. Ortigueira y Suarez A. (1979): Lecturas de la Introducción a la Economía de la Empresa. Madrid. Pirámide. Traducción en castellano de COASE, R.H " The nature of the firm" Revista Económica, Volumen 4, Noviembre.

Dini Marco, Corona Juan Manuel, Jaso Sánchez Marco A (2002): Adquisición de tecnología, aprendizaje y ambiente institucional en las PYME: el sector de las artes gráficas en México. Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), numero 125. Santiago de Chile. Documento disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/10711/LCL1755P.pdf>

Fernández de Arroyabe Juan Carlos, Peña Nieves Arranz "La Cooperación entre empresas; análisis y diseño", Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, Madrid 1999.

Fernández da Silva Teodomiro (2005): La Cooperación Inter-empresarial: Nuevas Estrategias Empresariales para pequeñas Empresas en el Proceso de Desarrollo Local, Volumen 3. Universidad Católica Don Bosco (Brasil).

Fernando Ruiz Andrés (2001): La Asociatividad en las Pymes. Documento disponible en la comunidad virtual de Bogotá, Colombia
www.gestiopolis.com.mx.

Gamboa Cáceres Teresa, Arellano Rodríguez Madelein y Nava Vásquez Yuneska (2003): Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. Investigación del Centro de Estudios de la Empresa (FCES). Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.

GRANOVETTER, Mark S. (1973). "The strength of weak ties", en American Journal of Sociology; vol 78, nº 6. (pp. 1360 - 1380), Johns Hopkins University (Traducción: M^a Ángeles García Verdasco). La Fuerza de los vínculos Débiles.

Hitt Michael A, R Ireland Duane, Robert E "ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Competitividad, y conceptos de globalización". Publicado por Cengage Learning Editores, 2003.

Martínez Fernández M.^a Cristina (2004): La Capacidad Innovadora de las Redes de Desarrollo Regional: El valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía numero 812. Madrid, España.

Méndez Ricardo (2002): Innovación y desarrollo territorial: algunos. Debates teóricos recientes. Publicado en: EURE. Revista Latinoamericana de Estudios

Urbanos Regionales, volumen 28, número 84. Pontificia Universidad Católica de Santiago de Chile.

Pallares Villegas Zoilo (2007): La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". Programa de Desarrollo Empresarial (PRODES). Bogota Colombia.

Perego Luis Héctor "Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales" Argentina 2003, Documento disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/clusters.htm>

Porter, Michael E. "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". 1990, México: Continental, Editorial CECSA.

Rosales, R. 1996. a. Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas: Ediciones IESA.

Para mayor referencia el documento se encuentra en la web en:
http://www.sela.org/public_html/aa2k/es/cap/N51/rcap517.htm

Rivera Cecilia (2006): La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales. Aportado por la Cooperación Suiza de Desarrollo y Swisscontact. Lima, Perú.

Solleiro, J.L. y Castañón, R., (2004): Competitividad y sistemas de innovación: retos para la inserción de México en el contexto global. "En economía y desarrollo", Revista de pensamiento económico, Núm. 4, febrero, 2004.

Tanzi Vito. "El papel del estado y la calidad del sector publico"Capitulo 4 La calidad de las instituciones públicas. Página 15 Revista de la Cepal No. 7. Santiago de Chile. Agosto 2000.

Documento disponible en la web:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/4833/rve-71.pdf>

Vázquez Barquero Antonio (2000): Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Vázquez Barquero Antonio (2000): Desarrollo endógeno y globalización. Santiago de Chile, publicado en: EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales.

Yoguel Gabriel (2000): Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) numero. 71. Santiago de Chile.

Zevallos Emiliano "Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En América Latina", Revista de la CEPAL No. 79, Abril 2003, se tomo principalmente el capítulo 3 Condiciones del entorno de las Mipymes. Documento disponible en:
http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1DMIPYMES_20en_20AL.pdf

Fuentes secundarias de Información.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Resultados del Censo Económico 2004.

Cámara Nacional de la industria de Artes Gráficas (Canagraf)

Sección de Anexos.

Cuadro 5.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Personal Ocupado Total	Estado	Personal Ocupado Total
1. DISTRITO FEDERAL	36285	17. SAN LUIS POTOSÍ	1507
2. MÉXICO	10633	18. CHIAPAS	1421
3. JALISCO	7554	19. QUINTANA ROO	1070
4. NUEVO LEON	7204	20. AGUASCALIENTES	961
5. QUERÉTARO	4350	21. MORELOS	879
6. BAJA CALIFORNIA NORTE	3491	22. OAXACA	877
7. GUANAJUATO	3481	23. DURANGO	865
8. VERACRUZ	2953	24. GUERRERO	733
9. CHIHUAHUA	2952	25. TABASCO	692
10. COAHUILA	2723	26. HIDALGO	656
11. TAMAULIPAS	2636	27. NAYARIT	390
12. PUEBLA	2572	28. ZACATECAS	361
13. SONORA	2208	29. COLIMA	325
14. SINALOA	2146	30. TLAXCALA	285
15. MICHOACAN	1668	31. CAMPECHE	268
16. YUCATAN	1539	32. BAJA CALIFORNIA SUR	261

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 6.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Remuneraciones Totales (Miles de Pesos)	Estado	Remuneraciones Totales (Miles de Pesos)
1. DISTRITO FEDERAL	\$2006593	17. YUCATAN	\$43606
2. MÉXICO	\$690567	18. MICHOACAN	\$37665
3. NUEVO LEON	\$394466	19. DURANGO	\$34135
4. JALISCO	\$379599	20. OAXACA	\$30372
5. QUERÉTARO	\$250275	21. CHIAPAS	\$27465
6. BAJA CALIFORNIA	\$193799	22. MORELOS	\$22043
7. GUANAJUATO	\$134716	23. TABASCO	\$19319
8. CHIHUAHUA	\$133129	24. QUINTANA ROO	\$18832
9. COAHUILA	\$113897	25. GUERRERO	\$16061

10. SONORA	\$110746	26. HIDALGO	\$12005
11. SINALOA	\$90763	27. CAMPECHE	\$8708
12. PUEBLA	\$89582	28. BAJA CALIFORNIA SUR	\$8677
13. VERACRUZ	\$77395	29. ZACATECAS	\$7945
14. TAMAULIPAS	\$59630	30. NAYARIT	\$7636
15. SAN LUIS POTOSÍ	\$55813	31. COLIMA	\$7377
16. AGUASCALIENTES	\$45822	32. TLAXCALA	\$3424

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 7.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Promedio de Remuneraciones Per- capital por año (Miles de Pesos)	Estado	Promedio de Remuneraciones Per- capital por año (Miles de Pesos)
1. MÉXICO	\$64.95	17. CHIAPAS	\$31.25
2. QUERÉTARO	\$57.53	18. AGUASCALIENTES	\$29.77
3. BAJA CALIFORNIA	\$55.51	19. YUCATAN	\$28.94
4. DISTRITO FEDERAL	\$55.30	20. TAMAULIPAS	\$27.79
5. JALISCO	\$52.69	21. COLIMA	\$27.53
6. NUEVO LEON	\$52.22	22. NAYARIT	\$26.79
7. CHIHUAHUA	\$45.08	23. MICHOACAN	\$26.51
8. SONORA	\$40.67	24. QUINTANA ROO	\$25.69
9. GUANAJUATO	\$38.70	25. MORELOS	\$25.13
10. COAHUILA	\$38.58	26. ZACATECAS	\$24.45
11. PUEBLA	\$34.83	27. BAJA CALIFORNIA SUR	\$24.04
12. SINALOA	\$34.43	28. GUERRERO	\$23.21
13. VERACRUZ	\$35.05	29. TABASCO	\$22.33
14. SAN LUIS POTOSÍ	\$33.46	30. CAMPECHE	\$22.33
15. DURANGO	\$31.90	31. HIDALGO	\$18.30
16. OAXACA	\$31.60	32. TLAXCALA	\$13.12

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 8.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Horas trabajadas por el personal ocupado total (Miles)	Estado	Horas trabajadas por el personal ocupado total (Miles)
1. DISTRITO FEDERAL	86196	17. CHIAPAS	3689
2. MÉXICO	25200	18. YUCATAN	3579
3. JALISCO	17942	19. QUINTANA ROO	2665
4. NUEVO LEON	17267	20. OAXACA	2369
5. QUERÉTARO	10689	21. MORELOS	2158
6. BAJA CALIFORNIA	9304	22. AGUASCALIENTES	2081
7. GUANAJUATO	8367	23. DURANGO	2070
8. VERACRUZ	7656	24. GUERRERO	1904
9. CHIHUAHUA	7345	25. TABASCO	1823
10. COAHUILA	6684	26. HIDALGO	1702
11. PUEBLA	6538	27. NAYARIT	924
12. TAMAULIPAS	6501	28. ZACATECAS	864
13. SONORA	5545	29. COLIMA	822
14. SINALOA	5378	30. TLAXCALA	712
15. MICHOACAN	4160	31. CAMPECHE	612
16. SAN LUIS POTOSÍ	3738	32. BAJA CALIFORNIA SUR	608

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 10.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Producción Bruta Total (Miles de Pesos)	Estado	Producción Bruta Total (Miles de Pesos)
1. DISTRITO FEDERAL	\$12048666	17. YUCATAN	\$233391
2. MÉXICO	\$3459433	18. MICHOACAN	\$185074
3. NUEVO LEON	\$2304888	19. OAXACA	\$143156
4. JALISCO	\$1914357	20. AGUASCALIENTES	\$142248
5. QUERÉTARO	\$1753968	21. CHIAPAS	\$133646
6. COAHUILA	\$668376	22. MORELOS	\$130770
7. GUANAJUATO	\$627671	23. DURANGO	\$126707
8. CHIHUAHUA	\$589912	24. TABASCO	\$117123
9. PUEBLA	\$582473	25. GUERRERO	\$95126
10. BAJA CALIFORNIA	\$541253	26. HIDALGO	\$66541

11. SONORA	\$426852	27. NAYARIT	\$40049
12. SINALOA	\$419234	28. COLIMA	\$39667
13. TAMAULIPAS	\$405037	29. BAJA CALIFORNIA SUR	\$34409
14. QUINTANA ROO	\$382149	30. ZACATECAS	\$33885
15. VERACRUZ	\$325985	31. CAMPECHE	\$24477
16. SAN LUIS POTOSÍ	\$279162	32. TLAXCALA	\$18654

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 12.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Consumo Intermedio (Miles de pesos)	Estado	Consumo Intermedio (Miles de pesos)
1. DISTRITO FEDERAL	\$7376182	17. YUCATAN	\$140523
2. MÉXICO	\$2061467	18. MICHOACAN	\$100371
3. NUEVO LEON	\$1397878	19. AGUASCALIENTES	\$89563
4. JALISCO	\$1151379	20. MORELOS	\$87818
5. QUERÉTARO	\$1026055	21. CHIAPAS	\$78217
6. GUANAJUATO	\$343594	22. OAXACA	\$75225
7. PUEBLA	\$330960	23. TABASCO	\$62939
8. TAMAULIPAS	\$270416	24. DURANGO	\$61287
9. CHIHUAHUA	\$266973	25. GUERRERO	\$50829
10. SINALOA	\$224713	26. HIDALGO	\$40653
11. COAHUILA	\$222379	27. NAYARIT	\$20644
12. BAJA CALIFORNIA	\$214044	28. COLIMA	\$20214
13. VERACRUZ	\$190549	29. BAJA CALIFORNIA SUR	\$19640
14. SONORA	\$190003	30. ZACATECAS	\$15268
15. QUINTANA ROO	\$180273	31. CAMPECHE	\$11516
16. SAN LUIS POTOSÍ	\$149199	32. TLAXCALA	\$10403

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 14.

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Valor Agregado Censal Bruto (Miles de Pesos)	Estado	Valor Agregado Censal Bruto (Miles de Pesos)
1. DISTRITO FEDERAL	\$4672484	17. YUCATAN	\$92868
2. MÉXICO	\$1397966	18. MICHOACAN	\$84703

3. NUEVO LEON	\$907010	19. OAXACA	\$67931
4. JALISCO	\$762978	20. DURANGO	\$65420
5. QUERÉTARO	\$727913	21. CHIAPAS	\$55429
6. COAHUILA	\$445997	22. TABASCO	\$54184
7. BAJA CALIFORNIA	\$327209	23. AGUASCALIENTES	\$52685
8. CHIHUAHUA	\$322939	24. GUERRERO	\$44297
9. GUANAJUATO	\$284077	25. MORELOS	\$42952
10. PUEBLA	\$251513	26. HIDALGO	\$25888
11. SONORA	\$236849	27. COLIMA	\$19453
12. QUINTANA ROO	\$201876	28. NAYARIT	\$19405
13. SINALOA	\$194521	29. ZACATECAS	\$18617
14. VERACRUZ	\$135436	30. BAJA CALIFORNIA SUR	\$14769
15. TAMAULIPAS	\$134621	31. CAMPECHE	\$12961
16. SAN LUIS POTOSÍ	\$129963	32. TLAXCALA	\$8251

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuadro 17

IMPRESION E INDUSTRIAS CONEXAS 2004			
Estado	Formación Bruta de Capital Fijo (2004)	Estado	Formación Bruta de Capital Fijo (2004)
DISTRITO FEDERAL	\$335096	CHIHUAHUA	\$8811
NUEVO LEON	\$119366	CHIAPAS	\$7892
MÉXICO	\$112077	YUCATAN	\$6307
QUERÉTARO	\$60087	HIDALGO	\$4017
JALISCO	\$48425	GUERRERO	\$3631
QUINTANA ROO	\$25044	MORELOS	\$3430
SONORA	\$17399	NAYARIT	\$2765
PUEBLA	\$16754	OAXACA	\$2051
GUANAJUATO	\$16451	DURANGO	\$2017
SINALOA	\$14308	COLIMA	\$1988
BAJA CALIFORNIA	\$13992	ZACATECAS	\$1775
SAN LUIS POTOSÍ	\$13387	TABASCO	\$1533
COAHUILA	\$11791	TLAXCALA	\$1521
VERACRUZ	\$9567	BAJA CALIFORNIA SUR	\$646
AGUASCALIENTES	\$9328	CAMPECHE	\$246
TAMAULIPAS	\$8250	MICHOACAN	\$-1610

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI Censo Económico 2004.

Cuestionario aplicado en el estudio de Campo a las Imprentas en Morelia.

SECCION I ASOCIATIVIDAD.

1. ¿Cuánto tiempo tiene el negocio dedicándose al ramo de la imprenta?
2. ¿Existen familiares trabajando dentro de la empresa? ¿Cuántos?
3. ¿Existen relaciones de asociatividad o cooperación con otras empresas del ramo de la Imprenta o empresas afines? ¿Si o no Explicar Por qué?
4. ¿Existen acuerdos comerciales con clientes o proveedores que permitan una disminución en los costos de producción en términos de:

Compra de Materia Primas e Insumos
Maquinaria y Equipo
Productos Químicos
Clientes
Distribuidores
Otros

Explicar en que consisten esos acuerdos en caso de existir:

5. ¿Qué beneficios le gustaría obtener, si usted formara parte de una asociación o si cooperará con empresas del ramo de la imprenta o afines?
6. ¿Existen relaciones de amistad o de compadrazgo con otros dueños que tengan imprentas en Morelia?
7. ¿Comparte experiencias o problemas de su negocio con otras personas que se dedican al ramo de la imprenta? ¿Si o No Por qué?
8. ¿Cuál sería desde su punto de vista los factores más importantes que impedirían que usted pueda cooperar con otras empresas del ramo?
9. ¿Qué opina usted de la cooperación o asociación entre empresas?

SECCION II: PRODUCCION

10. ¿Cuáles son los principales productos que se ofrecen en la empresa?

Trabajo Comercial (Facturas, Notas, Tarjetas, etc)
Carteles y Trípticos
Productos a selección a Color
Formas Continuas

Serigrafía
Otros

11. ¿Cuáles son los productos que mas demandan sus clientes?

Trabajo Comercial (Facturas, Notas, Tarjetas, etc)
Carteles y Trípticos
Productos a selección a Color
Formas Continuas
Serigrafía
Otros

12. ¿Dentro de su producción cuales son las materias o insumos que principalmente utiliza para entregar el producto terminado?

Papel
Tintas
Formulas y Químicos
Laminas
Material de Fotocomposición
Otros

13. ¿Dentro de sus costos de producción podría explicar en orden que material o insumo represente el mayor costo en la producción y en que porcentaje?

Papel
Tintas
Material de Fotocomposición
Servicios Básicos
Nomina
Otros

14. ¿Cuál es el problema o los problemas que considera usted que tiene su empresa actualmente y que impide que crezca a un nivel deseado?

15. ¿Realiza maquila a otras empresas de mayor tamaño o tiene algún tipo de relación en el uso de maquinaria o producción con otras empresas del ramo de la imprenta? ¿Si o No En que consiste?

16. ¿Pertenece actualmente a alguna organización, institución o asociacion y que beneficios a obtenido o espera obtener?

17. ¿Ha recibido apoyo del gobierno o de alguna institución en financiamiento, capacitación, mobiliario, maquinaria, etc.?

18. ¿Podría nombrar tres o más empresas las cuales son sus principales proveedores de materiales e insumos?

PARTE III: PROCESO DE APRENDIZAJE O TRASFEREENCIA DE CONOCIMIENTOS

19. ¿Qué nivel de estudios tiene usted?
20. ¿Cómo aprendió usted a administrar la empresa?
21. ¿Ha asistido en los últimos años a algún curso de capacitación y que beneficios le trajo a su empresa, en caso de que no le gustaría participar en cursos y que temas le gustaría que se trataran para mejorar su empresa?
22. ¿Mediante que proceso se da capacitación que tienen sus empleados para operar en la empresas correctamente?
23. ¿Cómo considera los beneficios de utilizar sistemas de cómputo y programas de diseño para la producción?
24. ¿Ha aprendido actualmente nuevos procesos de producción o a realizado alguna adaptación a su equipo que le hayan ayudado en la empresa? ¿Cuáles son?
25. ¿Ha tenido algún tipo de vinculación con centros educativos? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué beneficios ha obtenido?
26. ¿Cómo trasmite y estimula usted el conocimiento o técnicas de producción a sus empleados o familiares?
27. ¿Existen días o festividades en los que se juntan los dueños de imprentas a convivir?