

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**ANÁLISIS DIAGNOSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE UN GRUPO
DE EMPRESAS DE LAS ARTES GRAFICAS DE ENSENADA, BAJA
CALIFORNIA**

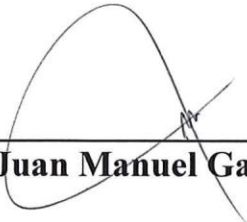
**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
LAURA ALICIA BEYLISS CORTEZ**

Ensenada, Baja California

Marzo de 2006

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de Tesis: 
M.A. Juan Manuel García Cuevas

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- Sinodal 
M.A. María de Lourdes de Solís Tirado

2.- Sinodal 
M.A. José Abraham Gómez Gutiérrez

Dedicatoria

A Dios por el significado que le da a mi vida

A mis Hijos, Jaime y Mariana a quienes amo profundamente y en memoria de Rodrigo

A mi Esposo por tu inmenso apoyo

A mis padres y hermanos por su amor y solidaridad

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California por brindarme un espacio de identidad y desarrollo profesional.

Agradezco infinitamente la orientación y paciencia de mi Director de Tesis M.A. Juan Manuel García Cuevas, de igual forma a los revisores M.A. María de Lourdes Solís Tirado y M.A. José Abraham Gómez Gutiérrez

A mis maestros, compañeros y amigos por compartir su valioso tiempo y experiencia

A las empresas que constituyen el objetivo de investigación, por su colaboración en la realización de este estudio de caso.

ÍNDICE:

Introducción	1
Capítulo I Marco Referencial	8
1.1 Perfil de las PYMES en México	8
1.1.1 Marco general	8
1.1.2 Las PYMES en México	9
1.1.3 Las PYMES en Baja California	11
1.2 Sector industrial de las artes graficas	12
1.3 Estrategias competitivas de las empresas	14
1.3.1 Dinámica competitiva	14
1.3.2 Desarrollo de la competitividad y su trascendencia	16
1.3.3 Modalidades que adoptan las estrategias competitivas	17
1.4 Cadena de valor como factor en el proceso integrador de las PYMES para la competitividad	19
1.4.1 Asociatividad estratégica para la competitividad	20
1.4.2 Objetivos de la asociatividad	20
1.5 Características de la competitividad de las PYMES del sector de las artes graficas de México	25
Capítulo II Metodología	28
2.1 Descripción del objeto de estudio	28
2.2 Diseño de la investigación	28
2.3 Descripción de los instrumentos de información	29
2.4 Análisis de la información	30
Capítulo III Análisis y Resultados	32
3.1 Características de las empresas estudiadas	33
3.2 Descripción de las variables y estrategias competitivas del grupo de empresas	33

3.4 Análisis matricial FODA	63
Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones	66
4.1 Implicaciones en la administración de las variables competitivas	66
4.2 Condiciones competitivas de las empresas estudiadas	69
4.3 Propuestas de cambio para la competitividad	70
Anexos	75
Referencias	102

LISTA DE TABLAS

Tablas de la competitividad	Pagina
Tabla 1 Factores generales en la incidencia de la competitividad interna de las imprentas	21
Tabla 2 Factores generales de la incidencia de la competitividad externa de las imprentas	42
Tabla 3 Incidencia de la variable producto en la competitividad de las imprentas	46
Tabla 4 Incidencia de la variable precio en la competitividad de las imprentas	52
Tabla 5 Incidencia de la variable calidad en la competitividad de las imprentas	58
Tabla 6 incidencia de la variable servicio en la competitividad de las imprentas	61
Tabla 7 Escenario estratégico competitivo de las empresas	73
Tabla 8 Comparativo tecnológico y de procesos en la industria de las artes graficas	81
Tabla 9 Iniciativa de capacitación regional	82
Tabla 10 Involucramiento de agentes participantes en el desempeño de las PYME de las artes graficas	83
Diagramas	Pagina
Diagrama 1 Factores incidentes en la competitividad del producto para el output del cliente	44
Diagrama 2 Visión de un plan estratégico	72
Diagrama 3 Representación grafica del proceso productivo en la imprenta	80
Diagrama 4 Formación de cluster de las artes graficas	83

Graficas y Figuras de indicadores	Pagina
Grafica Canagraf, comparativo del crecimiento real PIB nacional-manufactura, división IV	13
Figura 1 Determinantes de la competitividad internacional	16
Figura A1 Antigüedad de la imprenta	33
Figura A 2 Justificación del Negocio	34
Figura A 3 Capacidad de producción y servicios	35
Figura A 4 Producción semanal y por orden de trabajo	36
Figura A 5 Principales clientes de la empresa	36
Figura B 6 Preferencias del cliente	38
Figura B 7 Distingo ante la competencia	38
Figura B 8 Principales competidores	39
Figura B 9 Ventaja de la competencia	40
Figura B 10 Caracterización del cliente de la imprenta	40
Figura B11 Apreciación de la situación actual de la empresa	41
Figura B12 Disposición para asociarse	42
Figura C13 Frecuencia de innovación de productos	44
Figura C14 Imprentas que diversifican producto	44
Figura C15 Percepción hacia el cliente sobre el producto terminado	45
Figura C 16 Determinación del precio de venta	47
Figura C 17 Fijación de política de precios	48
Figura C18 Factores determinantes del precio	48
Figura C19 Conceptualización de la variable precio	49
Figura C20 Estrategia competitiva del precio	49
Figura C 21 Política de precios	50
Figura C 22 Aplicación de política de precios bajos	51
Figura C 23 Calidad del producto terminado	53
Figura C 24 Atención a las exigencias del cliente	55
Figura C 25 Factores de la calidad del out put al cliente	56
Figura C 26 Gestión de la calidad en la impresión	55

Figura C 27 Gestión de la calidad de materiales primarios	57
Figura C 28 Servicios de atención al cliente	58
Figura C 29 Desarrollo de servicios al cliente	60
Figura C 30 Satisfacción del cliente	61

Resumen

En esta investigación se presenta el diagnóstico en torno a la competitividad que se obtuvo de un grupo de empresas de las artes gráficas, las cuales fueron analizadas en el manejo de cuatro variables: producto, precio, calidad y servicio, cabe destacar que estas empresas establecen vínculos de cooperación principalmente en procesos de impresión y hasta donde este vínculo ha contribuido a la competitividad de las cuatro variables ya mencionadas.

El objetivo de la investigación se ha fijado en la determinación de los factores que inciden decisivamente en la competitividad y comportamiento de las variables y por ende de las empresas estudiadas en su entorno local, además de aportar un mayor conocimiento en el ámbito administrativo y de negocios a los propietarios de estas empresas que permita fortalecerlas en las acciones emprendidas hacia el mercado y producción, hacerlo extensivo hacia otras empresas con características similares a las aquí expuestas.

Mediante los resultados obtenidos y observaciones registradas, se pudo constatar que la hipótesis planteada resultó verdadera en todas las variables que fueron sometidas al rigor metodológico.

Introducción

El presente trabajo se oriento principalmente analizar y diagnosticar el nivel de competitividad que ejercen actualmente un grupo de cinco imprentas en el mercado local de Ensenada, México en el Estado de Baja California con el propósito de explicar situaciones como la disminución en sus ventas, pérdida de clientes, atraso tecnológico, aunado al manejo estratégico en precio, calidad y servicio limitado.

El Estudio de Caso surge de la observación y práctica que se tiene cercanamente a este grupo de empresas, en el desempeño de actividades y negociaciones que establecen, además en la realización del trabajo de campo que sirvió para analizar los aspectos relevantes en relación a la competitividad que despliegan estas empresas.

Se considera en primer instancia que el grupo de empresas sujetas a estudio no difieren de otras PYMES del país en cuanto a las condiciones económicas-estructurales y administrativas en las que se desenvuelven, generando un entorno de dependencias específicas respecto a la cadena de proveedores, técnicas de producción, fijación de precio, entre otras, en las que incurren este tipo de empresas. Algunas buscan alternativas de integración de mayor o menor efectividad, otras realizan intentos de supervivencia a través de programas de apoyo gubernamentales y otras definitivamente se valen de sus propios esfuerzos con éxito o bien, desaparecen definitivamente del mundo de los negocios.

Con base a lo anterior el trabajo se fundamenta en la teoría de la estrategia competitiva, en los estudios realizados a las PYMES principalmente de México, en informes relacionados con el comportamiento actual de la Industria de las Artes Graficas y en referencias a modelos de integración empresarial. Los elementos identificados dentro de este enfoque son; perfil de las PYMES, la cadena de valor, tipos de asociatividad y nivel de competitividad que ejercen según la meta a cumplir.

La investigación es de tipo descriptivo exploratorio ya que se orientará a identificar los problemas concretos asociados al nivel de competitividad de las empresas sujetas a estudio. Pretende describir y correlacionar las variables involucradas en la competitividad de las empresas seleccionadas, a través del método matricial de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

La información aportada gira entorno a cuatro aspectos fundamentales de estas empresas; el producto, precio, calidad y servicio, consideradas en lo posterior como Estrategias de Marketing, las cuales serán definidas y estudiadas en el capítulo IV Análisis y Resultados, permitiendo evaluar el nivel de competitividad que las empresas estudiadas ejercen en el mercado local.

1. Antecedentes y justificación

Los estudios sobre la industria gráfica son limitados en relación a la temática que se aborda en el Estudio de Caso; por el contrario abundan los estudios históricos sobre la imprenta colonial.

Algunos Hallazgos referenciales versan sobre actualización tecnológica y su importancia en la industria gráfica, procesos técnicos, la formación del recurso humano y escasa base de datos estadísticos donde se tocan aspectos relacionados con la productividad, capital tecnológicos, entre otros. (Castellanos, 2003)

Existen también referencias consultadas en los sitios WEB de instituciones gubernamentales, tanto de carácter nacional como internacional, que tratan aspectos generales sobre el sector de las PYMES, como es el caso específico de la Secretaría de Economía de México, donde se dedica un espacio a la consulta de temas de interés denominado Observatorio PYME; de igual forma es frecuente encontrar boletines informativos en la red de Internet, así como publicados en papel de los grandes proveedores de equipo y materias primas del sector de las artes gráficas (boletín informativo de la compañía Xerox,, Industria Heidelberg, Cuenta Hilos) en donde con

recurrencia tratan temas específicos y en extremos concretos sobre el manejo, rendimiento e innovaciones de productos y equipo.

Se recurrió a la consulta del sitio de la Cámara Nacional de la Industria Grafica (CANAGRAF) para consultar datos de interés para el Estudio de Caso, en donde se encontró referencias de noticias, actualizaciones tecnológicas, organización de foros y eventos para los agremiados, pero en definitiva solo se encontró un resumen de la competitividad del sector publicado en el sitio de Internet de las Artes Graficas Latino Americano, del que no se encontró un análisis profundo de la temática que aborda esta investigación, sin embargo al igual que las referencias mencionadas anteriormente, se emplearon como fuentes secundarias para obtener información primaria, aunque escasas, para el desarrollo del tema.

Por otra parte, existe una mayor abundancia de estudios relacionados con alianzas estratégicas y estrategias competitivas dirigidos a otro tipo de empresas donde se pone atención a la tecnología, el consumidor, el precio como elementos importantes en la creación y desarrollo de alianzas y estrategias competitivas, los cuales son relevantes en cuanto que estas son variables consideradas en las condiciones que presentan las imprentas y pueden representar los puntos de oportunidad al desarrollo de la investigación.

Todo lo anterior sustenta la necesidad de promover y abordar estudios específicos sobre la industria gráfica, por que históricamente la imprenta ha sido símbolo y medio de la comunicación humana, por que actualmente representa una fuente de trabajo y una industria con diversidad de productos y servicios de apoyo a otros sectores económicos.

Respecto a los antecedentes de las imprentas que comprende el objeto de estudio, presentan la característica general de PYMES: tienen una antigüedad que oscila entre los 24 y 10 años de su fundación, con un nivel de producción similares (de acuerdo al numero y tipo de orden de trabajo atendido semanalmente), presentan tecnología obsoleta para procesos básicos, con escasa diferenciación en lo que respecta a proceso del diseño, generándose una calidad estándar a la que sus clientes están acostumbrados.

En lo referente a su fuerza laboral se compone de empleados y/o familiares, en un numero no mayor de 10, baja rotación de personal, por lo que conforman una plantilla de trabajadores con alta y media antigüedad, con un elevado grado de experiencia y especialización dentro del proceso de impresión.

El mercado que atienden, se caracteriza por tener clientes leales, poco exigentes en la calidad, precio y servicio que se ofrece, sin embargo el numero de ellos es escaso, así mismo en la cantidad de servicios que demandan, representando una porción reducido, aunque segura de ingresos. Por otra parte el nuevo cliente es incierto, busca alternativas de servicios, precio calidad; por lo que no constituye actualmente la fuente de ingreso principal de estas imprentas.

Existe también escasa diversificación del producto, centrado en tres líneas de producción por lo menos, de todo un conjunto diversificado de productos y servicios que ofrecer, como son las formas sociales, formas continuas, publicidad, formas fiscales, etiquetas, encuadernaciones y diseño, existen potencialmente otras líneas de producto, donde se cuenta con demanda real y que no se han desarrollado por la falta de inversión en tecnología moderna.

Actualmente su capacidad instalada consta de computadoras, paquetería de diseño, ofset, prensas, guillotina, equipo de fotomecánica y cuarto de revelado (en algunas todavía) instrumentos y herramientas para el proceso. Tres de las cinco imprentas no cuentan con local propio y los espacios, distribución, localización e imagen del lugar, distan de estar bajo un diseño y lugar apropiado para la realización de las tareas productivas y de atención al cliente.

Las diversas circunstancias por las que atraviesan actualmente estas imprentas, en cuanto a carencia en tecnología o bien las limitantes que presenta las ha obligado a establecer acuerdos informales que se traducen en apoyos efectivos para realizar la tarea de servicio

al cliente, resolviendo momentáneamente el problema; ofreciendo ventajas en cuanto a productos, precio, margen de utilidad y una elemental integración de ellas.

Esta red informal opera desde hace no menos de 15 años, sin embargo, no ha trascendido a otros aspectos, ni formas en que pudieran generar desarrollo, por ejemplo mayor posicionamiento del mercado, mayor preferencia del cliente nuevo, mayor competitividad en calidad, precios, productos y servicios; así como la fijación de políticas y estrategias de mayor integración económica y de fortalecimiento dentro del sector de industrias PYME en el aprovechamiento de oportunidades de mayor alcance.

En el campo de la Administración la relevancia del tema estriba en la identificación de características y condiciones en que se desarrolla la empresa local y de cómo a partir de situaciones concretas se puede contribuir a encontrar rasgos generales de las PYMES donde algunos de ellos puedan ser mejorados o bien en otros casos se reconozcan como potencialidades que puedan ser reproducidos incluso en otras localidades.

1.2. Planteamiento del problema

Bajo las circunstancias descritas surgen una serie de cuestionamientos como el identificar el nivel de estrategias de marketing que han desarrollado las seis imprentas locales en procesos y servicios para hacer frente a la competencia y las necesidades del mercado; cuáles de esas estrategias han resultado trascendentes para el crecimiento y desarrollo de negocios y si les ha permitido a estas imprentas desarrollar ventajas competitivas y si a pesar de mantener un nivel de integración elemental han fortalecido su condición de negocio.

De lo anterior se desprende la pregunta de investigación ¿es el manejo de estrategias de marketing lo que ha determinado el limitado nivel de competitividad del grupo de imprentas en el mercado local?

Variable independiente: manejo de estrategias de marketing

Variable dependiente: nivel de competitividad

1.3. Objetivos del estudio

En base a las circunstancias expuestas se plantea como objetivo general, identificar y analizar los factores y condiciones que influyen incisivamente en el carácter de la competitividad que presentan las empresas a estudiar en el mercado local; así mismo, de manera específica se tiene como objetivo establecer un diagnostico que conlleve al mejor conocimiento administrativo y visión de negocio que tienen estas empresas y exponer alternativas para fortalecer la relación establecida entre ellas, a partir de las ventajas que ofrece esta misma relación, establecer medidas para mejorar la sustentabilidad de acciones emprendidas en el mercado y en la producción, que se traduzcan en el fortalecimiento de la cadena de valor, aprovechamiento y disponibilidad de recursos, mayores ventas y prosperar en la atención al cliente.

Contribuir al estudio de un sector de las PYMES del que poco se conoce, proporcionando información sobre características, comportamientos y resultados obtenidos con la intención de que sirva de base a empresas del ramo u otras distintas a ellas.

1.4. Alcances del estudio

Los alcances del estudio de caso se expresan en los objetivos descritos anteriormente, se limita a la realización de un diagnostico general de las estrategias competitivas a partir del análisis de cuatro de los diversos factores que la determinan y a plantear propuestas que mejoren su condición de empresas competitivas del mercado local.

1.5. Método empleado

Se aplicó un método mixto de investigación para realizar el análisis y diagnostico del grupo de empresas sujetas a estudio. Se obtuvo información a través de cuestionarios para medir aspectos principalmente de carácter cualitativo y ciertos aspectos cuantitativos, así

como el empleo de gráficos para la interpretación de los resultados, se empleo el programa Excel para el procesamiento de datos y gráficos.

1.6. Hipótesis del estudio

La hipótesis que conduce a este estudio es de carácter descriptivo causal:

El grupo de imprentas sujetas a investigación, presentan problemas de competitividad reflejados en un frágil posicionamiento del mercado, en una limitada visión de negocio y una tecnología estandarizada y obsoleta, debido a que las variables producto, precio, calidad y servicio no son empleadas como estrategias de marketing.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Variables dimensionales	Variables operativas	Supuesto- Hipótesis	Indicador de la competitividad
Producto	Diferenciación Especialización Innovación Tecnológica	El producto es un estándar de oferta limitada a la capacidad y tecnología de producción, pero no como factor de competitividad	Producto reconocido Producto innovado Producto segmentado
Precio	Fijación del precio (costo, estructura de la competencia, clientes) Objetivos y políticas de precios Estrategias de precio	El precio es concebido por las imprentas como factor de rentabilidad y no como factor de competitividad	Aplicación de políticas de precio efectivas Rentabilidad
Calidad	Imagen y diseño Impresión (acabados) Materiales primarios (papel, tinta,)	La calidad se limita a cumplir con los criterios preestablecidos en la imprenta pero no como factor de competitividad	Presencia de la calidad Gestión de la calidad
Servicio	Atención al cliente Desarrollo de servicios	Es entendido como medio para la información le requiere y sugerencias que el cliente autoriza, pero no como factor de competitividad	Seguimiento postventa Retroalimentación para la atención al cliente

Capítulo I

Marco Referencial

1.1 Perfil de las PYMES en México

1.1.1 Marco general

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso, es común encontrar en la composición de sus estructuras económico productivas la existencia de grandes empresas, coexistiendo con los medianos, pequeños y micro empresarios, dedicándose a actividades diversas en los distintos sectores económicos, pero no en igualdad de circunstancias en cuanto a permanencia y fortalecimiento en los mercados, empleo e innovación en tecnológica, en productos; rentabilidad e integración, entre otros aspectos, ya que en los países en proceso de desarrollo como México las PYMES contribuyen con la mitad de la economía nacional y casi 80% desaparecen antes de cumplir el primer año de vida (El Universal,2006)

Las PYMES se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en condiciones asimétricas. Esta forma de comportarse, es uno de los rasgos mas comunes de apreciar en ellas bajo un contexto estandarizado de la producción y el mercado donde pronunciadamente buscan nichos de mercado, este perfil es generado desde la posguerra y aun impera en todo el mundo, al mismo tiempo surge recientemente una conducta mas versátil provocada por los nuevos paradigmas de la globalización y la disponibilidad tecnológica a las que las PYMES se ven influenciadas actualmente, (Yoguel, Bcoherini, 1996)

Hoy en día las PYMES presentan la tendencia a realizar actividades menos dependientes forzándola a una relación con núcleos sociales de su entorno, como la formación de clusters, integradoras de empresas, por mencionar algunos ejemplos, sin dejar de ser impactada por la influencia de las grandes empresas.

En efecto, la creciente importancia que comienzan a asumir los factores "no precio" de la competitividad (calidad, servicios de venta, adaptación al cliente, capacidad de diseño, etc), la segmentación de los mercados y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, replantea el proceso innovativo e involucra nuevos agentes y modalidades operativas. (Yoguel, Bcoherini,1996)

1.1.2 Las PYMES en México

A pesar de su problemática, las PYMES constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, existen 2'899,196 de microempresas, 101,003 pequeñas y 27,319 medianas empresas, en comparación con las 19,996 grandes empresas registradas en los censos económicos. En éstos, se destaca que las microempresas ofrecen empleos para 6'347,278 personas, las empresas pequeñas 2'058,867 y las medianas empresas 2'317,328 empleos, contra los 4'318,374 que producen las grandes empresas; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector (INEGI,2004).

Las PYMES, constituyen el eje del sistema y la iniciativa privada en México; dan cuenta de más de 95% de los puestos de trabajo del sector privado, y para la población de los estratos más bajos del espectro socioeconómico —con escasas habilidades y deficiente escolaridad— significan cuando menos posibilidades de un trabajo básico (Beltrán, 2004).

Las micro, pequeños y medianas empresas representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

Este amplio sector, está formado por una gama de giros productivos, comercializadoras y de servicios y en gran medida, los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas

eminentemente familiares, producto de la necesidad, más que de un esfuerzo planificado, presentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

Según Kauffman (2002) en México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PYMES, entre los problemas más importantes se encuentran:

- a) El sistema económico, donde se desarrollan principalmente las grandes empresas y corporaciones

- b) Las políticas gubernamentales sectoriales inadecuadas, donde se presta atención a empresas más rentables o que coincidan con los proyectos nacionales que se realizan en turno.

- c) Falta de financiamiento o encarecimiento del mismo.

- d) Inapropiada infraestructura técnico-productiva de las PYMES.

- e) Carencia de recursos tecnológico.

- f) Inexistencia de una planeación administrativa

- h) Competencia desleal de empresas formales e informales, así como la globalización, acuerdos comerciales internacionales asimétricos.

- j) En general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

La situación en general de las industrias de México no es de bienestar precisamente, padece de condiciones que representan en realidad graves problemas, que socavan los intentos de recuperación o bien la sustentabilidad de ellas. La RED CETRO-CRECE, hace mención en su informe emitido para el primer trimestre del 2000, “una serie de factores determinantes de la condición difícil de este sector de empresas, entre los cuales

destaca, un mercado interno deprimido, tasas de financiamiento poco competitivas, una política fiscal no promotora del desarrollo e insuficiente programas de fomento a estas empresas, considerando la cantidad de este tipo de empresas que existen en el país, entre otros factores igualmente importantes”.

. Kauffman (2002) comenta que se requieren estrategias gubernamentales y sectoriales más agresivas que las adoptadas por los diferentes gobiernos nacionales; estrategias en las que se debe poner mayor énfasis en la consolidación de los mercados internos y en el desarrollo de los empresarios, antes de buscar incursionar de manera más ambiciosa en los mercados internacionales. Se considera imperante que este orden de ideas sea principio rector de cualquier plan, programa o proyecto económico por parte de las instituciones encargadas de promover al desarrollo sectorial del país

1.1.3 Las PYMES en Baja California

En base a la información de la Secretaría de Economía, la PYMES del Estado de Baja California representan un total de 9,691 empresas, distribuidas en tres rubros industrial, comercial y servicios; donde destaca la participación del comercio con un total de 5,622; seguido del sector servicio 2,490 y de 1,579 en la industria (INEGI, 2004).

En el caso específico del municipio de Ensenada, la industria, sector en que se ubica las imprentas, representan un total de 466, donde su estructura se compone en micro 264, pequeña 105, mediana 73 y gran industria 24; el municipio tiene el segundo nivel de importancia en número de PYMES industriales después de Tijuana (INEGI, 2004).

Un aspecto relevante a observar en el municipio de Ensenada es la casi uniformidad existente en la orientación sectorial de las PYMES, es decir, la diferencia entre el número de empresas por sector no es altamente significativo, no así en el resto de los municipios donde existe una desproporción en los tres sectores donde se sitúan.

Otro aspecto de importancia es que el mayor número de empresas en el municipio de Ensenada, es que el 16.15% del total son micro empresas, 1.9% pequeñas, 1.06% medianas y 0.11% grandes empresas; arrojando una suma de 19.46% de participación en el global de empresas del Estado (INEGI, et. al., 2004).

En base a los datos anteriores, se puede deducir que la vocación de la empresa del municipio de Ensenada es equilibrada, casi proporcional en los tres sectores, que la fuerza productiva se genera en la microempresa y la contribución del municipio a la formación de la estructura económica del Estado es por su condición que presenta. Esta última afirmación es altamente significativa por que implica analizar el desempeño de estas empresas económicas y administrativamente, características que determinan su desarrollo y las oportunidades que tienen para lograrlo.

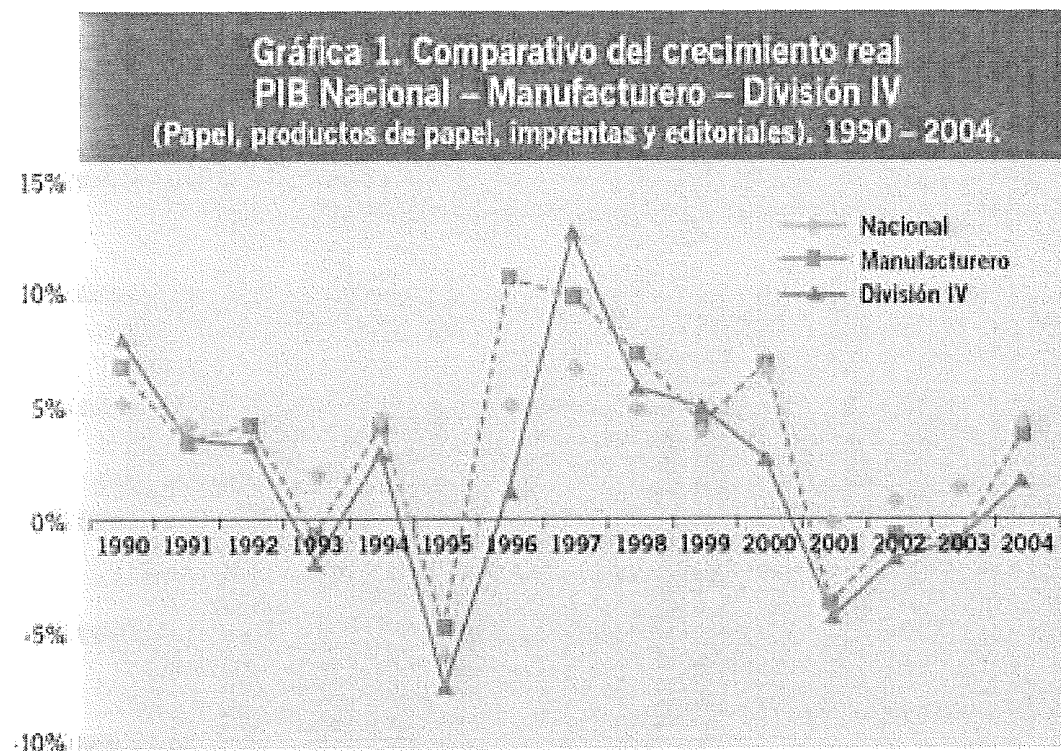
1.2 Sector industrial de las artes graficas

La Cámara Nacional de la Industria de las Artes Graficas (CANAGRAF) realizó un estudio sobre la Competitividad del sector en Marzo del 2006, donde expone una serie de condiciones de carácter estructural económico-social del país y el comportamiento de variables importantes para el desarrollo de estrategias de la industria grafica para enfrentar los retos que se le presenten.

El estudio presenta dos factores generales importantes de considerar para un plan de estratégico competitivo para el mercado como es el crecimiento demográfico que entre 1993 y 2004 fue de 18% llegando a una población de 102 millones de habitantes en todo el territorio nacional y el factor de crecimiento económico medido por el PIB per cápita que tuvo una tasa de crecimiento entre 1993 y 2002 (con excepción de 1995, por la aguda crisis económica) de 3.16%

En cuanto a la industria en su conjunto señala que la industria grafica mexicana se enmarca dentro de la división IV (Papel, Productos de papel, Imprenta y editoriales), y esta clasificada en el código de actividades industriales 3420 (Imprentas, editoriales e

industrias conexas). En conjunto, el sector productor contribuyo en 2004 en México con cerca de 0.6% del PIB total y 3.5% del PIB manufacturero, índices que frente a los registrados en el periodo 1990 y 2004 señalan una perdida de competitividad para un sector con altos niveles de empleo.



Grafica Canagraf, comparativo del crecimiento real PIB nacional-manufactura, división IV

Fuente: CANAGRAF Estudio estratégico y programa sectorial para elevar la competitividad y el desarrollo sustentable de la cadena productiva de la industria de artes gráficas, 2006

Otra información importante se encuentra en la composición económica estructural del sector que mediante proyecciones para el 2003 con base en datos del censo industrial de 1998 del INEGI, las proyecciones estimaron la existencia de 461 empresas medianas y grandes y 18,557 micro y pequeñas empresas, con un poco mas de 214 mil trabajadores,

y cuyos índices de valor de producción se han mantenido por encima de los 2 mil millones de dólares en los últimos tres años anteriores (CANAGRAF, 2006)

En la composición de estos valores de producción se incluyen los dos subsectores que componen la División IV: Papel, celulosa y sus productos (código CIUU 3410) e Imprentas y editoriales (3420). El subsector 3420, que según registros de CANAGRAF tenía en 2002 cerca de 17.100 establecimientos productivos y unos 145 mil trabajadores, ha perdido participación en el valor de la producción del sector IV, ya que en 1994 ascendía a 40,7% del total del sector, y en 2004 descendió a 31,3%. (CANAGRAF, 2006)

1.3 Estrategias competitivas de las empresas

1.3.1 Dinámica competitiva

Se entiende por competitividad a la capacidad que una organización pública o privada, que con el objetivo de lucrar o no mantenga sistemáticamente ventajas comparativas para prevalecer, destacar y mejorar en el entorno socioeconómico, distinguiéndose por su posicionamiento en el. Incide en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, configurando un nuevo tipo de negocios, con características de mayor audacia en quien la dirige, de mayor fuerza en las operaciones de mercado y mayor presión en lo que respecta a decisiones que conduzcan a los objetivos y metas propuestos (Pelayo, 2005)

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Pelayo, 2005)

La competitividad está generando en el ambiente empresarial cambios de actitud a nivel de estrategias tanto en grandes como en las pequeñas empresas, orientándose constantemente hacia el entorno, donde se observa la tendencia a la excelencia, el hacer

mejor las cosas. Es decir, empiezan a proliferar al menos en nuestro país organizaciones que pretenden eficientizar sus procesos, la atención al mercado, el cumplimiento de expectativas.

Es claro entonces que la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se provoca un proceso de aprendizaje, acompañado de la participación de grupos colectivos quienes tienen poder de decisión otorgados por la dinámica de sus organizaciones en el ambiente en que estas se encuentran, como son los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, el gobierno y la sociedad en general. Dado la dinámica que desarrollan, a través de la competencia y el mercado.

Las organizaciones, cualquiera que sea la actividad que realiza, debe mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, basado en procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia general (INCAE/FIDE, 2003).

Las organizaciones compiten de igual forma en su ambiente interno, esto significa que la competitividad se asocia a la capacidad de organización, el rendimiento de recursos con que se cuenta, el capital humano, financiero y procesos en general. El resultado de estos elementos en la dinámica de la competitividad es el constante esfuerzo de superación, de la búsqueda de logros en aquellas en que han aprendido que la exigencia externa las alcanza y no están dispuestas a ser aniquiladas (INCAE/FIDE, 2003).

La dinámica de la competitividad provoca el efecto multiplicador de los elementos que contiene, genera el involucramiento, la interacción de otros factores que terminan siendo indispensables en las condiciones actuales para mantenerse, al menos, en el ambiente externo; estos factores son la calidad, productividad, rentabilidad, inversiones, innovación, esfuerzos interinstitucionales, etc.; son por tanto multiplicadores de expectativas, de nuevas formas de competencia, de mayores esfuerzos y de constante

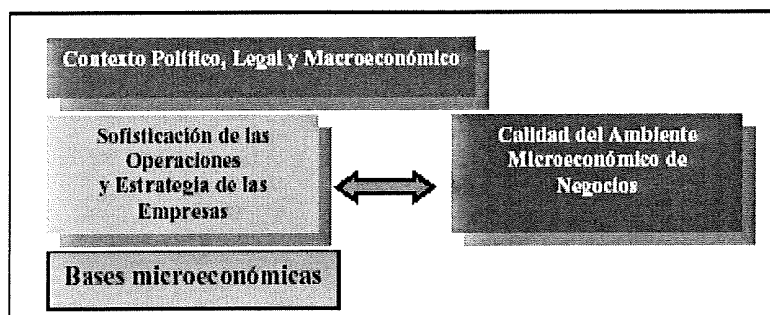
renovación en las estrategias de cualquier nivel de la organización. (INCAE/FIDE 2003).

1.3.2 Desarrollo de la competitividad y su trascendencia

Es indiscutible que la organización es un ente social y es parte de una dinámica económica compleja, donde la competitividad debe ser ubicada como una variable dependiente de este contexto que tiene grandes repercusiones en la consolidación de un país. El no comprenderla como tal puede llevar a una economía a sujetarse a políticas limitadas, como el llevar a un país a solo a producir para el mercado internacional, a carecer de políticas que permitan el desarrollo económico, político y de calidad de vida de la población.

El desarrollo económico requiere de bases microeconómicas para enmarcar las prácticas y estrategias de operación de las empresas y moldear el ambiente en el cual estas compiten dentro de una nación. A menos que haya una mejora apropiada a nivel macroeconómico, las reformas político-institucionales, macroeconómicas o sociales no podrán dar plenos frutos. Por lo tanto, el considerar dicha dimensión en una estrategia de desarrollo económico nacional, permite contar con un mecanismo para promover las mejoras en crecimiento y productividad (et. al., 2003).

FIGURA 1
Determinantes de la Competitividad Internacional



Fuente: Porter, Michael

Figura 1.1 Determinantes de la competitividad internacional

Fuente: (INCAE/FIDE, 2003).

Se Observa que en la Figura 1, que la competitividad como factor clave del cambio en las organizaciones, aunque depende de ellas, no es solo tarea exclusiva de estas, sino también del contexto político, legal y macroeconómico traducido en políticas estratégicas de nación, sin duda es fundamental la base macroeconómica con que la dinámica de la competitividad será gestora de cambios estratégicos, de igual forma generar un ambiente externo micro y macroeconómico que se promueva y se visualice en todo un país.

1.3.3 Modalidades que adoptan las estrategias competitivas

Bajo el contexto de competitividad, la planeación estratégica entendida como el instrumento para proyectar en el tiempo el cumplimiento de objetivos de una organización, precisa los diferentes tipos de estrategias empleadas por las organizaciones, la naturaleza de estas estrategias y la magnitud de las acciones emprendidas.

En forma concreta existen ciertas estrategias competitivas que son identificadas en el plano de la posesión de la demanda de mercado, como aquellas que se realizan a través de estrategias publicitarias para crear una imagen de bajos precios en aquellas empresas pequeñas que pretenden incrementar la preferencia del consumidor hacia ellas Cox Anthony y Cox Dena (1990) exponen que en las primeras décadas del Siglo XX el precio era considerado una base fundamental de competencia pero que al paso de los años se convierte en la imagen corporativa de las mismas.

La magnitud de esta acción está en crear en el cliente la idea de que ahí siempre encontrara que su ingreso rinde más (factor determinante de la demanda). Estas estrategias competitivas se vinculan a la teoría de la dependencia de recursos en términos de quienes controlan marcas de prestigio, calidad y precios que inducen a su vez a la pequeña empresa a utilizar estos elementos en su estrategia de incremento de la demanda vía imagen empresarial.

Otra modalidad adoptada es el uso de estrategias orientadas a la tecnología, con sentido de innovación, fortalecimiento del capital fijo, aprendizaje, en el que se crea, se transfiere, o se comparte para competir y en otro sentido el de impedir el desarrollo de tecnología o difusión de la misma, creando dependencia de recursos por parte de aquellas empresas que controlan el mercado, donde puede medirse la magnitud de esta acción y su intencionalidad; según, Pfeffer, Salancik, y Kotter (1978,1979) identifican que la dependencia presenta tres formas, la primera a la absorción de la dependencia vía relocalización de un nicho en el ambiente a través de la integración de firmas vertical, horizontal, fusión, adquisición o diversificación, segundo, vía dependencia en las negociaciones por el establecimiento de direcciones sólidas o la percepción de tácticas de relaciones públicas y una tercera, a través de la intervención gubernamental y legal que favorezca la acción en contra de los competidores.

En este mismo sentido es posible que las pequeñas empresas utilicen estrategias similares para generar cambios en el ambiente externo y convertirse en controladoras de recursos o de imagen empresarial en un ámbito, aunque restringido, pero de dominio.

Lo anterior visto bajo el prisma de la ventaja competitiva que pueden tener las empresas, las estrategias pueden ser utilizada como factor de fortalecimiento por donde ejercer el dominio, si su ventaja competitiva esta en un aspecto del proceso productivo, o en el servicio, o en la tecnología, entonces el desarrollo de estrategias y tácticas específicas pueden, en su *acción*, lograr ese cambio.

Dunford Richard (1987) precisa en lo que concierne a la situación que se presenta en la utilización de patentes basada en tácticas que generan dependencia de recursos; señala, que el argumento sobre tecnología, es una de las principales influencias en el funcionamiento organizacional, es parte de la *sabiduría* en el manejo de estrategias, por que es uno de los componentes principales de las estrategias competitivas, argumentando que es precisamente el potencial tecnológico de cambio el que influye en la conformación de las estructuras de la industria y la ventaja competitiva.

Las preguntas que surgen de inmediato son: ¿puede la pequeña empresa sostener el dominio o control de recursos absorbiendo la dependencia externa? ¿Qué aspectos u opciones debe considerar la empresa para lograr el control y el cambio en el ambiente? La respuesta a estas dos interrogantes puede estar en la identificación de oportunidades de fuerzas, es decir, por dónde puede la empresa hacer de la estrategia una ventaja competitiva.

Al respecto Dunford Richard (ídem) apunta que: La selección de tácticas específicas es probablemente lo que genera dependencia de recursos junto con objetivos y procesos basadas a su vez en la consistencia de la acción. Una de estas tácticas específicas puede ser el sistema de alianzas estratégicas (Pfeffer, Salancik y Kotter, 1978,1979) o las alianzas estratégicas de cooperación expuestas por Sergio Enrique Arruda Cavalcante (2000) señalando que este tipo de alianza reduce el riesgo de competencia a organizaciones emprendedoras.

1.4 Cadena de valor como factor en el proceso integrador de las PYMES para la competitividad

Identificar la cadena de valor, tiene una gran trascendencia para la empresa bajo el enfoque estratégico porque no solo se transforma en un plan maestro, sino en la magnitud del beneficio en distintas áreas de la empresa. Si la empresa ya tiene una cadena de valor puede que requiere ser modificada o buscar la mejor opción de forma objetiva para lograr alcances significativos que repercuten en la estabilidad, crecimiento y mejora de la empresa.

Cuando se buscan opciones de cadena de valor van incluida en ellas varios aspectos como son la adquisición, localización, consolidación adquisición de producto nuevo, la integración de la fuente de la cadena, entre otros aspectos importantes. Debe la empresa partir de un planteamiento principal en la decisión de la cadena de valor y es el reanalizar la ya existente, identificar que se cambiara y que se resolverá en la forma operativa y financiera que permita trabajar bajo un nuevo sistema.

Roger Barata, (2003) califica como importantes cuatro elementos de apoyo para el desarrollo de un sistema:

Gente competente para la determinación del sistema y desarrollo del plan

Examen a conciencia del sistema existente y detección de oportunidades de cambio

Utilización e implementación de herramientas de tipo económico para medir la magnitud e impacto de la decisión y la puesta en práctica del plan.

En lo consiguiente se hace necesario el monitoreo en el comportamiento del nuevo sistema adoptado en periodo no menor de dos años y hasta cinco, tomando en cuenta el factor que mas provoca vulnerabilidad en el sistema es el mercado, por lo cual las herramientas económicas se vuelven mas importantes como instrumentos de evaluación del mismo.(idem)

1.4 Asociatividad estratégica para la competitividad

La asociatividad se define como un mecanismo de cooperación entre empresas sean grandes o pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Es un mecanismo de cooperación que con mayor frecuencia se emplea en las PYMES y las más grandes recurren a alianzas estratégicas, donde generalmente se concretan entre dos participantes, anulándose el carácter colectivo (Rosales, 1997)

El significado de la asociatividad en el campo competitivo se traduce en opciones no solo económicas como son aprovechamiento de materiales y equipo a bajo costo, por mencionar solo algunos, sino en la formación e integración de cadenas de valor convirtiéndose en aprendizajes tecnológicos, mejoramiento de productos y procesos, creación de imagen en la calidad de servicios, fuerza de mercado y sobre todo la construcción de una nueva configuración organizacional de las empresas.

1.4.1 Objetivos de la asociatividad

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de tal manera de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo, (Iguera, 2005).

Las implicaciones que pueden darse con la asociatividad es que los objetivos puedan ser diseñados para el corto, mediano y largo plazo; otra implicación es la asociarse como primer etapa de un proyecto que puede concluir en una adquisición, patrimonial y jurídica, lo cual significaría que no se cumple con las características de asociatividad que aquí se expresa. (Iguera, 2005)

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son: financieros, organizacionales y de comercialización. (Iguera, 2005)

A pesar de la nobleza que presentan las asociaciones, fracasan; en mucho se debe a las características relacionadas con el perfil de estas empresas y con la carencia de procesos competitivos que propicien el ejercicio de asociatividad y es que esta transformación en la forma de trabajar de las PYMES significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

Por otra parte existen otros elementos que son tan importantes como los descritos arriba que dificultan el proceso asociativo por ejemplo, la inexistencia de participantes con clara vocación de trabajo en equipo que incluye la actitud de cooperación, un entorno institucional que sea eficientemente promotor de mecanismos de integración empresarial, la escasa o nula información de acerca de experiencias positivas al respecto que sirvan como modelos a seguir y que al asociarse no se establecen reglas claras del juego, tipo y

nivel de cooperación que se propone para dar y la falta de profesionalismo directivo que mantenga la unión de los integrantes del grupo.

Esta problemática descrita es común y crítica en países de bajo desarrollo económico a diferencia de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá por ejemplo donde existe por mencionar la alianza establecida entre el gobierno, instituciones educativas y empresas para la profesionalización de empleados, estudiantes que coadyuven en el desarrollo de la economía local, regional o nacional, a través de transferencia de recursos; bajo programas de exención de impuestos, acreditación o formulación de programas educativos por comunidades empresariales (Martínez, 1998).

En países latinoamericanos como Chile, Argentina y México son similares las condiciones de las PYMES, tanto en su estructura como en los conflictos que intrínsecamente presentan para la asociatividad sobre todo se han acentuado con la globalización y la firma de tratados comerciales (Martínez, 1998).

1.4.2 Modelos de asociación empresarial

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades (Rosales, 1997)

Entre los principales modelos que Rosales destaca se encuentran:

Subcontratación
Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

Distritos industriales
Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

Núcleos empresariales

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

Pools de compra

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

Grupos de exportación

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.

Redes de servicios

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

Alianzas estratégicas

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

En este sentido las PYMES deben aprender que el primer cambio estratégico debe estar en términos de la misión, visión y valores que les permitan iniciar el proceso estratégico, Palafox (2003) comenta que las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación. También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y prospero de la empresa.

Quizás una de las alternativas mas conveniente para las PYMES en cuanto a crecimiento se refiere y en forma menos riesgosa para enfrentar la competencia por recursos y mercado para sus productos sea lo que Baltasar (2003) menciona en su articulo sobre la competitividad de las PYMES mexicanas que se debe originar un cambio de filosofia e identificar las áreas de oportunidad mas importantes a través de un benchmarking continuo.

Algunas de las propuestas de Baltasar son: la competitividad fiscal, factor que en el ámbito corporativo tiene mucho peso; otro foco de atención es la cuestión laboral, donde se esta muy lejos de los beneficios de los impuestos, esta es una área que incide en gran medida. Una tercera es la articulación de cadenas productivas, donde es necesario contemplar cinco eslabones: innovación y diseño, abastecimiento, manufactura, logística de distribución y marketing. Otra mas es la generación de valor agregado a partir de mano de obra productiva (no barata) e inversión en capital humano.

Por ultimo, Baltasar señala que se deben explotar las fortalezas actuales, por ejemplo, China produce a gran escala, pero no acorde con las necesidades de los clientes; en ese terreno es donde debemos participar con mayor tenacidad.

1.5 Características de la competitividad de las PYMES del sector de las artes graficas de México

La caracterización de las PYMES del sector obedece en gran medida a la trayectoria que ha tenido el sector industrial en el plano macroeconómico, es decir a los modelos de crecimiento, desarrollo, políticas sectoriales y políticas económicas generales han influido en la condición del desempeño del sector industrial y de manera particular a las empresas del sector de las Artes Gráficas, al determinar la generación y disposición de recursos competitivos como la tecnología, el financiamiento y los mercados como elementos importantes para la competitividad.

En lo concerniente a la capacidad del sector para asumir el impacto de la trayectoria de política económica a nivel microeconómico ha dependido de la habilidad administrativa de sus dirigentes, de la capacidad instalada, de las metas productivas, la modernización tecnológica, la atención a la demanda de mercado y la cadena de proveedores, entre otros aspectos.

De manera particular uno de los elementos más importante dentro del contexto microeconómico para la competitividad de las PYMES de la Industria Grafica, radica en la aportación efectiva del valor agregado, entendido como el conjunto de insumos empleados a través de diversas operaciones para generar productos que satisfagan los requerimientos de los clientes. En este sentido es un elemento que contribuye a la formación de la cadena de valor y por otro lado es un indicador de la estructura productiva con que cuenta una empresa para generar el output para el cliente.

La industria se ha caracterizado por una alta concentración del valor agregado (VA). Las grandes empresas, con solo el 0.4% de los establecimientos producen el 31.4% del VA. En el otro extremo. Las microempresas con el 92.4% de los establecimientos explican el 23% del VA. Por otra parte, las empresas pequeñas y medianas, tomadas como conjunto, representan el 7.2 % de los establecimientos, ocupan al 42.8% de la fuerza laboral, el 52% de los activos fijos netos y generan cerca del 46% del VA, lo

que revela una importancia considerable de este último segmento. (Dini, Corona, Jaso, 2002).

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 de capital, crece la productividad del trabajo y el valor agregado (ídem)

Otro resultado macroeconómico asociado al microeconómico de estas industrias ha sido el de la creación de dependencias tecnológicas sobre todo en bienes intermedios que el país aun no produce, sin embargo la apertura comercial le ha favorecido en ese sentido, para aquellas que ponen énfasis en la adquisición de tecnología para competir por innovación, sin embargo cabe señalar que la apertura comercial ha pasado de largo a las PYMES, pues no les ha afectado profundamente, ya que se han atendido tradicionalmente al mercado interno; no significa necesariamente que estén limitadas por su tamaño, sino quizás por una falta de visión en las oportunidades de negocio.

Lo anterior es afirmado por Dini, Corona, Jaso (2002) en el estudio realizado, al decir que la participación de las imprentas y editoriales mexicanas en el mercado mundial es marginal pues solo contribuyen con el 1.7% de las importaciones y el 0.35% de las exportaciones mundiales.

Un papel fundamental también en la competitividad de las industrias del sector lo poseen los proveedores quienes en su mayoría son extranjeros, predominando la oferta de maquinaria y equipo, así como otros insumos intermedios, sin embargo cabe aclarar que no significa la existencia de una gran demanda constituida por las PYMES hacia estos proveedores debido a la formación de su estructura tecnológica, que por lo general adquieren máquinas y equipo de segunda mano o nuevas, pero no modernas. Comentan Dini (et al., 2002) que de esta forma pueden observarse empresas con equipos muy costosos y recientes pero mal organizadas, o más aún sin sistemas gerenciales.

Los mismos autores citan un estudio realizado por CANAGRAF en 1988 en el que para ese entonces

un 9% de los insumos tienen origen nacional, 26% son importados e insumos con componentes nacionales e importados representan el 65%. El único insumo en donde existe un predominio de los proveedores nacionales es en la producción de tintas. En este segmento Tintas Sánchez y B.T. Graph detentan el 70% de la demanda. En cámaras fotográficas, Kodak y Dupont mantenían el 14% hasta 1995.

En cuanto al mercado, las empresas del sector de Artes Graficas principalmente las PYMES quienes se atienden del mercado interno se basan en las necesidades de comunicación e información que los clientes requieren, pero en este renglón su comportamiento competitivo es limitado a la reproducción de un original, a un trato de compra-venta, impidiendo el desarrollo de un mercado que parece ilimitado si se entiende que son agentes que facilitan la comunicación entre diversos agentes económicos y sociales. (Dini, 2002)

Los clientes de la imprenta y las artes gráficas inciden sobre el desempeño de la firmas, no sólo como consumidores que demandan bienes impresos. Las necesidades concretas en diseño, servicio, precio y calidad alientan la rivalidad entre las empresas de la industria. De esta forma, los clientes, como usuarios de bienes impresos son los depositarios de importantes conocimientos y habilidades tecnológicas que los impresores deben tener en cuenta. Como consumidores “jalan” el mercado de bienes de comunicación impresos al manifestar sus preferencias. Un mercado formado por clientes exigentes, que demandan impresiones de calidad a bajo costo y con un diseño que es capaz de comunicar idóneamente sus propósitos, impulsan la formación de impresores cada vez más competitivos. Por el contrario, clientes pasivos y satisfechos tendrán proveedores poco confiables. (Dini, 2002).

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción del objeto de estudio

El objeto de estudio esta representado por un grupo de imprentas locales, que se encuentran ubicadas en diversas zonas de la ciudad de Ensenada y que son identificadas como pequeños establecimientos empresariales, se caracterizan por tener un propietario o compartir la dirección del negocio con familiares (hermanos o cónyuges), tienen una trayectoria de servicio que oscila entre los 10 y 32 años y las edades de sus propietarios es de 50 años en promedio; hasta el momento de esta investigación ninguno de ellos presenta expansión en puntos de venta, ni dentro ni fuera de la localidad, solamente una de las imprentas presenta expansión física del lugar.

Con respecto al proceso productivo, se puede referenciar que un 60% es maquinizado, 30% manual y un 10% tecnología de vanguardia; si se atiende a su condición económica, de manera general presentan la características de una condición estable, poco prospera. Cuentan con personal altamente especializado, con una antigüedad laboral amplia, pero en numero van desde cero hasta 10 empleados, el propietario se cuenta aparte.

El grupo de imprentas mantiene una red de servicios entre si, donde básicamente se complementan procesos de producción e intercambio de herramientas y equipo de trabajo.

2.2 Diseño de la investigación

Dado que no existen antecedentes de estudios realizados sobre las imprentas de Ensenada, en ninguna modalidad, esta investigación se orienta a ser de tipo descriptiva, exploratoria, con método mixto de estudio (cuantitativo y cualitativo).

El diseño de la investigación comprendió la determinación de la muestra, la elaboración de dos cuestionarios, y un registro de observación, empleo de la prueba piloto, la aplicación del

cuestionario, la determinación del procedimiento en relación a los criterios de selección de la muestra y la utilización de procedimientos de validación de criterios cuantitativos y cualitativos.

2.3 Descripción de los instrumentos de información

El procedimiento para recabar datos constó de la aplicación de dos cuestionarios a los propietarios de cada una de las seis imprentas. Con el primero de ellos se recabo información de aspectos generales, el conocimiento que se tiene sobre el cliente y el mercado; el segundo cuestionario está diseñado para ampliar la descripción de las características de la imprenta, exponer el nivel de competitividad y las estrategias de mercado que actualmente emplean.

Los cuestionarios se aplicaron a los propietarios de las imprentas, tomando en cuenta que en él recae la administración y atención del mercado en las pequeñas empresas.

La determinación de la muestra se estableció por criterio, considerando que estas imprentas presentan las características de estar en las mismas condiciones de desarrollo, además de haber establecido una red informal de apoyo entre ellas.

La estructura de ambos cuestionarios se conforma de preguntas cerradas, cinco opciones de respuesta en casi la totalidad, con distribución homogénea por variable considerada; el primer cuestionario se constituyó por 12 preguntas y el segundo con 18.

La selección de respuestas, se elaboró a partir de referencias documentales (boletines informativos Cuenta Hilos, sitios Heidelberg) y fuentes empíricas (conocedores del ramo), deduciéndose los indicadores dado la escasez de estudios e instrumentos específicos para ello. Es importante precisar que las respuestas se caracterizan por medir el grado de percepción, conocimiento y exactitud con que el propietario de la imprenta controla las variables a medir y ambos cuestionarios se aplicaron juntos a cada imprenta, de forma dirigida.

La selección del cuestionario como instrumento, se basa en la precisión de las respuestas para evitar sesgos en la interpretación de la información.

La validación del cuestionario se probó con una prueba piloto considerándose como definitivo el diseño del cuestionario.

El grado de confiabilidad del cuestionario es alto, ya que a pesar de no existir antecedentes al respecto en su aplicación, resultó una alta correlación entre los ítems y las respuestas de los encuestados. La escala de medición en la confiabilidad fue nominal y ordinaria.

En cuanto al registro de observación, empleado como instrumento de información, se oriento a cuatro aspectos fundamentales; la imagen externa e interna del lugar físico, distribución física de las áreas de trabajo, la tecnología empleada y su integración en el proceso de producción, el ambiente organizacional, (ver anexo pags 94-100)

La información obtenida del registro de observación, fue empleada para sustentar la argumentación del análisis de resultados, en lo que respecta a la parte cualitativa; así mismo fundamenta el apartado de conclusiones y recomendaciones.

2.4. Análisis de la información

Se continuó con procesamiento de los datos y su visualización en gráficos empleando el programa de Excel, seleccionando pregunta y respuesta de cada cuestionario, posteriormente se llevo a cabo el análisis e interpretación de resultados, explicando de cada grafica el comportamiento de datos y la relación que se estableció entre los diferentes ítems y posteriormente se elaboraron tablas de incidencia de la competitividad con el fin de visualizar los resultados obtenidos para dar lugar al análisis final a través de la construcción de la matriz FODA

La presentación de la información se agrupo en tres apartados para facilitar su identificación, localizándose en el apartado A) características generales de la competitividad interna,

apartado B) Características generales de la competitividad externa y en el apartado C)
Características específicas de las variables estratégicas de marketin

Capítulo III

Análisis y Resultados

El análisis y resultados de los datos obtenidos se formulan bajo el enfoque de la teoría competitiva, la cual plantea la existencia de dos dimensiones de la competitividad, que en términos de Porter, son la dimensión macroeconómica, referida como factores de competitividad externa, en este caso a la empresa, la cual no ejerce un control sobre estos factores, pero si repercuten sobre ella, y la dimensión microeconómica, llamada también competitividad interna, donde los factores son dependientes de la empresa. Por tanto se hace imprescindible considerar lo anterior para efectos de comprender los comportamientos que tuvieron las variables en Estudio de Caso.

En las referencias consultadas se ubicaron diversos conceptos que definen la competitividad y las dimensiones en que opera, no obstante las diferencias encontradas, existen coincidencias en cuanto en identificar la externalidad e internalidad competitiva. Concretamente Juárez y García, (2000) consideran y exponen descriptivamente los diversos modelos teóricos de la competitividad entre los que se encuentran la competitividad como desempeño, como función productiva, multidimensional de la firma, adecuación estratégica para un patrón de competencia.

Este ultimo es el que servirá como parámetro en lo subsiguiente para contextualizar las variables comprendidas en el estudio definiéndose por los mismo autores como

El estudio de la competitividad se realiza aquí como acciones que se generan frente a tensiones que se presentan entre variables de conducta y estructurales. Los autores que las apoyan, destacan que las estrategias competitivas dependen de las estructuras de mercado en que se desenvuelven las empresas, las que asumen diferentes formas tales como precio, calidad, innovación, esfuerzo de venta, publicidad, etc. El problema que se presentaría es la falta de estabilidad de los patrones de competencia en mercados de rápidos cambios tecnológicos lo cual conlleva el cambio de estrategias.

3.1 Características de las empresas estudiadas

Con base al registro de observación (anexo pags.) se deduce que las empresas tienen en común la improvisación de la imagen de un negocio, con espacios físicos no funcionales para el proceso y con tecnología obsoleta, funcionan como empresas familiares, manteniendo un mercado reducido a una demanda tradicional, sin segmento específico, escasamente innovador.

3.2 Descripción de las variables y estrategias competitivas del grupo de empresas

Se identificaron características generales asociadas a la competitividad interna y externa de la empresa (cuestionario 1) y se identificaron características específicas de las variables a medir en la hipótesis de investigación asociadas de igualmente a la competitividad interna y externa de la empresa (cuestionario 2).

A) características generales de la competitividad interna:

La competitividad interna se define como la manifestación en la superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración y de comercialización, aportando un valor al productor en forma de costo mas bajo y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto o de la marca (Santos, Álvarez, 2006).

Según los datos mostrados en la figura A1, las imprentas presentan una antigüedad superior a los diez años, lo que significa experiencia en el servicio, producción, atención al cliente y del negocio; pudiendo identificarse como factor de competitividad, pero al establecer relación con los datos obtenidos de la figura 2, donde se muestra la justificación que dio origen a la creación de la empresa, resulta por demás interesante la inexistencia de una correlación entre la justificación que dio origen a la apertura de la empresa y el tiempo de sostenerla como negocio competitivo ya que cada uno de los empresarios responde de manera diversa.

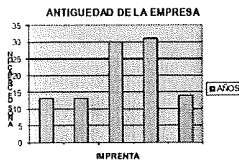


Figura A1: Antigüedad de las imprentas

Considerando como principal razón, representar una alternativa de empleo, en un segundo lugar como negocio, enseguida como fuente de éxito y por ultimo otros motivos que justificaron la creación de la empresa, por ejemplo la oportunidad de un traspaso, o el haber pertenecido a una imprenta como empleado.

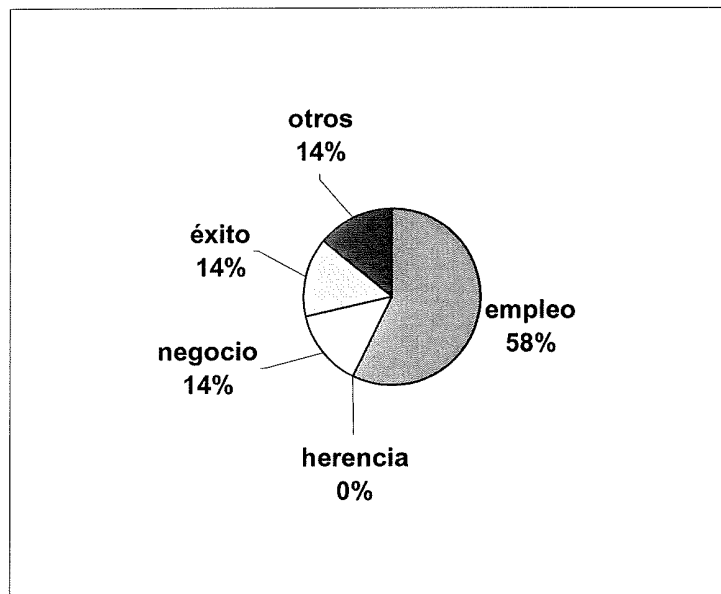


Figura A2: Justificación del negocio

En lo referente a la oferta de productos competitivos, estas empresas ofrecen una línea limitada de servicios de impresión concretándose a cuatro productos principalmente, de las cuales las formas continuas y las formas sociales se encuentran en primer orden, seguidas de las etiquetas y otras impresiones diversas. Su competitividad es restringida ya que si bien es importante manejar líneas de productos de acuerdo al segmento de mercado, existen opciones de nichos de mercado como son la impresión de objetos de publicidad, impresión en cajas y bolsas, edición de cuadernillos escolares o actividades diversas, entre otros. Que no son atendidos por ellos, la figura 3 muestra los resultados.

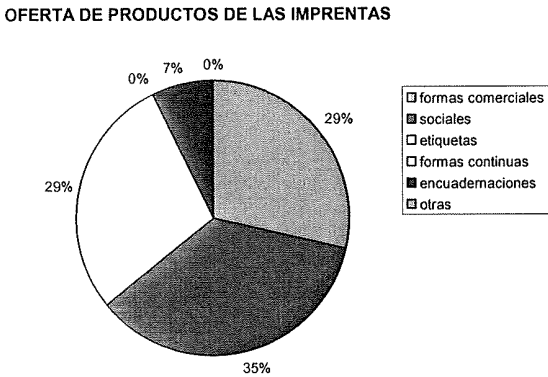


Figura A3: capacidad de producción por semana,
Elaboración propia

El volumen de producción semanal se mide por número de órdenes de trabajo y en la figura 4 se presenta que no existe correspondencia con el volumen de producción y la línea de servicios de impresión, por ejemplo en las formas sociales ofertada en casi todas las imprentas estudiadas, el volumen de producción semanal es más bajo; en caso inverso, las formas comerciales muestran más producción y la ofertan menos empresas; en el concepto de otras, dos imprentas respondieron que ofrecen el servicio de encuadernado, aunque ocasionalmente se demanda este servicio. Esto confirma la competitividad restringida en cuanto oferta de productos.

Cabe señalar que existen otros elementos a considerar para los datos obtenidos de este apartado, por ejemplo en las formas comerciales los que se dedican a dar el servicio, se ven favorecidos en el numero de ordenes de trabajo dado que por reglamento de la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico ordena que las facturas y otras formas fiscales tengan un periodo de prescripción que obliga al cliente a mantener la vigencia, para el caso de las formas sociales consideran que un solo pedido a la semana puede significar un ingreso sustancioso, lo mismo sucede en la encuadernación, un solo cliente puede significar un gran volumen de empastados. Se sugiere especialización vs dispersión.

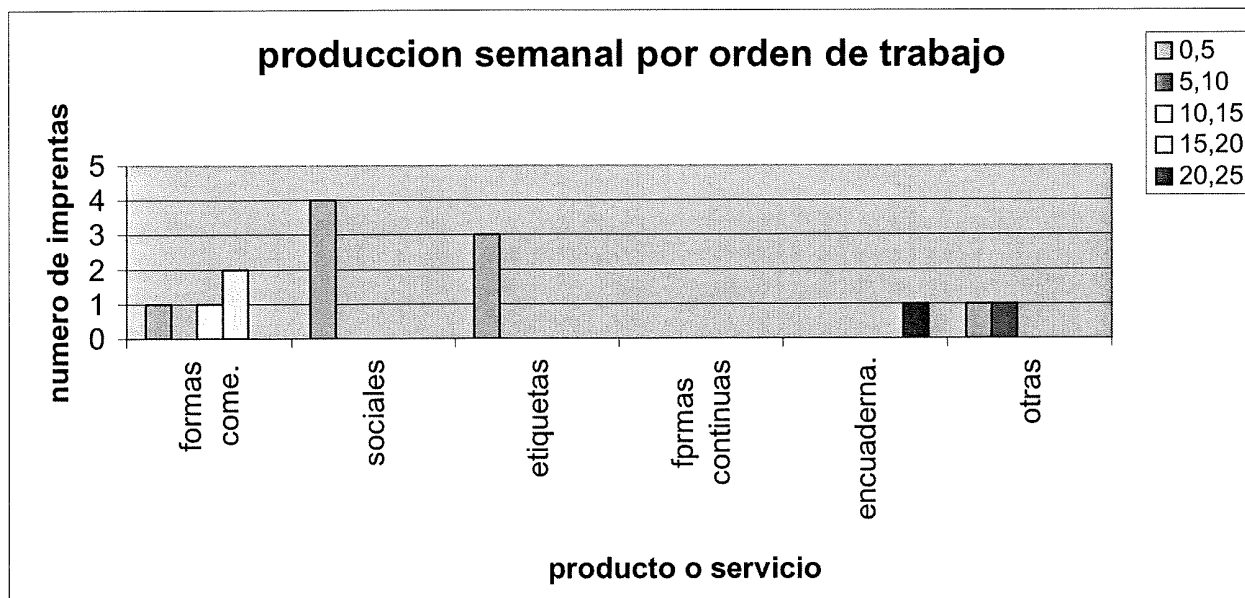


Figura A4: capacidad de producción semanal

En lo referente a los principales clientes figura 5 la mayor parte son empresas que solicitan sus servicios, seguida de los particulares, empresas del ramo y finalmente foráneos. Estos datos presentan una característica de especialización o selección del cliente que ellas retienen o bien que el cliente busca de ellas.

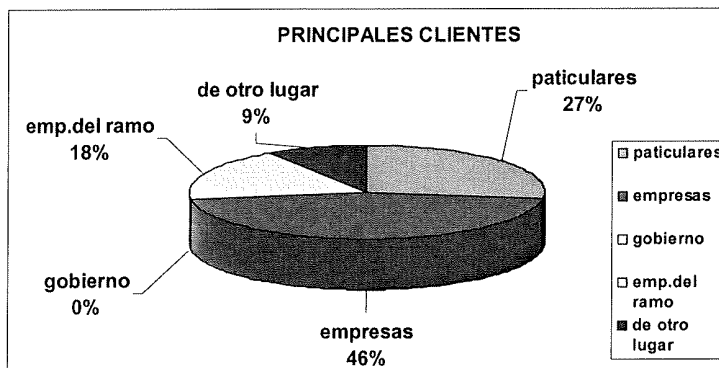


Figura A5: Principales clientes de las imprentas

Elaboración propia

A manera de síntesis se presenta la siguiente tabla donde se exponen los componentes de la competitividad interna, (apartado A) que fueron considerados para este estudio, en lo que respecta a las características generales de las empresas examinadas.

Tabla 1

Factores Generales en la incidencia de la competitividad interna de las Imprentas

Factores	Dimensión	Valoración de Incidencia *	Preguntas del cuestionario apartado A)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Trayectoria y justificación de negocio	Experiencia en tiempo	Alta	1 y 2	Alta
	Visión de negocio	Alta		Baja
Oferta de productos	Diversidad de productos	Alta	3 y 4	Baja
	Segmentación de la oferta	Alta		Alta
	Volumen de producción	Alta		Baja
Cliente	Conocimiento de su Procedencia	Alta	5	Alta

Fuente: Elaboración propia

* la valoración de incidencia es a criterio propio y basado en el instrumento de Martínez 2006 (ver anexo pags. 84,85)

B) Características generales de la competitividad externa:

Se define como cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque incrementan su rendimiento. Proporcionar mayor valor puede lograrse a través de estrategias de diferenciación, reduciendo el coste del producto a lo largo de su ciclo de vida o alternativamente, ofreciendo el mejor ratio costes beneficios.

En este apartado las características se centraron en percepciones que tienen los propietarios de la empresa sobre el cliente, de la posición en el mercado y frente a la competencia, así como su principal ventaja competitiva.

Los propietarios consideraron, tal como se observa en la figura 6, que los clientes los prefieren contundentemente por la calidad en un 45%, por el servicio que ofrecen 44%, un 11 % por el precio.

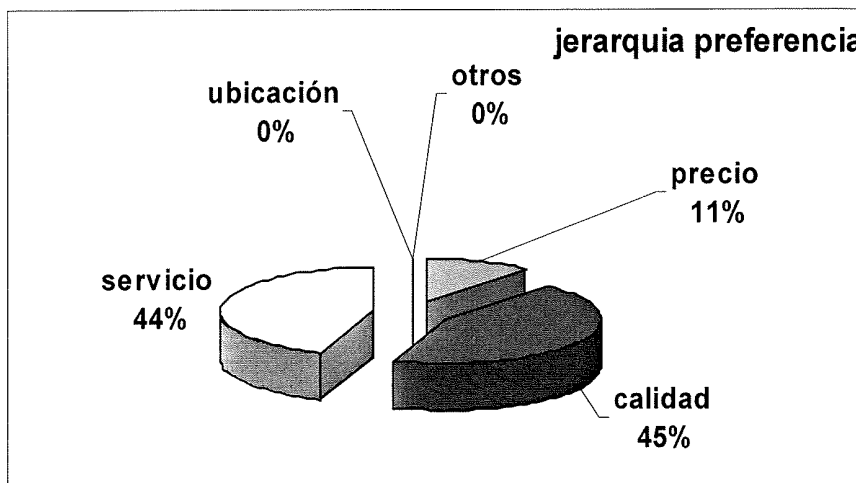


Figura B6: preferencias del cliente

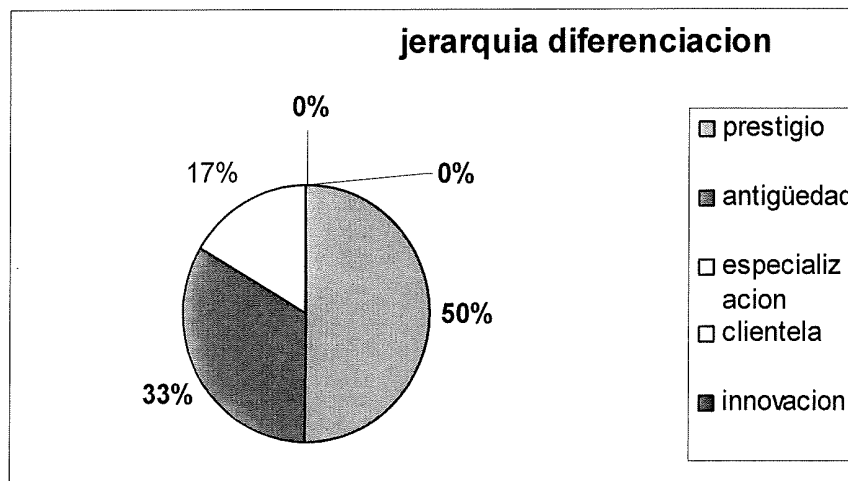


Figura B7: distingo ante la competencia

Se representa en la Figura 7 lo que según los propietarios los distingue de los competidores, respondieron que en un 50% es sobre prestigio; 33% sobre la antigüedad y en especialización 17%. Respecto a la clientela e innovación consideran que no es un punto de diferenciación.

Por otra parte, cabe destacar que los empresarios miran como principales competidores a las imprentas locales en un 40%, seguido de los centros de copiado en un 30%, posteriormente a las empresas digitales con 20%, finalmente las imprentas foráneas representan el 10% del total de la competencia, no consideran que los Internet sean un competidor.

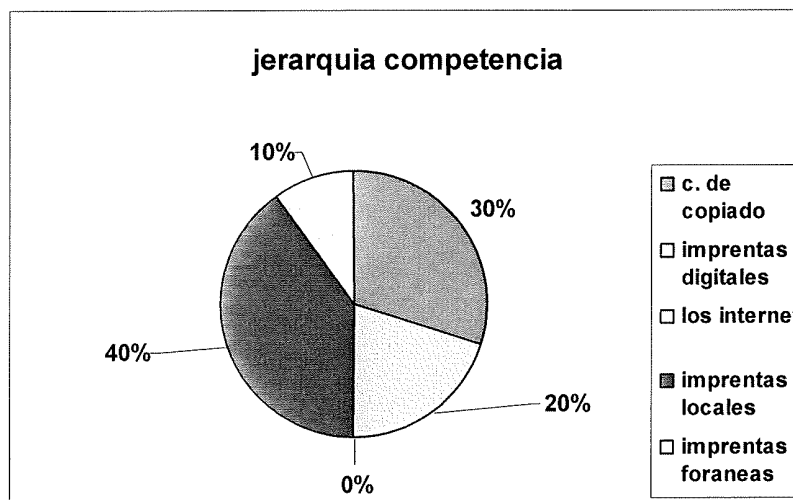


Figura B8: principales competidores

Los datos expuestos en la figura 8 confirman por una parte, la visión de negocio que tienen los empresarios de las imprentas al concebir como principal competidor a las empresas locales del ramo y los centros de copiado ya que la mayor parte de estas empresas no se caracterizan por una gran innovación en producto y tecnología, tampoco por significar competidores de

mercados potencialmente segmentados, entre otras características que redundan en las que presenta la PYME en México.

La importancia de tener una visión así, es lo que se hace al interior de cada empresa administrativamente, de las estrategias que se emplean para competir contra quienes se consideran competencia y del horizonte de mercado que se ve, conduciendo a la toma de decisiones y acciones limitadas, carentes de entendimiento sobre lo que es el negocio y sus implicaciones.

La principal ventaja que perciben de la competencia respecto a su empresa, es la capacidad de la maquinaria en un 40% y en segundo termino la innovación 20% y los precios bajos 20% y en menor medida en ser los mejores técnicos y el volumen de trabajo son de menor significancia como ventaja competitiva 10% en ambas respuestas.

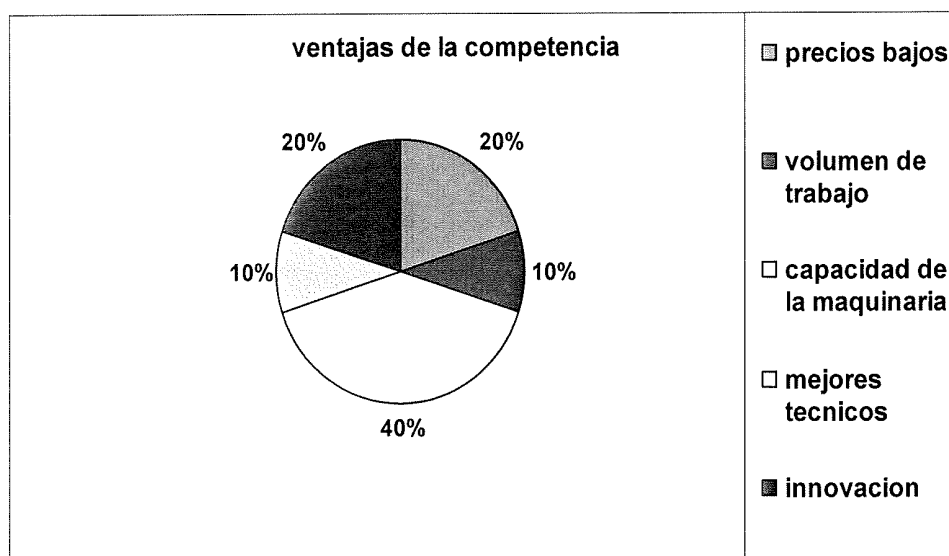
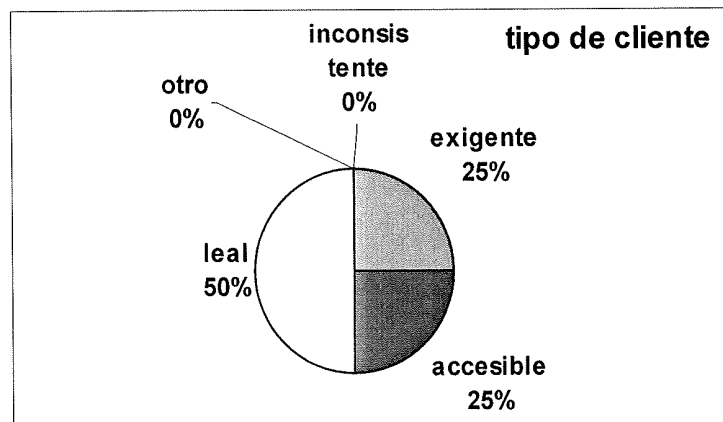


Figura B9: ventaja de la competencia

Respecto al punto neurálgico del posicionamiento del mercado, el cliente, es percibido y calificado como leal en un 50% y exigente y flexible en un 25% respectivamente, tal y como se observa en la figura B10.

Figura B10: caracterización del cliente de la imprenta



Como fortaleza hacia el mercado en relación a la competencia y hacia los beneficios obtenidos se les pregunto respecto a su situación actual de la empresa respondiendo entre regular y buena en un 40% respectivamente y en un 20% mala, la excelencia o la situación de una buena posición no fue calificada, ver Figura 11

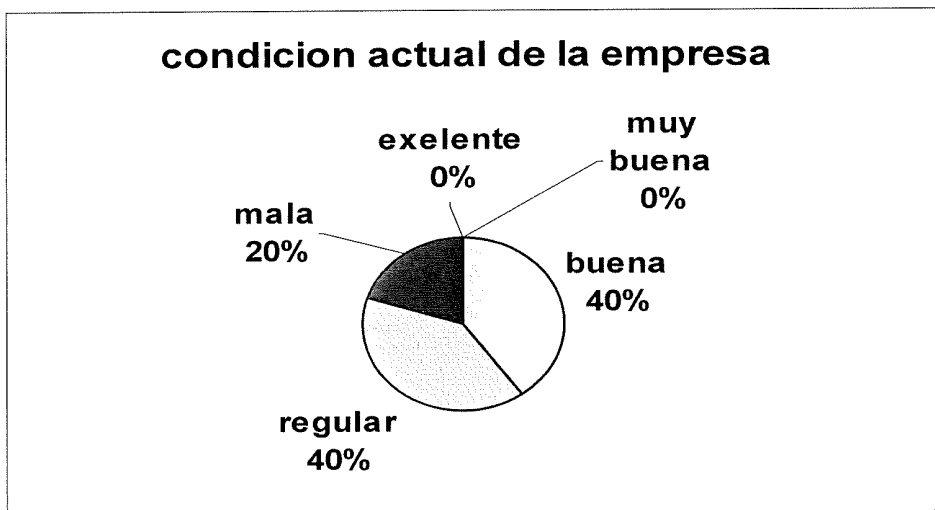
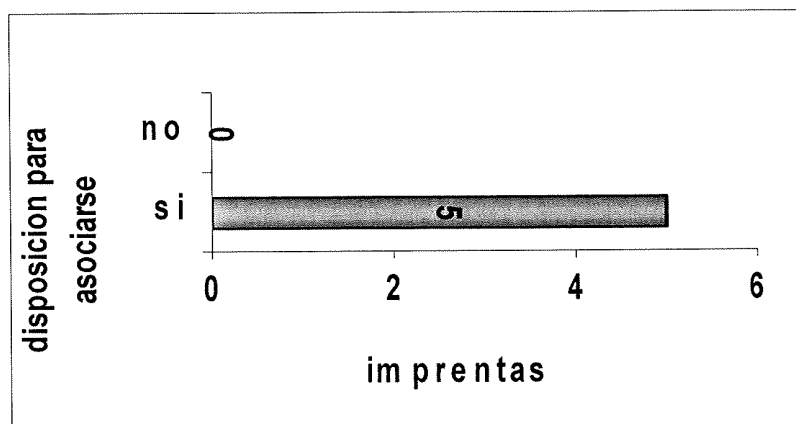


Figura B11: apreciación de la situación actual de la empresa

Se les pregunto acerca de su disposición a formar un tipo de asociatividad para fortalecer a la empresa, respondiendo rotundamente que si. Esto puede interpretarse como un paso importante en la capacidad competitiva de las empresas

Figura B12: disposición para la asociatividad



A continuación se presentan la relación de variables comprendidas en el primer cuestionario y su grado de incidencia en la competitividad, según indicadores de la competitividad basados en el trabajo de Martínez, 2006.

Tabla 2

Factores Generales en la incidencia de la competitividad externa de las Imprentas

Factores	Dimensiones implicadas	Valoración de Incidencia*	Preguntas del cuestionario apartado B)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Conocimiento sobre el cliente	Factores de su preferencia (calidad, servicio precio, ubicación)	Alta	5, 6	Baja
Conocimiento de la competencia	Factores de diferenciación (precios, volumen de trabajo, rendimiento del equipo, personal, innovación tecnológica)	Alta	4, 7, 8, 9	Baja
Posición en el mercado	Distingo competitivo (prestigio, antigüedad, especialización clientela)	Alta	1, 2, 3, 7, 10	Media

	innovación)			
	Diversificación de productos y servicios			
	Innovación			
	Lealtad del cliente			

Fuente: Elaboración propia, basada en (Martínez, s.f.)

C) Características específicas de las variables estratégicas de marketing:

Las respuestas del segundo cuestionario se orientaron a precisar los elementos que evidenciaran los niveles de competitividad que reflejan las empresas para las variables estratégicas seleccionadas.

Variable producto:

Esta variable fue analizada en relación a la innovación, desarrollo de productos y diversificación como elementos de la competitividad y gestión para la competitividad.

En cuanto al desarrollo e innovación del producto, apreciados en la figura C1, se destaca la existencia de una considerable baja incorporación de tecnología y creatividad en el desarrollo de los productos y procesos de producción, salvo alguna circunstancia que presione al empresario a aplicarla. Cabe observar que este comportamiento confirma la teoría de la dependencia de Dunford, (1987) y del control que se puede ejercer en la competitividad de quien posea la tecnología

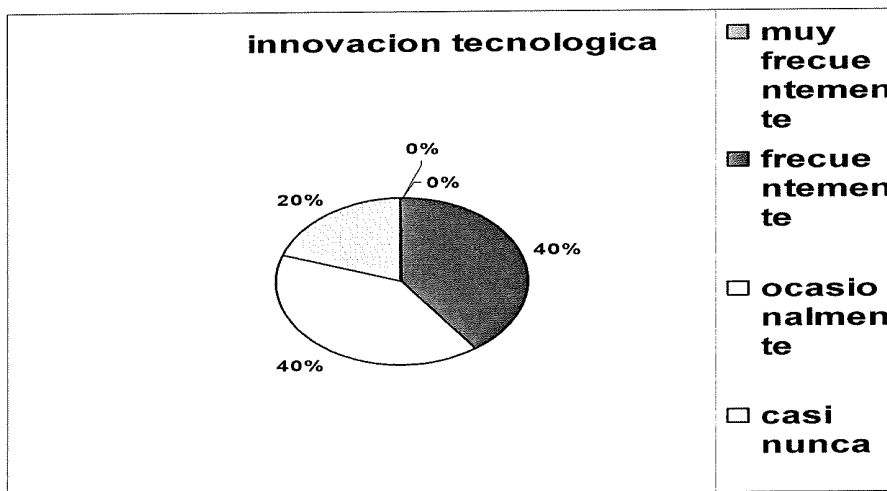


Figura C13: frecuencia de innovación en productos

La figura C13 confirma la idea anterior, que ante la carencia en la aplicación de tecnología el impacto es directo y negativo en la diversificación de productos, donde el 60% no puede responder competitivamente ante el cliente, esto ultimo tampoco sugiere la perdida de la especialización, sino una diversidad dentro del ámbito de la competencia de cada empresa.



Figura C14: imprentas que diversifican producto

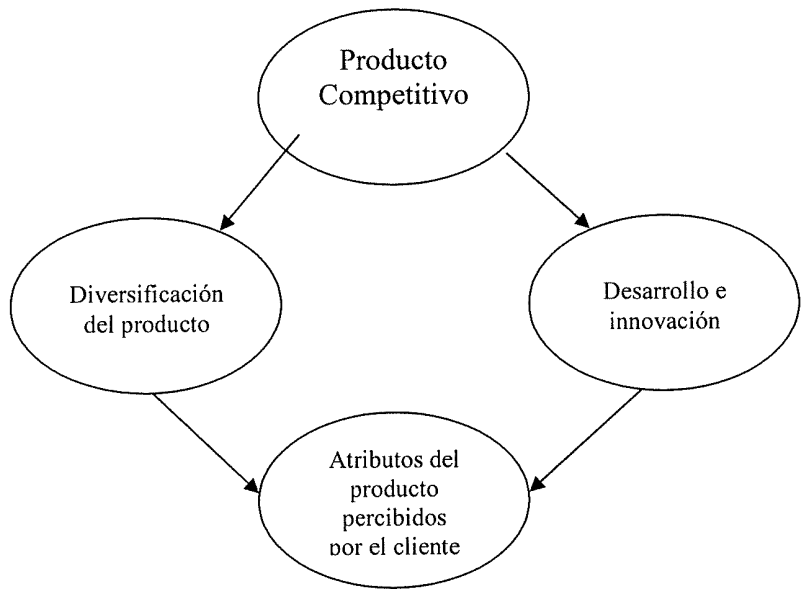


Diagrama 1: Factores incidentes en la competitividad del producto para el output del cliente

Fuente: Elaboración propia.

El Diagrama 1, muestra la relación establecida entre los factores de incidencia en la competitividad del producto y que están estrechamente asociados a los atributos que el cliente percibe, según Martínez (2006), la innovación a través del diseño de nuevos y mejores productos hace posible la diferenciación de los productos, condición que genera mayor competitividad.

En base a esta idea los empresarios encuestados reflejan un aparente elevado nivel de confianza hacia la lealtad del cliente y la satisfacción de sus necesidades de impresión. La gestión para encontrar nuevos mercados, corresponde a todas las actividades que desarrolla la empresa en forma sistemática para detectar mercados alternativos, dando lugar así a nuevas oportunidades de negocios, (et. al., 2006).

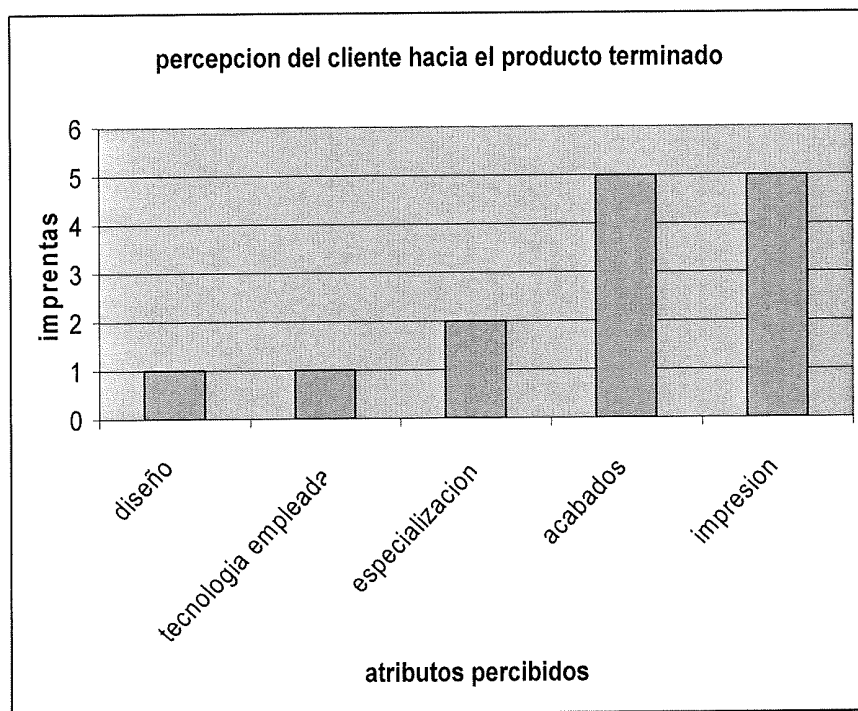


Figura C15: percepción hacia el cliente sobre el producto terminado

En la figura C15 se presentan aquellas percepciones que los propietarios tienen respecto a los atributos principales que su cliente distingue en el trabajo terminado. La pregunta sugiere la

elección de mas de una opción de respuesta, los cinco propietarios coincidieron en que el cliente reconoce los acabados y la impresión lograda como primeros atributos, dos de ellos seleccionan además, que el cliente reconoce la especialización como un segundo atributo y solo uno de ellos percibe que el cliente reconoce como atributos la tecnología empleada y el diseño.

Incidencia de la variable producto en la competitividad de las Imprentas

Factores	Dimensiones implicadas	Valoración de Incidencia *	Preguntas del cuestionario apartado C)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Innovación tecnológica	Uso de nuevas tecnologías	Alto	1	Bajo
	Acceso a herramientas tecnológicas	Alto		Bajo
	Inversión en desarrollo tecnológico	Alto		Bajo
Desarrollo y variedad de productos	Necesidad de innovación	Alto	2	Bajo
	Innovación de productos	Alto		Bajo
	Inversión en innovación de Productos	Alto		Bajo
	Capacidad de innovación	Alto		Bajo
Producto final competitivo	Segmentación de mercado	Alto	3	Bajo
	Naturaleza de la ventaja competitividad	Alto		Bajo
	Marketing para la competitividad	Alto		Bajo

Tabla 3Fuente: Elaboración propia, basada en (Martínez, et. al., s.f.)

Variable precio:

Para la medición de esta variable se tomaron en cuenta los determinantes directos para la fijación del precio, las políticas que siguen los empresarios y las expectativas que representa como estrategia de marketing, al preguntárseles respecto a las bases que consideran para fijar el precio de un trabajo de impresión, los cinco coincidieron en que los proveedores son el primer elemento, en segundo termino para tres de ellos son las condiciones del trabajo y costos de producción; los clientes y la competencia fue tomada en cuenta como tercer referencia en consideración, ver figura C16.

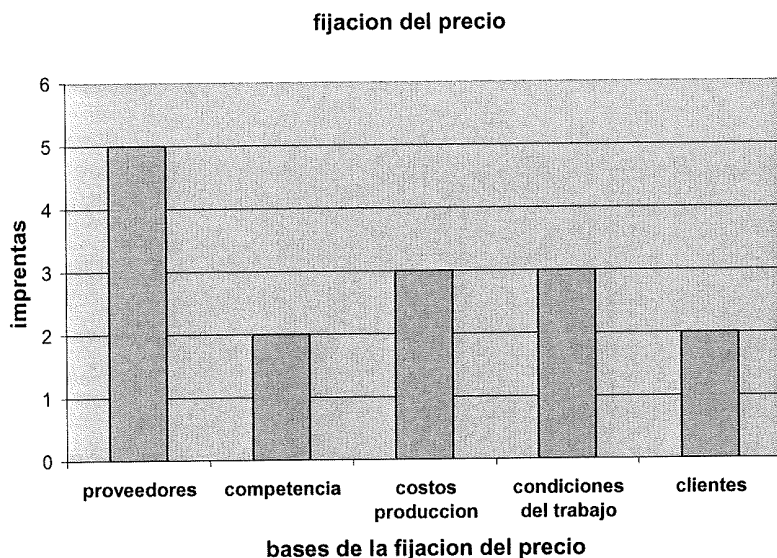
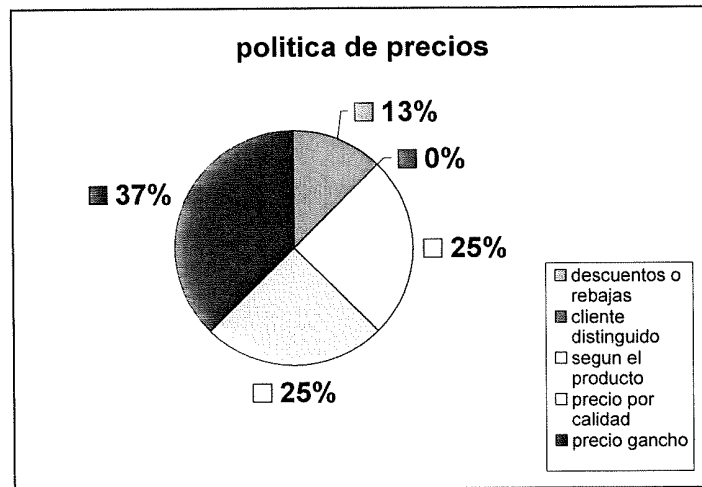


Figura C16: determinación del precio de venta

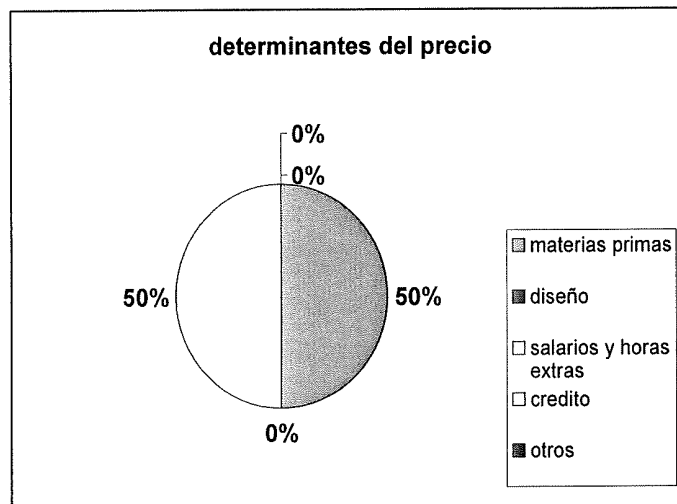
En lo referente a las políticas de precios empleadas la mas comúnmente aplicadas es la de precio gancho con un 37%, en lo que concierne al precio por calidad y precio según el producto amabas opciones se aplican en segundo termino con un 25% respectivamente y como tercer alternativa emplean descuentos y rebajas en un 13%, sin embargo el concepto de cliente distinguido no se aplica. Figura C17.

Figura C17:
fijación de política de precios



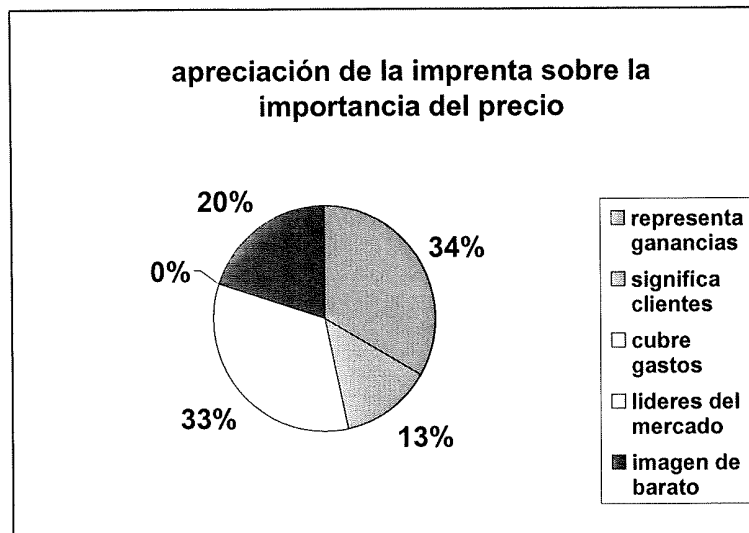
Los determinantes del precio son aquellos aspectos que se identifican como incisivos en la fijación del precio y generados en la empresa, por lo que el los encuestados contestaron que las materias primas y el pago de mano de obra son los principales determinantes del precio en un 50% de importancia respectivamente ver figura C18

Figura C18: factores determinantes del precio



El precio significa para estos empresarios un factor de rentabilidad, opinan que representa ganancias en un 34% y les permite cubrir gastos en un 33%, una tercera opción proyectar una imagen de barato 20% y un 13% representa el hacer clientes, figura C19. No asocian el precio como estrategia para ejercer una posición en el mercado.

Figura C19:
conceptualización de la
variable precio



Considerando que las empresas emplean estrategias frente a la competencia, el precio se convierte en un elemento estratégico de posicionamiento de mercado, quizás el más desgastante y más focalizado entre las PYMES.

Entre las acciones más comúnmente emprendidas por los propietarios de las empresas estudiadas son; mejorar y competir el precio respectivamente, las cuales fueron seleccionadas por tres de los cinco propietarios, entendiendo que mejorar el precio se define como establecer una negociación adecuada con el cliente en relación al monto total y competir representa una serie de acciones tomadas por la empresa para mantenerse dentro del mercado.

Observar figura C20

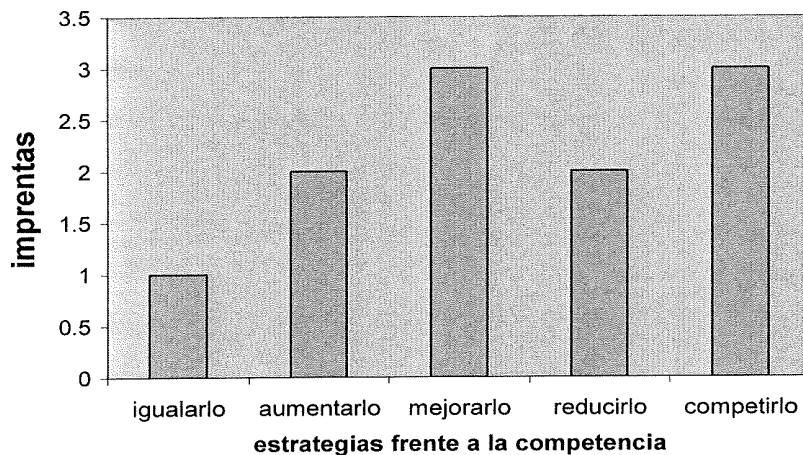


Figura C20: estrategias competitivas del precio

Las otras opciones proporcionadas en el cuestionario como el aumentar y reducir el precio, fueron elegidas como segundo recurso frente a la competencia en dos de los cinco encuestados y solo igualar el precio fue elegida como segunda opción por uno de los propietarios encuestados. Ver figura C20

En la forma de concebir el precio esta el desarrollo de su política, esto significa que, si el precio es visto únicamente como generador de ganancias (rentabilidad) y factor para cubrir gastos (ver figura C19), se explica por que la política de precios justos es mas empleada por las cinco empresas como se muestra en la figura C21, en cambio, la de precios bajos pasa a un segundo nivel de importancia para dos de ellas, mientras que los precios competitivos, preferenciales y de temporada pasan a un ultimo plano en tres de las cinco imprentas.

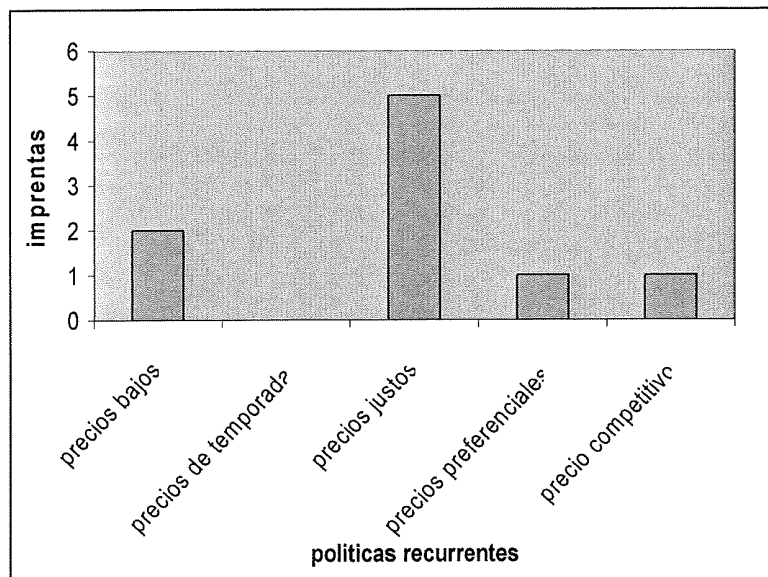


Figura C21: política de precios

Lo anterior refleja contradicciones ya que si los empresarios deciden, frente a la competencia mejorar y competir el precio (figura C20) lo que implica mantenerse en constantes ajustes o adaptaciones a diversas condiciones del mercado, terminan por direccionar esta variable hacia

expectativas aunque importantes , limitadas, como el cubrir gastos y obtener ganancias, perdiendo de vista su ubicación real de competencia en el mercado al adoptar una política de precios justos (figura C21), lo cual puede ser un indicio de confundir, incluso no comprender plenamente el verdadero sentido de estos términos.

En la tarea de identificar estrategias del precio como atributo del producto competitivo, resultado que manejan una imagen o presencia ante el cliente de “baratos” (Cox, Cox, 1990) para crear confianza, esto se confirma en la figura C22 donde se muestra que tres de ellas coinciden en emplear la política de precios bajos solo cuando disminuye la demanda y cuando requieren solventar gastos; en cambio pasa a un segundo nivel de importancia emplearla para allegarse de un numero mayor de clientes potenciales o bien aplicarla por el margen costo-beneficio al ser productores directos.

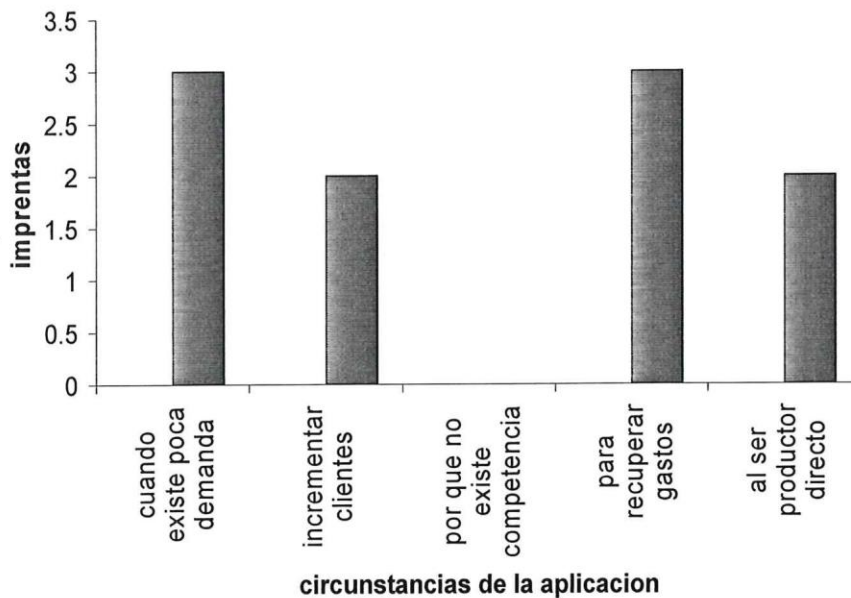


Figura C22: aplicación de política de precios bajos

Incidencia de la variable precio en la competitividad de las imprentas

Factores	Dimensiones implicadas	Valoración de Incidencia*	Preguntas del cuestionario apartado C)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Marketing	Políticas de precios	Alta	5, 7,8 9, 10	Baja
	Nivel de necesidad de los consumidores	Alta		Media
Administración de recursos financieros	Presencia de la administración	Alta	4, 6,10, Pregunta 11 primer cuestionario	Baja
	Rentabilidad del negocio	Alta		Media- Baja

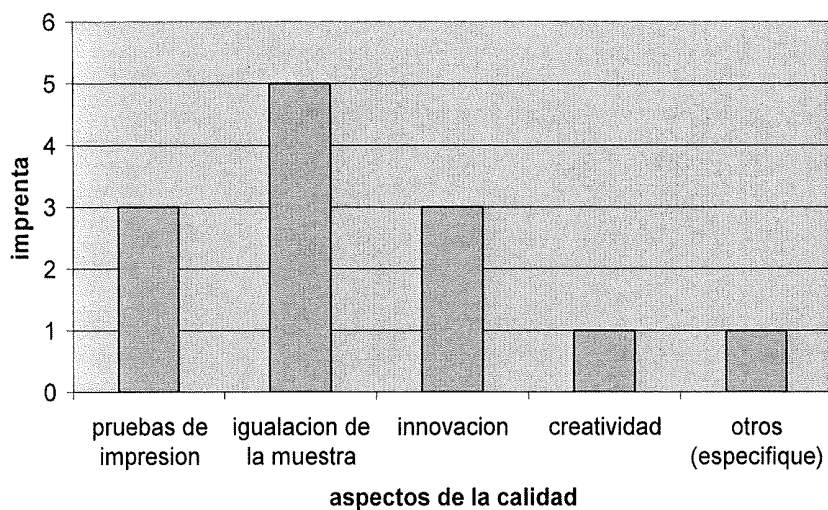
Tabla 4

Elaboración propia, basada en (Martínez, et. al., s.f.)

Variable Calidad:

La medición de la calidad se observa bajo dos dimensiones la primera respecto a la incidencia de la calidad para generar competitividad en los productos y la segunda dimensión a la presencia de la calidad en el proceso productivo de la empresa y como objetivo de gestión (Martínez, 2006), en donde para este estudio se ubica a la imagen y diseño como factor a medir en la primer dimensión y para la segunda dimensión la impresión y empleo de materiales primarios.

Un aspecto involucrado en la medición de la competitividad de las empresas estudiadas, es referente a la calidad del producto terminado, donde este rubro es atendido y controlado por la empresa de acuerdo a las exigencias del cliente, por lo que diversos elementos en la calidad de la impresión estuvieron considerados para su medición y mostrados en la figura C23.



FiguraC23: calidad del producto terminado

Se obtiene que el factor mas frecuentemente empleado fue la igualación de la muestra; en cambio las pruebas de impresión y de innovación, son empleadas como un segundo factor de calidad, significando eficacia en los acabados y valor agregado que la imprenta aporta al cliente; ambas respuestas representan un reto de competitividad tecnológica y de técnicas empleadas para los impresores, es decir competitividad en el marco de la teoría de los recursos¹ convirtiendo la calidad de la impresión en un estatus de diferenciación que el cliente reconocerá en el producto final.

Al establecerse un vinculo entre calidad-cliente, resultó, como se muestra en la figura C24, que la exigencia del cliente se satisface a través del catalogo de diseños o bien sugiriendo cambios; esto sugiere que las empresas se concretan a conducir al cliente a opciones restringidas de un estándar de diseños y el cliente que acepta y se involucra en una relación de compra-venta pareciera ser un cliente estándar en su nivel de satisfacción. Se conocen también como respuestas reactivas de empresas reactivas según Miles y Snow (1978).²

¹ citado por Santos y Álvarez (2006) en Estrategias de Marketing en la Fase Inicial de Vida del Mercado

² idem

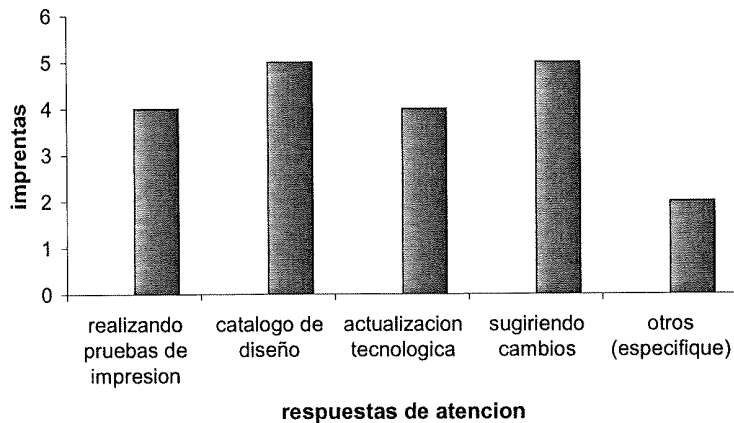


Figura C24: atención a las exigencias del cliente

En el caso de haber aceptado sugerencias de cambio puede indicar la aplicación de un aprendizaje de carácter técnico, o bien de experiencia dada e incluso de un mayor conocimiento sobre la conducta del cliente. Las demás opciones consideradas en esta pregunta, implicarían que la empresa diera respuestas a través de una retroalimentación, que se convirtieran quizás en tecnología, en cambios de procesos, en respuestas organizadas de la administración.

En la figura C25 se muestran los factores de imagen y diseño en las empresas estudiadas, quienes centran la atención en nitidez de texto e imagen, corrección de entintado y acabados finos, estos tres factores representan el output del producto al cliente, si se relaciona con la figura C24 puede explicarse como la exigencia estandarizada del cliente, y el nivel de respuesta de la empresa a su satisfacción; sin embargo las opciones de corrección de entintado y acabados finos pueden tener implicado el manejo de tecnología, materiales y procesos no manejados por la empresa.

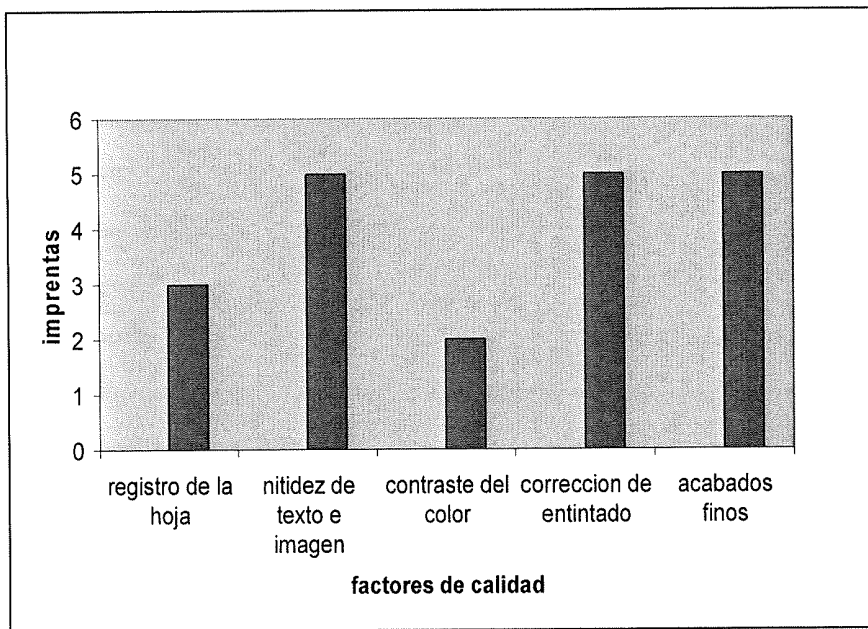


Figura C25: factores de calidad del output al cliente

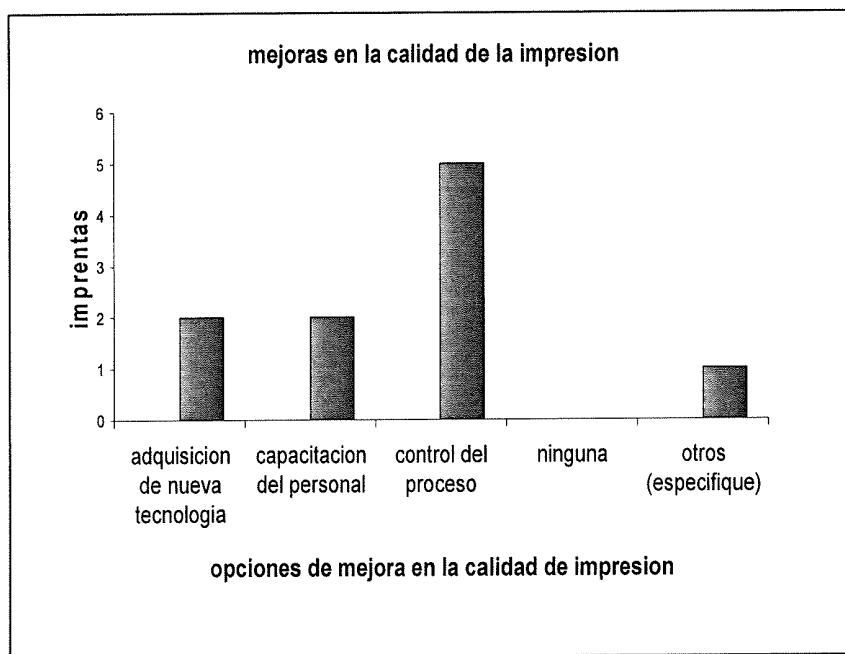


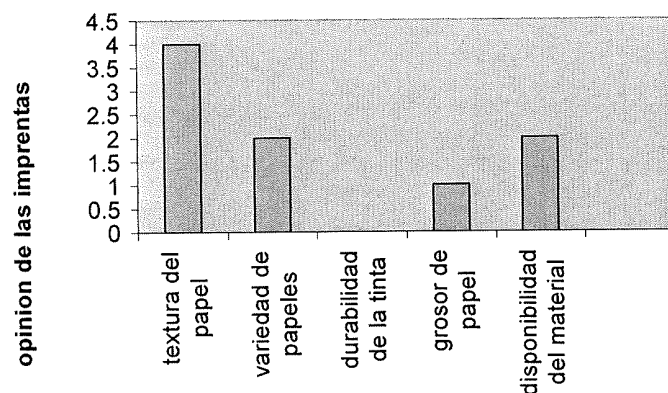
Figura 26: gestión de la calidad en la impresión

Las figura C26 muestra respectivamente los factores de impresión. Si bien no existe evidentemente en las empresas un sistema de calidad, se gestiona empíricamente el mantenimiento de un proceso productivo estándar, e incluso en algunos de ellos se vislumbra mejorar la calidad gestionándose a través de adquisición de nueva tecnología y la capacitación del personal en correspondencia a las nuevas adquisiciones.

En lo referente al empleo de materiales primarios, figura C27 se observa que la textura del papel, variedad de papeles y disponibilidad del material fueron considerados por los empresarios como los de mayor importancia para sus clientes, esto significa el establecimiento de una correlación directa con los proveedores como elemento de la cadena de un proceso productivo de calidad y por otra parte se define como calidad del acabado como ultima fase del proceso productivo.

Ambos aspectos, adquieren una gran relevancia respecto al nivel de calidad esperado, ya que los proveedores locales determinan la disponibilidad en volumen, especificaciones y marcas que ponen al alcance de las empresas donde los criterios de la disponibilidad se basan en la frecuencia con que son demandados, el costo de importación y transporte cuando el producto es de fuera de la región y los precios, dejando de lado aspectos de la calidad del producto terminado, generando que el cliente aunque se inconforme, termina aceptando lo que esta al alcance de el y la empresa que lo atiende.

Por tanto la gestión de calidad es en muchos casos restringida al proceso productivo y aceptación del cliente; salvo algunos casos en los que han buscado alternativas como actos individuales, no grupales, de contactar proveedores externos a la localidad, tanto de materiales y equipo, para obtener una diferenciación del producto final.



características de los materiales

Figura C27: gestión de la calidad de materiales primarios

Incidencia de la variable calidad en la competitividad de las Imprentas

Factores	Dimensiones implicadas	Valoración de Incidencia*	Preguntas del cuestionario apartado C)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Calidad en el producto	Innovación de productos y capacidad de innovación	Alta	11, 12, 13	Baja
Externalización de servicios	Uso de servicios productivos externos para mejorar la competitividad del producto	Alta		Media
Calidad en el proceso y Gestión de la calidad	Desarrollo de nuevas tecnologías	Alta	13, 14, 15	Baja
	Innovación del sistema productivo y capacidad de innovación	Alta		Baja
	Presencia de la calidad	Alta		Media

Tabla 5 Elaboración propia, basada en (Martínez, et. al., s.f.)

Variable Servicio:

La ultima variable dimensional que fue evaluada es la del servicio a clientes que brindan las empresas estudiadas, como una variable competitiva, donde se consideraron dos elementos; atención al cliente y desarrollo de servicios. En la atención al cliente se tomo en cuenta los servicios que comúnmente buscan los clientes al acudir a la empresa, entre los que se encuentran en orden jerárquico de mayor a menor, el servicio de presupuestos de trabajo, asesoría y diseño, respectivamente, como se muestra en la figura C28.

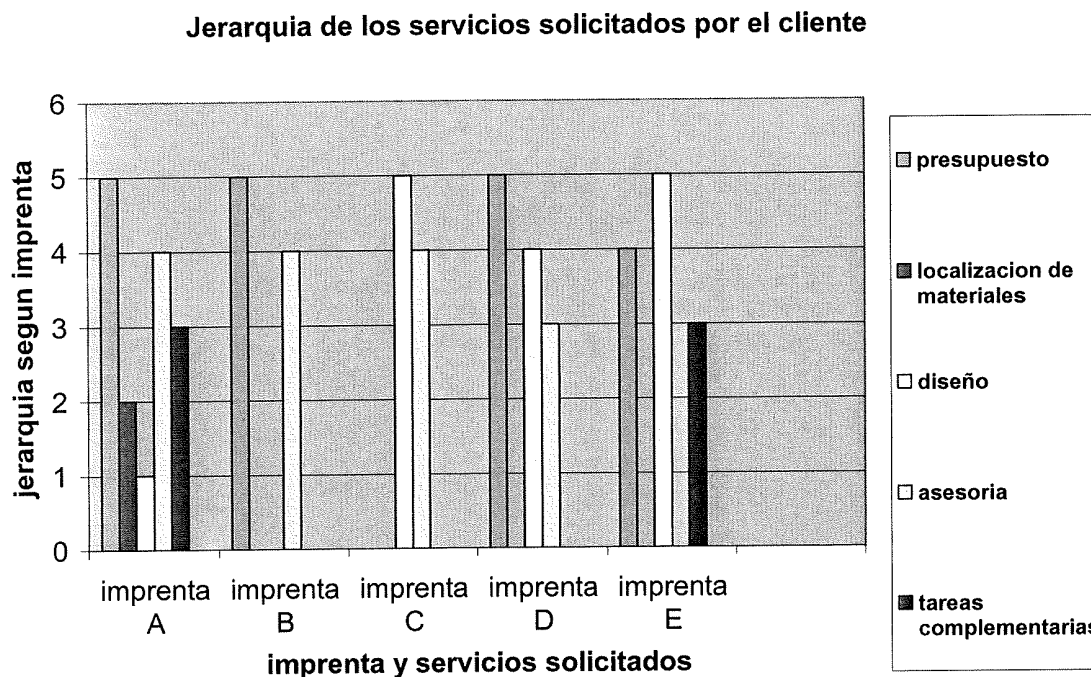


Figura C28: servicios de atención al cliente

Los resultados expresan que de forma tradicional, el cliente acude en busca del mejor presupuesto basado en precios de mercado, pero también de un posible cliente volátil, del que su estancia en la empresa dependerá de la efectividad de la estrategia empleada para cada caso; sin embargo el precio no es la única razón por la que el cliente acude a la imprenta, según la apreciación de los encuestados, también acuden en busca de asesoría técnica, esto

adquiere relevancia en el sentido del reconocimiento que el cliente otorga a la experiencia del empresario y la disposición de este para compartirla.

La anterior situación también tiene otro alcance que radica en si el cliente encuentra la respuesta satisfactoria, la cual depende del problema planteado al empresario y su capacidad de respuesta en términos de actualización en técnicas y materiales, aprendizaje direccionado, entre algunos aspectos, en este sentido las empresas estudiadas presentan aun una planeación endeble, dejándolo a una condición fortuita que los obligue a solucionar la situación que se les presente en el momento, como se menciono anteriormente se manejan bajo un estándar.

Por ultimo el diseño representa la parte inicial dentro de un proceso productivo, mientras que para el cliente tiene el significado de saber si podrán expresar en la empresa lo que quiere comunicar. Esto redundo en un esfuerzo de la organización para responder a tal necesidad, para tal efecto las empresas estudiadas cuentan con equipo de computo y software para diseños (ver anexo observaciones), que serán impresos bajo restricciones tecnológicas con los que cuenta la empresa, lo que no se traduce necesariamente en plena satisfacción a las necesidades del cliente.

En lo que se refiere al desarrollo de servicios en la figura C29 se expone las distintas formas que emplea la empresa para mantener el contacto con el cliente, recabar las necesidades, responder a interrogantes, atender trabajos solicitados, por mencionar algunos. La mayoría respondió que emplean la Red de Servicios integrada por las cinco empresas en estudio, para apoyarse en la atención al cliente lo que adquiere relevancia en cuanto a la formación de una cadena de valor. Por otra parte también atienden al cliente a través de acciones individuales como organización, esto lo logran vía sistema de ventas que se restringe a las visitas expresas a la clientela, ya sea para levantar pedido, contactar a clientes potenciales, o en su defecto ofertarles productos que están a su alcance y que el cliente pudieran requerir.

desarrollo de servicios al cliente

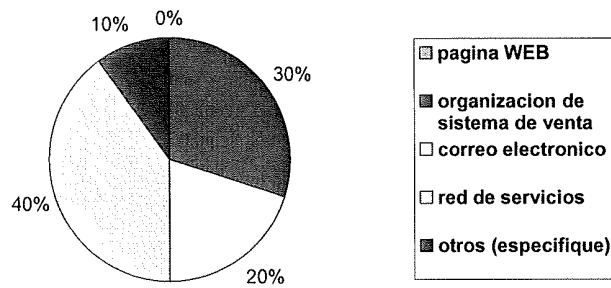
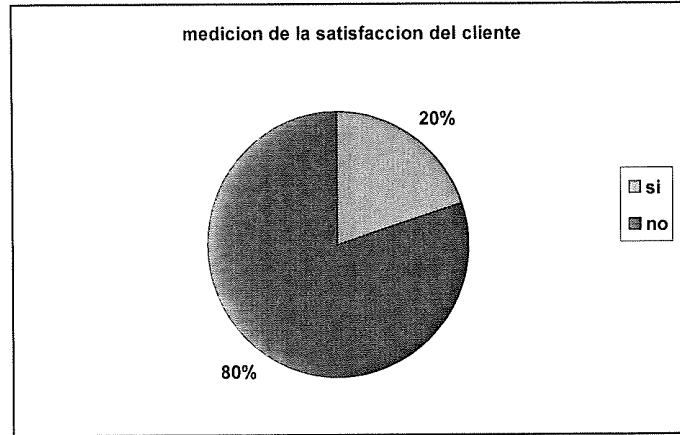


Figura C29: desarrollo de servicios al cliente

Cualquiera de las dos formas mencionadas representa un desarrollo de servicios personalizado, por otra parte el empleo de medios masivos electrónicos como son la dirección de correos y la construcción de un sitio WEB representan un desarrollo de servicios impersonal que puede emplearse para captar clientes potenciales principalmente, usualmente se emplea el correo electrónico para este fin, pero prácticamente la WEB no aparece conceptualizada para estas empresas. Respecto a las otras opciones de respuesta en el cuestionario, se especifica solo en una de ellas el uso de una pagina electrónico indirecta a través de la página WEB de una institución de investigación quien lo publicita para atención de sus usuarios.

Si se agrega a lo dicho, el de no dar seguimiento a la satisfacción del cliente como se presenta en la figura C30, por medio de controles preestablecidos, que represente un grado de organización para medir el cierre de un proceso entonces, se puede asegurar que no existe el aprendizaje por retroalimentación en este grupo de empresas, que puede repercutir en varios aspectos, como es la mejora de un proceso de producción, soluciones efectivas al cliente por mencionar algunas.

Figura C30:
satisfacción del cliente



El análisis que se desprende de esta variable es que si bien el desarrollo de servicios personalizado ha resultado tal vez efectivo para el logro de los objetivos y nivel de competitividad que maneje la empresa, es restrictivo su uso, ya que no genera la alternativa de reducir costos de transporte, tiempo y costo de materiales y del buen entendimiento de los requerimientos de sus clientes, al contrario de cuando se emplean tecnologías modernas, ni tampoco las favorece a la expectativa de crecimiento de ellas mismas en términos de vencer barreras geográficas, nuevos retos con nuevos clientes.

Incidencia de la variable servicio en la competitividad de las Imprentas

Factores	Dimensiones implicadas	Valoración de Incidencia*	Preguntas del cuestionario apartado C)	Valoración de incidencia en las Empresas Estudiadas
Presencia de la cadena de valor	Captación de clientes	Alta	16, 17,18	Baja
Externalizacion del servicio	Asociatividad empresarial	Alta	17, 18	Baja

Tabla 6

Fuente: elaboración propia, basada en (Martínez, et. al, s.f.)

3.4 Análisis matricial FODA:

Los procesos de Planeación Estratégica se convierten en esenciales para poder dirigir los cambios y resultan a su vez un proceso idóneo para crear las condiciones de toma de conciencia de las necesidades de una organización (Hernández, Sánchez, 2004).

El análisis FODA es una herramienta que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora (Hernández et.al., 2004).

Para el Estudio de Caso se consideran las Fortalezas y Debilidades como de carácter interno o controlable para las empresas estudiadas, en cambio las Amenazas y Oportunidades serán de carácter externo a las que están expuestas estas empresas.

Fortalezas:

Se identifican como la parte en que se tiene ventaja producto del esfuerzo, decisiones tomadas en forma correcta y logros que se miden a través de la evaluación de lo obtenido respecto a lo esperado. En el caso de las empresas estudiadas el siguiente listado de puntos son fortalezas que presentan dentro de la condición de PYMES, aunque de antemano se reconoce sus limitaciones competitivas.

F1.- Trayectoria del negocio, experiencia en años.

F2.- Segmentación de la oferta de productos y servicios.

F3.- Conocimiento sobre la procedencia de los principales clientes.

F4.- Conocimiento sobre las preferencias del cliente.

F5.- Atributos frente a la competencia; capacidad de la maquinaria.

F6.- Identificación de los principales competidores y atributos que tiene la competencia.

F7.- Posición en el mercado, distingo competitivo, basado en la lealtad del cliente, especialización, prestigio.

F8.- Externalización de servicios para mejorar la competitividad del producto, a través de la asociatividad empresarial.

F9.- Presencia de la calidad en el proceso de producción.

F10.- Presencia de la cadena de valor, centrado en la captación de clientes, participación en el diseño, servicio postventa.

Debilidades:

Son aquellos aspectos que afectan de manera negativa a las empresas, traducidos en productos y servicios inadecuados para la competitividad, que generan un estado de fragilidad de las empresas en el mercado en que se desempeñan, sin embargo estos aspectos pueden minimizarse con acciones correctivas que la empresa aplique en el corto plazo y convertirlas en fortalezas.

D1.- Visión de negocio limitada.

D2.- Oferta de productos, no segmentados y volumen de producción insuficiente.

D3.- Carencia de innovación tecnológica y la coexistencia con tecnología obsoleta en alguna parte del proceso, insuficiencia o inconsistencia de inversión en desarrollo tecnológico.

D4.- Posición debilitada en el mercado, por la casi inexistencia de desarrollo de productos, servicios, e innovación de productos

D5.- Producto final poco competitivo, no existe una política de marketing para la competitividad del producto.

D6.- Inexistencia de marketing de precios, producto, servicio y calidad.

D7.- Deficiente administración de los recursos financieros reflejada en la condición actual que presentan la empresa, de media a baja.

D8.- Calidad en el proceso y Gestión de la calidad, con el desarrollo de nuevas tecnologías, innovación del sistema productivo y atención al cliente, que reivindique su posición de conformidad.

Amenazas:

Se generan dentro de un ambiente externo y afectan negativamente a la empresa, advirtiendo la necesidad de crear sistemas de contingencias para aquellas amenazas que son aleatoria o bien emplear medidas sistemáticas para aquellas recurrentes o posibles de identificar con anticipación.

En el caso de las empresas estudiadas se reconocen las siguientes:

A1.- Reducción de proveedores locales y materiales primarios para la realización de las tareas de acuerdo a las exigencias del mercado.

A2.- La entrada con mayor frecuencia de empresas foráneas y mayor ritmo competitivo, generando transferencia de clientes a sus localidades, generando desfasamiento competitivo entre las empresas locales.

A3.- Fluctuación en el tipo cambiario, alguna situación de carácter fronterizo, o de política nacional que afecte la adquisición de recursos y su rentabilidad financiera que limiten el impulso económico de estas empresas.

A4.- Escasez de trabajadores especializados en las técnicas de impresión moderna y tradicional.

A5.- La recurrente concentración de centros de actualización y eventos en las metrópolis del país a la cual siguen desintegrados las empresas locales.

A6.- Dado la escasa diversificación de proveedores locales, las empresas quedan expuestas a las condiciones de los proveedores externos, a los costos de transportación e incluso a problemas diversos respecto a las condiciones del envío solicitado, impactando su competitividad.

A7.- No ser considerados dentro de las políticas publicas de integración y redes de apoyo empresarial de programas institucionales.

A8.- Políticas internas de las empresas o instituciones que son clientes de estas empresas que pudieran desplazarlas, o bien condicionarlas a decisiones en el precio, marcas de materiales o volumen de producción, al que no puedan dar respuesta sostenida y las afecte negativamente en su rendimiento.

Oportunidades:

Se generan en un ambiente externo de las cuales la empresa no tiene control sobre las variables, sin embargo su presencia o surgimiento se relacionan directa o indirectamente con ella, favoreciendo positivamente a su desarrollo al ser capitalizadas dichas oportunidades.

Para las empresas estudiadas se identifican las siguientes:

O1.- Innovación tecnológica que permita atender nichos de oportunidad no tradicionales de la imprenta.

O2.- Apertura de empresas proveedoras para la diversificación de materiales, equipos y políticas de mayor poder de negociación que posibiliten el impulso de estas empresas.

O3.- La creación de un programa específico de apoyo PYME para estas empresas en cuanto a capacitación administrativa, recursos financieros y de integración en una cadena de valor, por la gran conexión que establece con diversos tipos de industrias y empresas de servicios.

O4.- Promoción de eventos o ferias regionales especializadas en las artes graficas que permita el establecimiento de contactos con proveedores nacionales e internacionales, captación de clientes e innovación de productos para empresas distintas a las artes graficas interesadas en mantener una alianza.

Estrategias	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p>	<p>FO₁: si bien las empresas mantienen una trayectoria de negocio, dado la antigüedad de su creación, requieren observar el entorno y desarrollar un carácter decisivo en la búsqueda de oportunidades que permita el desarrollo como empresas competitivas (F1, O5)</p> <p>FO₂: las empresas respaldan su posición en el mercado en cuanto la presencia, origen y lealtad del cliente, venta del producto y prestigio por la antigüedad por lo que se hace conveniente ampliar el margen de apoyo en innovación tecnológica para el proceso y producto terminado, establecer contacto con empresas proveedoras para establecerse en la región y gestionar los espacios de difusión de sus actividades (F2, F3, F4, F7, O1, O2, O4, O5)</p> <p>FO₃. Las empresas cuentan con una red de servicios de atención a las necesidades del cliente, centran su atención en sus demandas, sin embargo se puede consolidar, diversificar e incrementar el valor de su participación con el cliente en cuanto a satisfacer las necesidades de nuevos productos y formas de</p>	<p>DO₁: iniciar el proceso sistemático y contundente en la amplitud del horizonte de negocio, que abarque la incorporación de tecnología moderna, renovación del proceso de producción y la creación de productos innovadores (D1, D3, D4, D5, O1, O2, O4)</p> <p>DO₂: Vinculación a Programa de actualización administrativas y de negocios para el desarrollo de estrategias competitivas que fortalezcan su posición de mercado a través de ofertas dirigidas a segmentos efectivos, desarrollo de productos y de calidad, así como el incremento de su rentabilidad (D2, D5, D6, D7, O3, O4, O5)</p>

	<p>consumo y en el caso de ser el cliente otra empresa, estrechar con ellas la relación de objetivos de competitividad (F8, F10, O3, O4, O5)</p> <p>FO₄: El desarrollo de un sistema de calidad de mayor formalidad en la producción, impactara en la calidad del servicio al cliente, acompañado de un impulso sistemático de crecimiento y oportunidades constantes del entorno (F9, O3)</p>	
Amenazas	<p>FA₁: Gestionar la creación de centros de abasto de materias primas o la asociación de compras para crear impacto de compra ante las firmas abastecedoras (F8, F9, A1, A2)</p> <p>FA₂: Aun que sean limitadas las ventajas competitivas que mantienen actualmente las empresas estudiadas, es importante fortalecer los vínculos entre empresas que permita solucionar problemas de pérdida de clientes, mitigar obstáculos derivados de la incertidumbre económica y política que afecte los beneficios de la región y el desarrollo de estrategias de modernización de procesos, servicios y tecnología (F1, F2, F5, F7, A1, A2, A3, A5, A6, A7)</p> <p>FA₃: Agilizar el proceso de mayor integración de estas empresas basado en una amplitud e innovada forma de hacer negocios para atender las necesidades de diversos sectores empresariales (F3, F4, F5, F6, F7, A4, A5, A8)</p>	<p>DA₁: Avanzar en el proceso de integración empresarial que pase de lo elemental en que actualmente se sitúa a una verdadera consolidación de fortaleza empresarial para generar una ventaja competitiva en el producto calidad, servicio al cliente y precios (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, A5, A6, A7, A8)</p> <p>DA₂: actualización de proceso, productos y negocios, que respalden el desarrollo de las empresas y su condición financiera, para evitar el desplazamiento de nueva competencia.</p>

Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones

Después del Análisis y Resultado de los datos obtenidos a través del trabajo de campo, de la matriz FODA empleada para conocer la condición competitiva de las empresas estudiadas, se concluye que es importante considerar las implicaciones administrativas de las Estrategias Competitivas (variable independiente) para generar cambios efectivos en la Competitividad (variable dependiente) de estas empresas; como se presentan a continuación:

4.1 Implicaciones en la administración de las variables estratégicas

Algunas de las implicaciones administrativas que pueden estar relacionadas con las variables estratégicas es, el ejercicio de una planeación estratégica adaptada a la condición PYME, que les permita establecer objetivos de corto y largo alcance, sobre la base de lo que quieren *ser*, es decir si se plantean ser empresas tradicionales de las artes graficas (ver anexo proceso productivo pags. 75-79), o incursionar sobre la nueva versión de empresas, como son las imprentas digitales, para atender las nuevas demandas en productos donde se exige emplear tecnologías modernas; o bien explorar y definir su camino hacia un mercado altamente definido en otros sectores empresariales (etiquetas, impresión de cajas de cartón, flexo grafía, etc.) deberán emplear una evaluación periódica de los magnitudes obtenidos, para que gradualmente se elimine en ellos la espontaneidad de sus acciones a las que están acostumbrados a funcionar.

Otra de las implicación derivada de la anterior, estriba en la redefinición de las funciones principales de la empresa como son producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos; de antemano se conoce que en las PYMES no se encuentran diferenciadas como áreas, sino como un conjunto de responsabilidades que recaen principalmente en el propietario de la empresa, siendo este el primer paso para desarrollar la planeación estratégica, establecerse como microáreas con estrecha vinculación entre si donde se planteen objetivos y acciones que respondan a metas progresivas.

Una implicación mas, es cuidar la trayectoria que seguirán al orientar el perfil de su actividad productiva, es decir, si continuaran como empresas tradicionales de las artes graficas, incursionaran en la nueva modalidad de imprentas digitales, o bien buscaran introducirse a una área de oportunidad basada en una alta especialización para abordar las demandas de sectores específicos; ya que esto se torna relevante sobre todo si se visualizan los procesos de integración a cadenas de valor.

En base al Análisis FODA se deduce que para cada función de la empresa, es necesario atender aspectos importantes que representan una problemática, de manera que no obstruyan las estrategias competitivas que en un momento dado pudieran desarrollarse en las empresas que fueron analizadas. Walter, Boyd y Larreché (1999), ofrecen una visión del plan estratégico, considerando una jerarquización de los distintos elementos que deben ser incorporados en la misión de la empresa, desde los niveles de proyección, hasta los niveles de instrumentación estratégica, congruente a una estrategia competitiva (ver diagrama 2 jerarquía de las estrategias). En el caso particular del proceso de producción se encontró la existencia de una asimetría entre las fases del diseño, prensa y acabado final respecto a la tecnología empleada, (ver anexo pag.80 y registro de observación pags. 95-100) ya sea porque se recurre al mismo tiempo a la innovación tecnológica de diseño, con empleo de equipo obsoleto, resultando un producto final limitado en innovación, diferenciación y sin la confirmación de estar satisfaciendo las necesidades del cliente.

En cuanto a la función de mercadotecnia, se detecta que el principal problema estriba en la inexistencia de políticas de marketing deliberadas vinculadas a un plan de crecimiento en las utilidades y la mejor condición que se haya logrado en la empresa, en la capacidad de atraer y mantener el incremento de clientes potenciales, así mismo no se refleja un cambio en la visión de negocio, lo anterior mas bien deja la percepción de comportamientos reactivos en las acciones emprendidas.

Las finanzas, si bien no fueron directamente abordadas en el Estudio de Caso, tampoco fueron omitidas, de tal manera que es posible establecer deducciones que arroja el Análisis FODA,

por ejemplo no existe un plan de inversión en tecnología y actualización de procesos, los ingresos por venta se emplean principalmente para cubrir gastos y como medio principal para la obtención de ganancias, no existe un flujo de ingresos sólido de acuerdo al volumen de producción, lo que supone problemas para hacer frente a los compromisos comunes de la empresa. Lo que implicara el manejo de información sobre las condiciones que guarda la empresa, establecer un vínculo mas estrecho con centros de asesoría PYMES, o bien con asesores particulares en el área para incidir en el cambio de estrategias y visión del negocio.

Por ultimo lo que respecta a los recursos humanos lo que arroja el Análisis y Resultado de los datos es la existencia de personal especializado tomando en cuenta que el propietario se cuenta como parte del recurso humano que participa en el proceso de producción y atención al cliente, donde se cuenta con una gran experiencia y antigüedad en el oficio. Sin embargo requerirá de actualización planeada para el manejo de tecnología para la producción y en tecnología de la información para la atención al cliente, en el caso de asumir un plan estratégico para la competitividad.

4.2 Condiciones competitivas de las empresas estudiadas

Es necesario enmarcar previamente las condiciones de competitividad que prevalece en las empresas estudiadas en la teoría de M. Porter, el cual refiere que la competitividad se da en dos magnitudes microeconómicamente y macroeconómicamente, la primera compete a la empresa y la segunda a la nación

Atendiendo la dimensión microeconómica, las empresas desarrollan competitividad cuando se focalizan en el producto a través de la diferenciación y desarrollo con innovación; en el precio cuando rebasa el nivel solo de justificación de costos para pasar al de políticas de precios; al centrar la atención en el desarrollo tecnológico; cuando crea y desarrolla servicios al cliente; pero sobre todo cuando no confunde productividad con competitividad, sino a la inversa, ambos conceptos no son excluyentes, sino integrados en las decisiones adoptadas, configurando una nueva visión de negocio, es decir, que pase de un estado espontáneo a un estado estratégico- competitivo.

Las condiciones de competitividad que presentan las empresas del estudio de caso, es la limitada incidencia de las variables dimensionales de las Estrategias de Marketing (variable independiente) en el nivel de Competitividad (variable dependiente), cuya valoración se baso en el conjunto de indicadores que presenta Martínez (s.f.) expuestas en las Tablas de la 1 a la 6 donde se puede observar que las empresas se encuentran por debajo de tales valoraciones de incidencia competitiva.

Bajo estas circunstancias podrían quedar las empresas del caso ubicadas en el matiz de empresas del tipo Defensoras – Reactivas que presentan en el cuadro 1 Características de las Estrategias Competitivas de Miles y Snow³ (tabla 7 pag.74) las cuales se perfilan como empresas conservadoras en la oferta de productos hacia el mercado, al margen de aquellas que son pioneras e innovadoras tanto en la producción como en la tecnología, se mantienen con escasa estrategias competitivas y se interiorisan hacia sus costos, perdiendo de vista las oportunidades que se presentan en el medio.

4.3 Propuestas de cambio para la competitividad

En principio las propuestas se encaminan a mejorar las estrategias de competitividad que actualmente emplean las empresas del caso estudiado, pero además de sugerir aquellas no contempladas que pudieran ser efectiva para la obtención de resultados deseados.

De forma concreta se plantea tomar en consideración los resultados del presente diagnostico para efectos de comprender la magnitud de la problemática que envuelve el nivel de competitividad.

Diseñar un plan estratégico que contemple una visión macro que oriente y minimice las decisiones espontáneas, se propone para tal efecto el marco de referencia mostrado en el diagrama 2 de la pagina 73 de la jerarquía de estrategias de Walter, Boyd, Larreché (1999).

³ citado por Santos y Álvarez (2006) en Estrategias de Marketing en la Fase Inicial de Vida del Mercado

Otro factor de cambio para generar competitividad es el establecimiento de programas de actualización técnica en las diversas áreas funcionales de la empresa y las consultarías con los centros de apoyo empresarial, para efecto de una supervisión constante de los avances o comportamientos de un plan estratégico realizable. (anexo cuadro 20 pág. 81)

La asociatividad de las empresas debe ser considerada en la actualidad un elemento estratégico para el desarrollo de las imprentas, ya que permite la integración a cadenas de valor, a insumos y proveedores que ejercen un apalancamiento al crecimiento, pero sobre todo aprendizaje colectivo que puede ser aprovechado para lograr el mejor desempeño del sector.

Existen experiencias de asociatividad en las industrias graficas de México, que pueden ser modelos adaptados a las circunstancias y condiciones de las PYMES de este estudio de caso, por lo que convendría valorar los procesos y resultados para ser aplicados de forma mas apegada a la realidad de estas empresas; como sucede con las empresas de la zona metropolitana de la Ciudad de México y algunas entidades del Estado de México, así mismo en la zona metropolitana de Guadalajara Jalisco en donde han constituido cluster orientados a la colaboración y adquisición de equipo sumamente cuantioso que rebasa cualquier expectativa individual de compra, de igual forma orientado al establecimiento de relaciones continuas y con diversos grados de coordinación con instituciones de educación, gubernamentales y no gubernamentales, proveedores, entre otros.(Dini, Corona, Jaso 2002) (anexo cuadro 21 pág. 82 y figura 3 cluster ZM, pag.83)

Diagrama 2: Visión de un plan estratégico

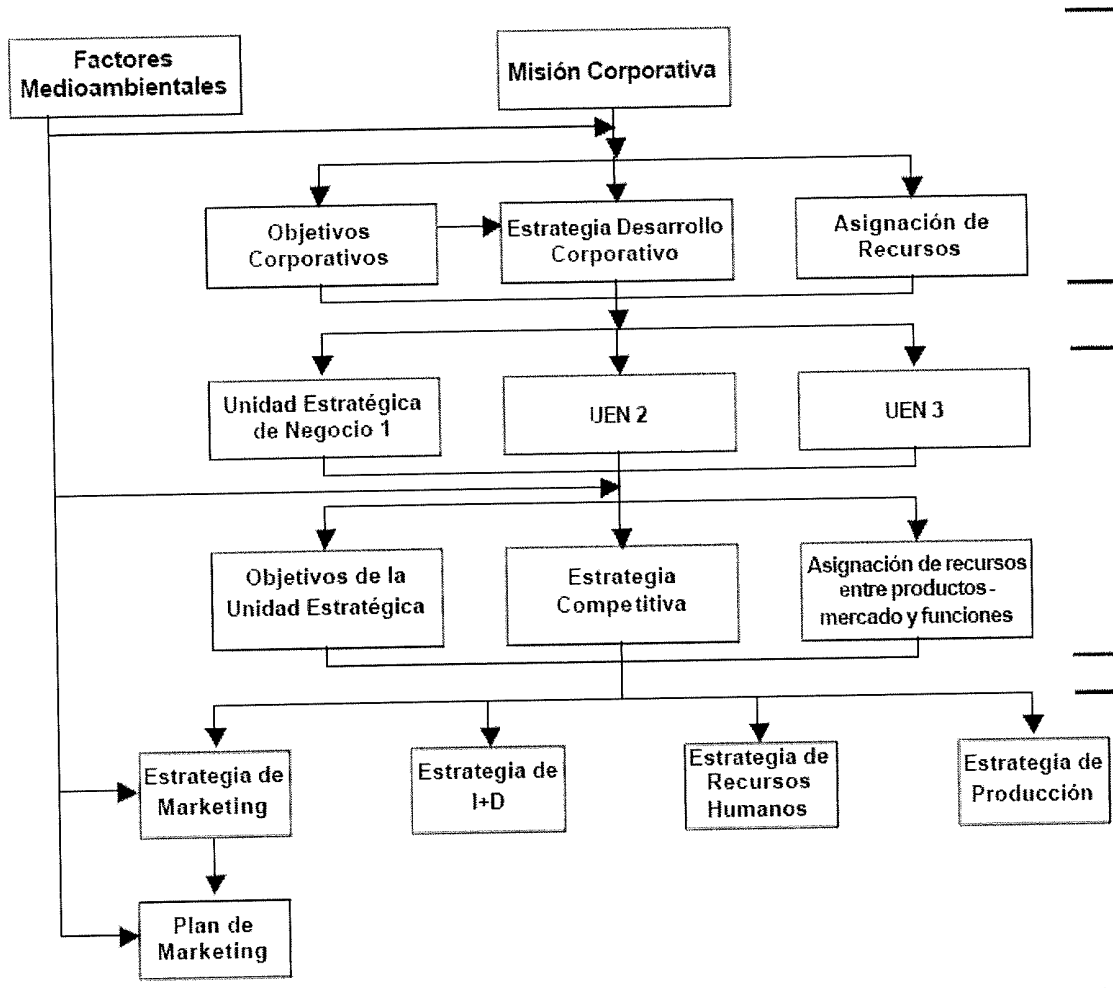


Figura 8: Jerarquía de Estrategias.

Fuente: Walker, Boyd y Larreché (1999).

Fuente: Santos, Álvarez (s.f.)

En diagrama 2 se explica como el Marketing contribuye significativamente en el desarrollo de la estrategia en cada uno de los niveles; el nivel superior es la Estrategia Corporativa, nivel medio, Estrategia de Negocio, y nivel inferior, Estrategia Funcional, de tal manera que la empresa a partir de estos niveles despliegue acciones definidas que conlleven en el largo plazo a visualizar lo que tiene que hacer, en cuanto a la asignación de recursos, los resultados que se habrán de esperar y sobre todo la misión a seguir

Tabla 7: Escenario estratégico competitivo de las empresas

EXPLORADORA	ANALIZADORA
<ul style="list-style-type: none"> x Opera dentro de un amplio dominio de mercado que redefine periódicamente. x Valora se pionera en nuevas áreas de mercado. x Responde rápidamente a las primeras señales relacionadas con nuevas oportunidades. x No siempre consigue mantenerse con fuerza en todos los mercados que acomete. 	<ul style="list-style-type: none"> x Realiza cambios moderados en la definición de su mercado. x Intenta mantener una línea estable y limitada de productos y servicios, pero elige un selecto grupo de prometedores y nuevos desarrollos de la industria. x Rara vez es una empresa pionera, aunque a menudo es la segunda o tercera en entrar en los productos-mercado en los que opera. x En mercados dinámicos son seguidoras de las innovadoras, en mercados maduros tratan de ser eficientes y prudentes.
DEFENSORA	REACTIVA
<ul style="list-style-type: none"> x Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos y servicios ofrecidos. x Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia en su área de mercado, enfatizando los aspectos internos como el bajo coste. x Ofrece una gama relativamente limitada de productos y servicios. x No lidera el progreso tecnológico de su industria. x Tiende a ignorar los cambios no directamente relacionados con su área de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> x Se podría hablar de ausencia de estrategia competitiva. x No posee una orientación al mercado tan consistente como sus competidores. x No está dispuesta a asumir los riesgos de desarrollo de un nuevo producto o de apertura de un mercado. x No muestra una estrategia de Marketing agresiva. x Sólo responde cuando se ve presionada por el entorno.

Figura 11: Características de las Estrategias Competitivas de Miles y Snow.

Fuente: Santos, Álvarez (s.f.)

Loa autores, en la tabla 7, hacen referencia a las características que adoptan las empresas en el empleo de estrategias de marketing, esto es importante subrayarlo, ya que las empresas estudiadas pueden ser ubicadas en este esquema, de tal forma que puedan definirse en cual posición se encuentran y que rasgos pueden modificar a partir de seguir estrategias de marketing orientadas a la diversificación y desarrollo de nuevos productos, marcando el liderazgo en costos y diferenciación aspectos básicos de la competitividad en la teoría de Porter.

Para el logro de un nivel competitivo se sugiere que estas empresas consideren la posibilidad de ser capacitadas en aspectos de marketing específicamente en innovación de producto y segmentación de mercado, que les permita ir a la vanguardia tecnológica y genere expectativas en el cliente que cada vez es mas identificado con las tecnologías de comunicación en internet, sobre todo el cliente joven con característica emprendedora de negocios.

Es de vital importancia considerar en sus estrategias de negocio los modelos de asociación empresarial que establece Rosales (1997), principalmente los que refieren al núcleo empresarial y pool de compras, (ver pag.23), serian etapas que en primer instancia garantizarían encaminar el fortalecimiento de la red ya establecida por los empresarios sujetos a estudio.

Por último cabe destacar y recomendar que el acercamiento hacia instituciones oficiales y académicas seria un soporte esencial al crecimiento y orientación hacia una mejor competitividad de dichas empresas y que por su naturaleza valdría la importancia de rescatarlas.

ANEXOS

Anexos

El diagrama 3 (pag. 79) muestra los distintos procesos productivos que comprende de manera general la actividad en la imprenta, extraído del trabajo elaborado por Dini, Corona, Jaso (2002)

A. Proceso productivo

Las empresas dedicadas actividades de impresión y de las artes gráficas dividen su proceso productivo en cuatro fases. 1) Diseño, 2) Preprensa, 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.

El diseño: fase que incluye el diseño editorial y el diseño gráfico. El diseño es un proceso creativo que utiliza el arte y la tecnología para comunicar ideas. Empieza con un mensaje que puede ser escrito o gráfico. El diseñador tiene la importante función de transformarlo en comunicación visual que impacte los sentidos del cliente. 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).

Preprensa: la preprensa comprende entonces los procesos localizados entre el diseño y la impresión. 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).

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 presensibilizada. 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*.

El sistema tradicional de preprensa descrito, también conocido como fotomecánica, también ha sufrido cambios importantes. 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 un sistema RIP (*Master Image Processors*) 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 negativo. El revelado y control de color de calidad en este sistema supera ampliamente en calidad el método tradicional.

El *scanner* es todavía un equipo muy utilizado por las empresas mexicanas cuando se trata de reproducir y componer imágenes, sin embargo, en los países avanzados su uso está declinando debido a la introducción de la fotografía digital cuya tecnología para mejorar calidad de imagen mejora continuamente, reduciendo también sus costos. La fotografía digital también evita el uso de negativos ya que los archivos podrán cargarse directamente a la transportadora o a la prensa.

El Sistema *Computer to Plate* (CtP), que hace posible pasar directamente de computadora a placa metálica, elimina igualmente la necesidad del revelado. Pero lo más moderno en este campo, es pasar directamente de computadora a impresión. Con lo cual la fase completa de pre prensa podría desaparecer. Existen dos sistemas que hacen que esto sea posible. El sistema de impresión digital y el sistema computarizado de impresión en *offset*. La impresión digital se ha introducido ya a la industria y avanza firmemente, el segundo sistema todavía no puede ser observado en las empresas investigadas pero las empresas aseguran que pronto será introducido en México, pues ya existe en los países avanzados.

La razón por la que el grabado de placas no puede hacerse fuera de la planta impresora obedece más a problemas de logística y menos a problemas técnicos. Durante el proceso de impresión frecuentemente las placas sufren daños o desgastes que hacen necesaria su sustitución

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 la *offset*. El principio *offset* en el que se basa la réplica de un original es muy sencillo: la placa de aluminio que ha salido del departamento de pre prensa con el revelado del texto, dibujo o diseño gráfico que se desea reproducir, se instala en un rodillo de la máquina. La máquina hace girar el rodillo poniéndolo en contacto con otro, el cual registra (graba) el contenido de la placa.

Después se hace pasar papel, en el que queda impreso el registro del último rodillo. La máquina tiene un sistema de rodillos movidos por una máquina rotora que alternadamente transporta el registro de la placa a un rodillo, entinta, imprime en papel, limpia y así alternadamente.

Algunas máquinas *offset* pueden hacer hasta 15 mil tiros en una hora, es decir, 15 mil copias por hora. Las máquinas *offset* son fundamentalmente de dos tipos. Alimentadas por hojas sueltas, de tiro plano, y prensas alimentadas con papel continuo, conocidas también como rotativas. 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.

Hay máquinas de una a cinco cabezas. Cada cabeza imprime un color. Dado los altos costos de estas máquinas, ellas constituyen la mayor inversión para los impresores, por lo que los criterios de compra adquieren gran relevancia.

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. Por supuesto, el conocimiento que poseen los impresores sobre estos criterios no siempre son los óptimos incurriendo en la adquisición de equipos que no se ajustan a sus requerimientos.

La calidad de la impresión y el funcionamiento correcto de las máquinas exige un cuidado puntual de una serie de variables como son: el balance de “agua tinta”, el ajuste de la máquina para hacer posible la exactitud de los registros, el cuidado del Ph, y la correcta definición la densidad de color. El *know-how* de cómo tener a punto cada uno de estos elementos ha estado tradicionalmente incorporado en los trabajadores y especialmente en los maestros impresores. Para adquirir estas destrezas un buen maestro podía requerir de cuatro a seis años para formarse.

No es de extrañar entonces que las empresas se disputen a estos trabajadores ya que los buenos impresores son muy escasos en el mercado mexicano. Actualmente los equipos *offset* más avanzados tienen sistemas electrónicos que controlan el Ph, la densidad de color y emiten pruebas indicando qué ajustes deben hacerse para poner las variables en el nivel deseado. Esto ha tenido dos efectos. Se han disminuido el número de habilidades requeridas en maestro impresor y se ha reducido el período de tiempo en la adquisición de habilidades y destrezas.

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 suajado, cortes que permiten 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.

Si bien es cierto, que existen máquinas automatizadas que hacen en un solo tren, el alzado, el pegado y el engrapado, no obstante esta fase del proceso sigue siendo la más intensiva en el uso de mano de obra. Pocas empresas poseen máquinas automatizadas. La mayoría de los impresores tiene máquinas herramienta de una sola función. Un recorrido por este departamento deja ver grandes grupos de trabajadores encuadernando, pegando, apilando, cosiendo y empacando.

Ahora bien, 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 coevolucionan, es decir, la mejora o aparición de una tecnología promueve cambios y adecuaciones en las tecnologías relacionadas, también es cierto que se pueden producir disfuncionalidades tecnológicas. Esto sucede cuando coexisten tecnologías modernas al lado de tecnologías obsoletas, incluso pueden convivir con tecnologías incompatibles. Una empresa puede tener la maquinaria y el equipo más moderno conviviendo con sistemas de gestión y organización arcaicos. También existe la posibilidad de tener las tecnologías de frontera en la fase de diseño coexistiendo con tecnologías obsoletas en la fase de acabado.

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 organizadas, o más aún sin sistemas gerenciales. Las disfuncionalidades tecnológicas también son comunes. Algunas empresas han gastado mucho para modernizar el departamento de preprensa 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 *posters*, hojas continuas, cheques y papelería de oficina salen directamente de impresión al cliente.

En otros segmentos sin embargo, estas asimetrías no pueden ocurrir sin incurrir en un uso ineficiente de los equipos. Cierta tipo de computadoras diseñadas para producir archivos digitales no pueden aprovecharse eficientemente sin contar con una máquina capaz de producir negativos a partir de archivos digitales.

Figura 1
PROCESO PRODUCTIVO EN LA IMPRENTA Y LAS ARTES GRÁFICAS

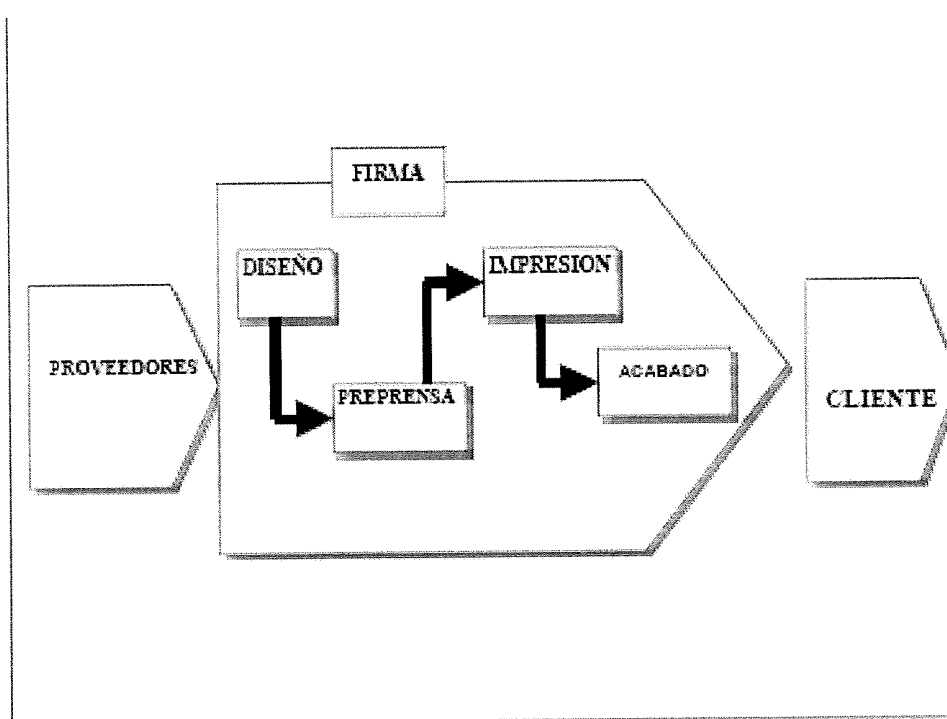


Diagrama 3 Representación grafica del proceso productivo en la imprenta
Fuente: Dini, Corona, Jaso (2002)

**TECNOLOGÍAS DURAS UTILIZADAS EN LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA Y
LAS ARTES GRÁFICAS EN CADA FASE DEL PROCESO**

Tecnología Departamento	Base	Clave	Punta	Emergente
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Impresora blanco y negro ✓ • Elaboración original manual ✓ • Escáner ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • C.D. Rom ✓ • Diseño por computadora ✓ • <i>Software Fotoshock</i> ✓ • Edición <i>PostScrip</i> ✓ • Escáner de alta resolución ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interactiva. • Sistemas digitales • Animaciones en 3.D. • Edición <i>On-Line</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía digital.
Preprensa	<ul style="list-style-type: none"> • Fitolito ✓ • Fotomecánica ✓ • Elaboración placas de impresión • Escáner ✓ • Presas hidráulicas para laminación plástica • Negativos de manera tradicional ✓ • Guillotina y troquel • Cámara horizontal formato grande • Procesadora de lámina ✓ • Plastificadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocomponedora digital • Discos removibles • Procesadora automática alta resolución ✓ • Impreso de color para pruebas ✓ • Pruebas de color de sublimación 	<ul style="list-style-type: none"> • Copiadoras a color. • Impresoras láser de color de tiradas cortas. ✓ • Procesadora de láminas por computadora. (DTP) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workstations</i> • Cámara Digital
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión <i>offset</i> ✓ • Tipografía • Impresora blanco y negro • Serigrafía 	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión <i>offset</i> en 2,3 y 4 cabezas. ✓ • Nuevos métodos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo automatizado para impresión <i>offset</i> • Imprimir en máquina de seis cabezas • Impresos por computadora sin aluminio • Editorial y comercial • Salidas de alta resolución • Rotativa ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Indigo, de impresión digital a color ✓ • Impresión digital • <i>Direct to press</i> (Directo a prensa).
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso suajado y corte ✓ • Dobladora ✓ • Suajadora ✓ • Cosedora ✓ • Dobladora para folletos ✓ • Empaque <i>vita-film</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Compaginado, foliado y pegado en una sola máquina ✓ • Equipo termo • Sellado alta frecuencia • Compaginadora ✓ 		

Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: la marca ✓ indica las tecnologías observadas por nosotros en las empresas investigadas.

Tabla 8 Comparativo tecnológico y de procesos en la industria de las artes graficas

Fuente: Dini, Corona, Jaso (2002)

La tabla 8 compara la tecnología empleada en los diferentes procesos de producción y el grado de modernización, en el caso específico de las empresas que fueron observadas (anexo

págs. 94-100), de acuerdo a lo mostrado por los autores, no existe gran distanciamiento tecnológico entre unas y otras empresas estudiadas, e incluso se pudo observar directamente, que las empresas poseen una tecnología base e incluso algunas de ellas no cuentan con todas las tecnologías señaladas, sin embargo, la inexistencia de algunos equipos conlleva a la búsqueda de apoyos entre sí generando la integración entre las empresas sujetas a investigación.

Cuadro 20

INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN REGIONALES	
Estado	Iniciativa de institución de capacitación
Aguascalientes	Sistema de becas para capacitación (Secretaría del Trabajo - CANAGRAF)
Distrito Federal	Diplomado (CANAGRAF - UNAM)
Guanajuato	Instituto de Capacitación de Artes Gráficas (CANAGRAF - Heidelberg)
Jalisco	Escuela de Artes Gráficas (CANAGRAF - CONALEP)
Nuevo León	Capacitación en Escuelas Secundarias (CANAGRAF - SEP)
Querétaro	Escuela de Artes Gráficas (CANAGRAF - Secretaría del Trabajo)

Fuente: Entrevistas a empresas, CANAGRAF, *Bazar Gráfico*, *Graphic Market*.

Tabla 9

Iniciativas de capacitación a las empresas y la vinculación con diversos sectores

Fuente: Dini, Corona, Jaso (2002)

En el cuadro se muestran iniciativas de apoyo al desarrollo de las empresas de la industria gráfica, aunque primordialmente son las empresas grandes las que aprovechan estas opciones de capacitación, existen actualmente un mayor contacto de CANAGRAF por vía electrónica y en vinculo con el sitio web, donde se presentan los diversos cursos y capacitaciones que se ofertan, pero frecuentemente centralizados en las grandes sedes industriales del país, donde se encuentran las grandes firmas de equipo e insumos, así como editoriales y grandes productoras, haciendo casi imposible el traslado por tiempo y costos para las PYMES de otras regiones lejanas e interesadas en capacitarse. Cabe agregar que en el cuestionario no se les

pregunto a las empresas estudiadas, si conocían de los cursos y capacitaciones que se ofrecen, de la pagina Web de CANAGRAF, pero se tiene conocimiento que algunas de ellas reciben el boletín “Cuenta Hilos”, citado en este estudio y que en algún tiempo recibieron el impreso de la revista CANAGRAF donde se publicitan y por lo menos se enteraban de la programación de los cursos.

Cuadro 21
**INSTITUCIONES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DE LAS
 PYME DE LA IMPRENTA Y LAS ARTES GRÁFICAS**

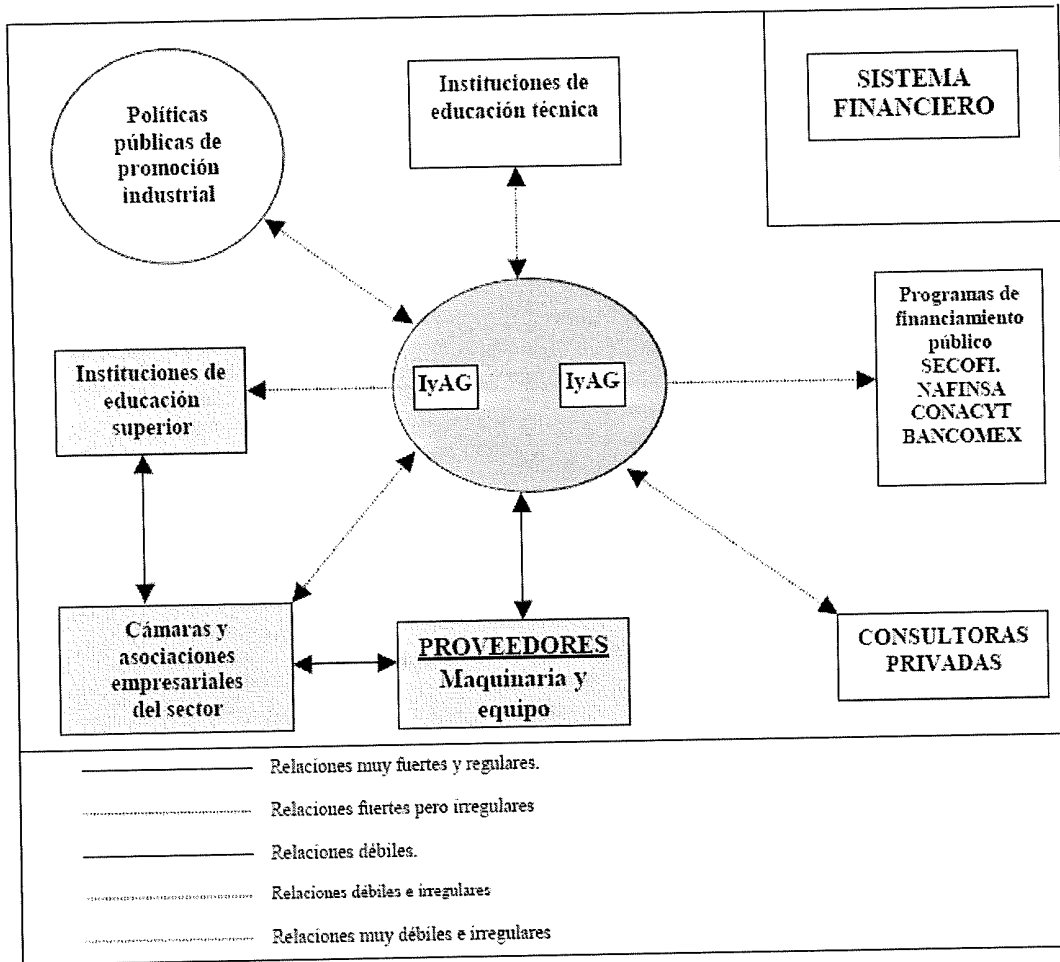
Políticas públicas de promoción al desarrollo industrial de las PYME

↓	↓	↓	↓	↓
Cámaras industriales	Instituciones de educación superior	Instituciones de educación técnica	Financiamiento	Proveedores
Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas (CANAGRAF). Sociedad de Industriales de las Artes Gráficas (SIAG) Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel. (CANICP) UILMAC SIAG ANIDIPAP ANIDIGRAF	UNAM UAM IPN U de G. UANL UAQ	CONALEP CECATIS CEBETIS Escuela de Artes Gráficas de Guanajuato.	Banca comercial	Maquinaria y equipo
			Bancomer Banamex Banorte	Heidelberg Man Roland Komori. IBM Xerox Indigo etc.
			Programas públicos	Proveedores de insumos
			SECOFI NAFINSA CONACYT BANCOMEX CIMO y PROBECAT-(STyPS).	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 Involucramiento de agentes participantes en el desempeño de las PYME de las artes graficas

Figura 3
**CLUSTER DE LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRÁFICAS:
 ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO**



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por las empresas.

Diagrama 4 Formación de cluster de las artes graficas

Fuente: Dini, Corona, Jaso (2002)

El Diagrama 4, muestra la influencia que se puede generar a nivel de ambientes regionales cuando existe el involucramiento de diversos agentes participantes, de la diferenciación de esos ambientes y del nivel de funcionamiento o formación de los clusters.

Anexo
Extracto de la lectura

Título de la Ponencia: Elementos para el Análisis de la Competitividad, Innovación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de América Latina
Ejes Temático I: Construyendo un entorno favorable para la innovación
Bloque temático I.8: Sistemas sectoriales, regionales y locales de innovación, sistemas productivos locales, clusters y redes
Código: cl.01.019
Autor: Dr. Carlos Enrique Martínez Pavez
Cargo: Decano Facultad de Ingeniería, Universidad Mayor
Dirección: Avda. Manuel Montt 367. Providencia. Santiago. Chile

III. FACTORES DE COMPETITIVIDAD, SECTORES Y ELEMENTOS DE MEDICION

Los **factores de competitividad** buscan rescatar todos aquellos elementos medibles ya sean de competitividad interna que se genera en la empresa y la externa, que se genera en el mercado, que ayuden en el diseño de estrategias del negocio.

Esta herramienta práctica busca valorar la **competitividad del sector** a través de la conducta de los **factores de competitividad** pre-establecidos, común a todos los sectores considerados, a través de los **elementos de medición o indicadores de competitividad**.

En este Estudio se consideran 20 sectores, que son los más tradicionales de la industria chilena, en particular y 34 factores de competitividad (*Ananías y Martínez, 2003, CE, 2001, MAPCAL, 1997*).

Los **sectores considerados** son los siguientes: 1) Alimentos; 2) Bebidas; 3) Carnes; 4) Cerámicos, loza y porcelana; 5) Cuero y calzado; 6) Farmacéutica; 7) Lácteos; 8) Maquinaria y equipo; 9) Madera y muebles; 10) Papel, imprenta y editoriales; 11) Pesca; 12) Plástico y caucho; 13) Productos frutícolas; 14) Productos hortícolas; 15) Productos del mar; 16) Productos químicos; 17) Productos metálicos; 18) Productos de vidrio; 19) Textil y vestuario; y 20) Vitivinícola.

Con relación a los **factores de competitividad**, se han considerado los siguientes: 1) Ubicación geográfica; 2) Uso de alternativas financieras; 3) Infraestructura; 4) Base de conocimiento tecnológico y dependencia tecnológica; 5) Interrelación con el medioambiente natural y los recursos naturales; 6) Externalización de servicios; 7) Canales de distribución; 8) Logística; 9) Búsqueda y generación de nuevas oportunidades de mercado; 10) Seguridad y prevención de riesgos; 11) Estructura organizacional; 12) Correcto empleo de los recursos; 13) Ahorro y control de costos; 14) Alianzas estratégicas; 15) Innovación de productos y capacidad de innovación; 16) Innovación del sistema productivo y capacidad de innovación; 17) Marketing; 18) Publicidad, promoción y

propaganda; 19) Calidad; 20) Productividad; 21) Segmentación de mercado; 22) Capacitación; 23) Nivel de profesionales y técnicos; 24) Flexibilidad financiera; 25) Presencia de la cadena del valor; 26) Trabas administrativas para desarrollar el negocio; 27) Confianza en la gerencia profesional; 28) Prácticas de contratación y despidos; 29) Cooperación entre trabajador y empleador; 30) Voluntad de delegar autoridad;

31) Calidad de los profesionales a cargo de las gestiones del negocio; 32) Ventas regionales; 33) Conducta ética de las firmas; y 34) Naturaleza de la ventaja competitiva.

Sin escapar al concepto básico de la competitividad, la valoración para medir a las empresas o sectores, es simple, ya que en todos sus términos, ella puede ser medida en una escala de notas. Esta es una manera práctica dado que ninguna empresa es igual a otra; por ejemplo, si se quisiera medir la competitividad en montos de facturación anual, número de empleados o nivel de exportaciones, lo que no tiene que ver con el producto y su calidad; así, se podría estar frente a una situación de contracción de una empresa, o bien, un período de reinversión lo que desvirtuaría la situación real. También, existen elementos que pueden ser ponderados en base a niveles de bajo, medio o alto y en otros casos es necesario presentar índices en porcentajes como el caso de la publicidad.

La investigación incluyó la realización de entrevistas y encuestas a líderes de asociaciones gremiales (28) y empresarios (150) de los diferentes sectores buscando coincidencia en las opiniones⁷ sobre la incidencia de los elementos de medición de esa empresa y sector de cada factor de competitividad al que pertenece. No se trabajó en relación al peso asignado a cada uno de los 34 factores de competitividad seleccionados considerando que podían inducir, por su número, a distorsiones significativas.

Es decir, sólo se evaluó con escalas de nota, porcentajes de incremento y valoración de alto, bajo o medio. Los **indicadores de competitividad o elementos de medición**, de cada uno de los 34 **factores de competitividad**, se muestran a continuación:

Ejemplo extraído del texto original del autor

19. Calidad: El elemento competitivo más fuerte e imprescindible hoy en día. Se consideran los siguientes factores de medición:

Incidencia en la competitividad: Nivel de incidencia de la calidad para generar competitividad de los productos. Se pondera como alta, media o baja.

Presencia de la calidad: Como parte del proceso productivo y como objetivo de gestión. Nota 1 si no existe la calidad como objetivo central y no se cuenta con un sistema de gestión de la misma; Nota 7 si la calidad está presente en la organización y existe un sistema de gestión de calidad.

CUESTIONARIO

Buenas tardes:

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de recabar información para el desarrollo de una investigación para la tesis de Maestría en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas Y Sociales de la UABC sobre la imprenta en Ensenada y la situación en el mercado que atiende, por lo que le agradecería su colaboración para responder las preguntas que a continuación se presentan

Instrucciones:

Al leer la pregunta, seleccione la respuesta con el símbolo X según la que juzgue conveniente, en caso de que la pregunta requiera la selección de dos o mas respuestas se indicara con precisión

1.- ¿Cuánto tiempo tiene con la imprenta? _____

2.- ¿Cuál es la razón principal por la que tiene una imprenta?

- Como fuente de empleo Por ser buen negocio
 Por herencia Buscar el éxito Otras (especifique)

3.- Que servicios de impresión ofrece al cliente directamente?

- Formas comerciales Etiquetas Formas continuas

Sociales Encuadernaciones Otras (especifique)

4.- ¿Qué cantidad en promedio produce semanalmente de cada uno de los servicios ofrecidos?

Formas comerciales Etiquetas Formas continuas
 Sociales Encuadernaciones Otras (especifique)

5.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

Particulares Gobierno de otro lugar
 Empresas Empresas del ramo

6.- ¿Cuál es la razón por la que el cliente lo prefiere?

Precio Calidad Servicio
 Ubicación Otros (especifique)

7.- ¿Cuál es la principal característica que distingue a su imprenta respecto a otra?

Prestigio Antigüedad Especialización
 Clientela Innovación

8.- ¿Quiénes considera su competencia?

- Los centros de copiado Las imprentas digitales Los café Internet
- Imprentas locales Imprentas foráneas

9.- ¿Señale la ventaja que tiene la competencia sobre su imprenta?

- Precios bajos Volumen de trabajo Capacidad de la maquinaria
- Mejores técnicos Innovación tecnológica

10.- ¿Cómo caracteriza a su cliente?

- Exigente Accesible Leal
- Inconsistente Otro (especifique)

11.- ¿Cómo considera la situación actual de su empresa?

- Excelente Muy buena Buena
- Regular Mala

12.- ¿Estaría dispuesto a formar parte de una asociación o alianza que fortalezca la condición de la empresa?

- Si No

CUESTIONARIO

Buenas tardes:

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de recabar información para el desarrollo de una investigación para la tesis de Maestría en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas Y Sociales de la UABC, sobre la imprenta en Ensenada y la situación en el mercado que atiende, por lo que le agradecería su colaboración para responder las preguntas que a continuación se presentan

Instrucciones:

Al leer la pregunta, seleccione la respuesta con el símbolo X según la que juzgue conveniente, en caso de que la pregunta requiera la selección de dos o mas respuestas se indicara con precisión

1.- ¿Con que frecuencia desarrolla o hace innovaciones en el producto que ofrece?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muy frecuentemente | <input type="checkbox"/> Frecuentemente | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> Nunca | |

2.- ¿Desarrolla un tipo y variedad de producto en su imprenta?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

3.- ¿Qué atributos percibe el cliente en el producto que sale de su imprenta?

Diseño La tecnología empleada Especialización

Los acabados La impresión

4.- ¿Cual de los siguientes aspectos considera el más importante para fijar el precio de un trabajo?

Proveedores La competencia Costos de producción

Condiciones del trabajo Cliente

5.- ¿Qué opciones utiliza del precio con mas frecuencia ante el cliente?

Descuentos o rebajas Cliente distinguido Según el producto

Precios por calidad Precio gancho

6.- ¿Cuál de los siguientes elementos influyen en el precio de un producto terminado?

Materias primas Diseño Salarios y horas extras

Crédito Otros

7.- Para usted el precio es importante porque:

Representa ganancias Significa clientes Cubre gastos

Somos lideres en el mercado Nos da imagen de baratos

8.- Frente al precio de la competencia, ¿tiende usted a?

Igualarlo Lo aumenta lo mejora

Lo reduce Lo compite

9.- ¿Qué políticas de precios utiliza?

Precios bajos Precios de temporada Precios justos

Precios preferenciales Precios competitivos

10.- ¿Bajo que circunstancias utiliza una política de precio bajo?

Cuando existe poca demanda Cuando se quiere incrementar clientes

Por que no existe competencia Para recuperar gastos

Por ser productores directos

11.- ¿Cuál de los siguientes aspectos de la calidad en imagen y diseño exige el cliente?

Pruebas de impresión Igualar la muestra Innovación

Creatividad Otros (especifique)

12.- ¿De que manera complace al cliente en su exigencia?

Realizando pruebas de impresión Catalogo de diseños Otros (especifique)

Actualización tecnológica Sugiriendo cambios

13.- ¿Cuáles factores de la calidad de impresión son mas importantes para su imprenta?

Registro de la hoja Nitidez de texto e imagen Contraste del color

Corrección de entintado Acabados finos

14.- ¿Qué opciones utiliza actualmente para mejorar la calidad de la impresión?

Adquisición de nueva tecnología Capacitación del personal Ninguna

Control del proceso Otros (especifique)

15.- ¿Qué características de los materiales de impresión son de mayor importancia para el cliente?

Textura del papel Variedad de papeles Durabilidad de la tinta

Grosor de papel Disponibilidad del material

16.- ¿Qué clase de servicios solicita el cliente de su imprenta?

Presupuestos Localización de materiales Diseño

Asesoría Tareas complementarias (suajado, encuadernado, fotocopiado)

17.- ¿Que clase o categoría de servicios ha desarrollado actualmente para sus clientes?

Pagina WEB Organización de sistema de ventas Correo electrónico

Red de servicios Otros (especifique)

18.- ¿Cuenta actualmente con controles para medir la satisfacción del cliente?

Si

No

REGISTRO DE OBSERVACION INDIRECTA DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Empresa	Localización	Imagen interna y externa	Distribución y magnitud de las áreas de trabajo	Tecnología y nivel de integración al proceso productivo	Identidad empresarial	Ambiente organizacional
E1	<p>Antigua zona comercial al Este de la ciudad, con regular actividad comercial</p> <p>Conocida por la antigüedad del establecimiento</p> <p>Colinda con diversas empresas comerciales e industriales y una poblada zona habitacional</p>	<p>La imagen externa, consta de una fachada principal, nombre de la empresa, lista de servicios que ofrece, no tiene estacionamiento propio. En su imagen interna, se aprecia desorden y abandono en los anaqueles y productos, poco aseo, no cuentan con ventilación adecuada para gases tóxicos, ni almacenamiento de residuos de papel y tintas</p>	<p>Distribución de la maquinaria obedece al espacio y dimensión de la maquinaria y no al proceso de producción de impresión espacio reducido para la movilidad</p> <p>La distribución física consta de tres cuartos y un baño, en la planta baja contiguos y al fondo de la entrada principal, se cuenta con una salida a una área común a otros dos establecimientos aledaños, tiene solo una ventana en la entrada principal, iluminación en el resto de los áreas con luz natural y artificial. Las dimensiones de los áreas son de aproximadamente 4*4 metros. En la planta superior se encuentra un área especializada y complementaria</p>	<p>La mayor parte del proceso de producción cuenta con tecnología obsoleta, en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere, pero con adaptación al proceso requerido. La mayor parte es mecanizado, en la fase del diseño y pre prensa se apoya en el uso de software de común acceso, no se cuenta con paquetería de computo especializada en diseño e impresión.</p> <p>El nivel de integración de la tecnología empleada en el proceso de es relativamente alto de acuerdo a lo que se realiza.</p>	<p>Refleja ser una empresa familiar, con sencillez en la atención al cliente, no se maneja con presencia de prestigio, tampoco se distinguen de otras empresas en ninguna de las variables de marketing.</p> <p>Reflejan una filosofía común de negocio a otra de las empresas estudiadas</p>	<p>Refleja ser una empresa familiar, con sencillez en la atención al cliente, no se maneja con presencia de prestigio, tampoco se distinguen de otras empresas en ninguna de las variables de marketing.</p> <p>Reflejan una filosofía común de negocio a otra de las empresas estudiadas</p>

			al proceso general de impresión cuenta tres cuartos y un baño, menos densa en maquinaria por lo que brinda mayor movilidad, cuenta con mayor ventilación natural, pero no se cuenta con extractores para gases tóxicos, muy necesarios			
Empresa	Localización	Imagen interna y externa	Distribución y magnitud de las áreas de trabajo	Tecnología y nivel de integración al proceso productivo	Identidad empresarial	Ambiente organizacional
E2	Se ubica dentro de una zona residencial, de regular afluencia comercial, cercana a una gran arteria vehicular. La fachada principal del establecimiento colinda hacia una de las calles principales de la zona residencial En esta ubicación se tiene acceso rápido a los centros de abastecimiento.	Del grupo de imprentas estudiadas es la que mejor imagen externa presenta, es visible, identificable el nombre de la empresa, buen mantenimiento externo. La imagen interna es de mayor formalidad de negocio, consta de recepción y atención al cliente, sala de espera, se percibe orden y limpieza en los distintos	Se cuenta con tres áreas disponibles de trabajo. Área administrativa, (planta alta) área de taller, almacenamiento y recepción (planta baja), las dimensiones de los espacios se consideran suficientemente amplios para el desarrollo de las actividades. No se cuenta con ventanas y ventilación adecuada a la emisión de solventes empleados, de igual forma en el	Esta empresa se caracteriza por ser sumamente tradicional en todos los procesos desde el diseño hasta la salida del producto, lo que la define como congruente en todas las fases del proceso productivo. Se emplea el uso de computadora para la creación de diseños que serán empleados en	La identidad de la empresa se conduce hacia la atención de clientes, el empleo del logo en diversos artículos y en medios publicitarios. La empresa maneja una cultura de identidad, limitada a la formalidad en la recepción de trabajos, entrega del producto en tiempos acordados con el cliente, en	En lo que se pudo apreciar parcialmente, existe un nivel alto de respeto a la autoridad, muy centrado al trabajo, tampoco se evidencio una interacción intensa en la comunicación del personal de las tres áreas, mas que lo estrictamente necesario, quizás por la presencia de la demarcación física de estas zonas.

	Relativa localización inmediata para el cliente	espacios	espacio del taller, no se cuenta con iluminación natural	las siguientes fases	la imagen del personal.	No se advirtieron fricciones.
Empresa	Localización	Imagen interna y externa	Distribución y magnitud de las áreas de trabajo	Tecnología y nivel de integración al proceso productivo	Identidad empresarial	Ambiente organizacional
E3	<p>Empresa establecida paralelamente en zona de alta densidad vehicular, a espaldas de un centro de comida rápida de gran demanda hacia el noroeste de la ciudad. Se encuentra muy próxima a diversos tipos de micros y pequeños negocios de los conocidos como segundas, entre los que se encuentra un competidor de los servicios básicos de impresión. Esta ubicación los sitúa en una zona de una gran afluencia de consumidores de fin de semana</p>	<p>En la imagen externa, se presentan descuidos en el mantenimiento de la fachada principal, es visible el nombre de la empresa y el listado de servicios que ofrecen, por su ubicación en esquina cuenta con espacio para estacionamiento al borde de las calles colindantes.</p> <p>En la imagen interna se tiene un acentuado descuido en la higiene, orden y mantenimiento del espacio, mobiliario y equipo de trabajo; no se observa formalidad en los procesos de atención al cliente.</p>	<p>Los espacios corresponden a una casa habitación, por lo que se han adaptado a las funciones de impresión, lo cual quedan expuestas a la vista del cliente. Dentro de las instalaciones no se cuenta con medidas de seguridad en caso de incendio, ya que se comparte un espacio como comedor y cocina contiguo al área donde se trabaja con solventes. La dimensión de los espacios es reducida y se divide en recepción-taller-almacén, cocina y baño.</p>	<p>La empresa a incursionado por dos etapas, auge y crisis, en esta última se replanteo diversificarse y focalizarse en un segmento de mercado de gran repunte, como son los productos digitales, introduciendo tecnología mas moderna en comparación a la tradicional, esta consiste en impresora de selección a color, impresora digital y computadora compatible, generando productos que actualmente son altamente demandados</p>	<p>Se centra en la eficiencia del trabajo terminal y la calidad de los acabados. No se evidencia el desarrollo de una imagen formal para captar la atención del cliente, es acentuado el carácter familiar de la empresa, y del carácter de las personas que lo atienden.</p>	<p>Se centra en la eficiencia del trabajo terminal y la calidad de los acabados. No se evidencia el desarrollo de una imagen formal para captar la atención del cliente, es acentuado el carácter familiar de la empresa, y del carácter de las personas que lo atienden.</p>

Empresa	Localización	Imagen interna y externa	Distribución y magnitud de las áreas de trabajo	Tecnología y nivel de integración al proceso productivo	Identidad empresarial	Ambiente organizacional
E4	<p>Empresa establecida en el noreste de la ciudad cercana a zonas altamente comercial y vehicular, los centros de suministros se encuentran localizados en una corta distancia, aunque sus principales clientes son de otra localidad situada al sur de Ensenada, el contacto con ellos es vía internet y es accesible a clientes locales</p>	<p>La imagen externa identifica el nombre de la imprenta, con relativo mantenimiento de la fachada, ubicación en esquina, disponibilidad de estacionamiento en las calles aledañas, se mantiene relativamente limpia en su acceso principal. En la imagen interna de primera impresión se presenta desorden, reducido espacio, un mostrador para atención al cliente, muebles sucios, cierto grado de abandono en el mantenimiento</p>	<p>Se dispone de dos áreas de trabajo, la recepción y área de maquinas. En la recepción se comparte el espacio de atención a clientes con el proceso de diseño, informática y almacén de trabajo terminado, el área de maquinas esta disponible para dos maquinas offset una con vida útil y la otra de refacciones, de igual forma se comparte espacio para guillotina, fotomecánica y revelado, almacén de insumos y el área de sanitario. Se comparten espacio para los alimentos.</p>	<p>Computadora, con instalación de impresora, scanner y software para diseño, componen el proceso moderno de impresión, sin embargo no es congruente con la fase de impresión, ya que se emplea tecnología obsoleta de procesos tradicionales no compatibles y que la fotomecánica es el punto de enlace entre el diseño y la impresión. No cuenta con sistemas de seguridad instalados en caso de algún accidente, se cuenta con un solo trabajador y es especializado en el procesos de impresión, la familia</p>	<p>Atención personalizada, imagen restringida a la calidad de los productos, no se refuerza a través de publicidad, básicamente funciona como empresa familiar. Se identifica como una empresa de atención a clientes foráneos, no especializada, no innovadora, tradicional.</p> <p>Se puede considerar una empresa de aceptación, reflejada en el volumen de ventas creciente, sin embargo en apariencia no refleja una administración de negocio.</p>	<p>Es como toda empresa familiar refleja el ambiente con apego al carácter del propietario e integrantes de la familia, se observa un ambiente tranquilo, de convivencia común.</p> <p>Refleja un alto grado de confianza hacia el trabajador, el cual demuestra ser una persona leal. Se respetan los tiempos de trabajo y descanso, se involucran notoriamente en el cumplimiento de los trabajos contratados</p>

Empresa	Localización	Imagen interna y externa	Distribución y magnitud de las áreas de trabajo	Equipo, Tecnología y nivel de integración al proceso productivo	Identidad empresarial	Ambiente organizacional
E5	<p>Se encuentra ubicada en el sur de la ciudad, en zona residencial, en colindancia con vías de acceso importantes y de gran afluencia vehicular.</p> <p>Si bien la empresa se encuentra en el domicilio particular del propietario, es rápida su identificación, ya que esta sumamente próxima a negocios de gran importancia comercial y de reconocimiento regional, los</p>	<p>Internamente la empresa dispone de una área amplia y definida en cuanto a los procesos que se realizan, es una construcción moderna y funcional, cuenta con excelente iluminación y ventilación para la emisión de gases producida por los solventes empleados, se cuenta con baño, instalación eléctrica adecuada, sin embargo no esta delimitado la zona de atención al cliente,</p>	<p>Se cuenta con una construcción de 40 metros cuadrados, dividido en tres áreas, contigua una de la otra a lo largo de la construcción, la cual a los extremos están ubicadas las actividades principales del negocio y en el centro principalmente se encuentran las maquinas y guillotinas. Cada área comparte muebles, herramientas, y equipo menor pero de gran utilidad.</p> <p>La dimensión de cada área no es uniforme, el</p>	<p>El desarrollo del proceso productivo es manual en su mayor parte y en parte debido a las características del mismo proceso, a la cantidad de trabajo que se atiende y a la especialización que se desarrolla en este negocio, por tanto el equipo es suficiente y corresponde en un nivel medio de integración al proceso, se requiere de maquinización automática en una importante fase del proceso de</p>	<p>Su identidad se caracteriza por cuidar la imagen del producto como un producto con alta calidad, su filosofía es cumplir con las expectativas del cliente, presentando cierto grado de innovación respecto a lo convencional. Sin embargo presenta problemas en cuanto a cumplir con aspectos tales como la puntualidad en la entrega, no se observo como grave, pero si de</p>	<p>Sumamente tranquilo y con cierto grado de coordinación entre el propietario, el único empleado y la familia. Se observa colaboración entre todos los integrantes de acuerdo a su grado de participación, en el caso de la familia aunque no esta participando en forma total dentro del proceso de producción, atienden aspectos relacionados como</p>

<p>centros de suministro, se encuentran lejos de su localización, pero de fácil acceso y otros se ubican fuera de la región, en donde los tiempos y distancias se reducen a través de los servicios de mensajería, en cuanto a sus competidores se encuentran dos de ellos relativamente cerca.</p>	<p>quedando expuesto ante el manejo y operación de procesos productivos. Existe cierto grado de orden en los elementos que participan del proceso y del producto terminado, no hay limpieza constante y se observan rezagos de trabajos sobrantes por diversos lugares, a pesar de ello las cosas tienen su lugar pero los espacios no están aprovechados en forma mas eficiente.</p>	<p>primer espacio es el mayor dado las características del proceso de la actividad, además que es la zona de recepción al cliente. La mas reducida es la central ya que se comparte espacio con el baño y grandes pilares que sostienen la construcción. Existe suficiente espacio para crecer físicamente, sin embargo no se tiene contemplado en un futuro emplearlo para tal fin-</p>	<p>producción, sin embargo parte de la requerida es escasa, otra característica es que el equipo adquirido es de segundo uso, parcialmente subutilizado, debido a que los insumos son costosos y escasos, la tecnología empleada se reduce al empleo de una impresora convencional, computadora y empleo de internet para resolver algunos aspectos que se requieren dentro de la actividad. cuando se ha ocupado el empleo de tecnología para obtener un producto requerido por el cliente, se acude a otra imprentas que resuelven el problema.</p>	<p>atención. Otra característica que se observe es un gran espíritu de servicio, amabilidad y esmero por mejorar el producto. Se manifiesta cierto nivel de confianza que se expresa al cliente respecto a como se realizara el trabajo.</p>	<p>información y orientación al cliente, compras, cobranza, entre otros. En cuanto a la comunicación es buena, flexible y directa ya que la jerarquía es sumamente simplificada lo cual no requiere mayor complejidad.</p>
---	---	--	---	--	--

		<p>igual manera esta entrada comparte una escenografía de la forma de vivir del hogar del propietario. El cliente tiene referencias del lugar y el local en base a las descripciones que el mismo propietario señala cuando se comunica por teléfono con ellos.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

FUENTES CONSULTADAS

1. Secretaría Permanente del SELA.2002. Principales teorías sobre desarrollo económico y social y su aplicación en América Latina y el Caribe. SP/DI 5(2) lanic. utexas.edu/-sela/AA2k2/ESP/does/poleco/Si%205-2-0/spsi5-2-0.htm-101k.
2. Rostow(ídem)
3. Parson(ídem)
4. Cox, A. & Cox, D. 1990. Competing on price: the role of retail price advertisements in shaping store-price image. Journal Of Retailing, 66 (4) 428-435.
5. Dunford, R. 1987. The suppression of technology for controlling resource dependence. Administrative Science Quarterly, 32: 512-525
6. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
7. Kotter, J P. 1979. Managing external dependence. Academy of Management Review, 4: 87-92.
8. Arruda,S. 2003. Sociedades y aliancas estratégicas: Clasificación y gerenciamiento* un estudio de caso en un programa oficial regional, Universidad de Fortaleza. Revista Electrónica de Administración. ed. 35 9(5): 2-19.
9. Dussauge (ídem)
10. Harbisor & Pekar (ídem)
11. Palafox,G. 2003. Los procesos estratégicos en la empresa. Pagina Electrónica de Pequeñas y Medianas Empresas, S. C. malito:%20info@pyme.com.mx s/P

12. Baltasar,G.2003. Pymes impulso al cambio. Pagina electrónica Revista Expansión, S.A. de C.V. s/p

- palabra traducida así del portugués al español directamente por la pagina electrónica

FUENTES CONSULTADAS INTERNET

Adquisición de tecnología, aprendizaje y ambiente institucional en las PYME: el sector de las artes graficas en México
Dini, Corona, Jaso, Doc. Pdf 2002

Estrategias de marketing en la fase inicial de vida del mercado
Ma. Leticia Santos Vijande
Luis I. Álvarez González
Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo, s.f.

Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible, Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportacione
Agenda de Competitividad De Honduras:
Marco conceptual
Doc .pdf 2003

Competitividad Sistémica.
Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas
Klaus Esser
Wolfgang Hillebrand
Dirk Messner
Jörg Meyer-Stamer
Instituto Alemán De Desarrollo
Berlín 1994

Censos económicos, resultados sectoriales, Baja California, INEGI
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=12552&e=&i=>

Análisis Moderno de la Competitividad
Sharon M.Oster
Instituto De Ciencias De La Administración
Universidad Católica De Córdoba
Servicio de Resumen de Libros del ICDA
Sumarium

Operational Change Managing
With A Master Plan
Roger Barata

El Desarrollo de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas: Un Reto para la Economía Mexicana
Sergio H. Kauffman González
Investigador Del I.I.E.S.C.A.

Beltrán Oscar
Efectos del TLCAN en la Competitividad de las Pequeñas Empresas en México
Bancomext Revista de Comercio Exterior

Tercer Informe Coyuntural
Expectativas de las PYMES Industriales para 2005 y resultados hacia fines del 2004
Fundación Observatorio PYME (Argentina)
Información del Comité Público y Privado para el desarrollo de las PYMES
Impacto de Acuerdo Chile y la Unión Europea en las PYMES

La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMES. Universidad de
Texas. Septiembre De 1997.
Rosales, Ramón.

La competitividad
Pelayo Carmen Maria
Monografías .com

Elementos para el análisis de la competitividad, innovación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa de América Latina
Martínez Pavez,
Fecha de consulta febrero 2006

Plan anual de labores 2005, FODA
Universidad Autónoma de Quintana Roo
Doc. Pdf

La industria grafica mexicana se mira a fondo
Informe especial
Publicación electrónica de Artes Graficas, América Latina

Fecha de consulta 2006

La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras Argentinas.

Yoguel Gabriel, Boscherini Fabio 1996

CEPAL, Oficina de Buenos Aires, Documento de Trabajo, No. 71