

## *Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes, Querétaro*

### *Competitiveness factors in MSMEs of embroidery and uniform making in Queretaro*

*Eduardo Daniel Montoya Macario\**,  
*Instituto Politécnico Nacional, México*  
[montoyamacario@gmail.com](mailto:montoyamacario@gmail.com)

*Joás Gómez García,*  
*Instituto Politécnico Nacional, México*  
[joasgomez@yahoo.com.mx](mailto:joasgomez@yahoo.com.mx)

Recibido 02, febrero, 2019

Aceptado 15, julio, 2019

#### **Resumen**

En el presente proyecto de investigación evaluó la competitividad de las MiPyMEs de la industria del bordado y confección en el Estado de Querétaro; el objetivo fue identificar los factores que están relacionados con el crecimiento de esta industria. El marco teórico que ayudó a observar los factores de competitividad fue la competitividad sistémica. La metodología empleada, fue de tipo cualitativa teniendo como fundamento un paradigma interpretativista, el método de recolección de datos un grupo de discusión en su variante de técnica Delphi. Se desarrolló en dos fases con la colaboración de diez expertos de dicha industria, pertenecientes al Estado de Querétaro. Los resultados permitieron identificar qué factores de los cuatro niveles de competitividad sistémica favorecen el crecimiento de la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro.

Palabras clave: Competitividad, factores, bordado, uniformes, Querétaro.

#### **Abstract**

*In this research project, it was evaluated the competitiveness of the MSMEs of the embroidery and clothing industry in the State of Querétaro; the objective was to identify the factors that are related to the growth of this industry. The theoretical framework that helped to observe the factors of competitiveness was systemic competitiveness. The methodology used was of a qualitative type based on an interpretative paradigm, the method of data collection, a discussion group in its Delphi technique variant. It was developed in two phases with the collaboration of ten experts from that industry, belonging to the State of Querétaro. The results allowed us to identify which factors of the four levels of systemic competitiveness favor the growth of the embroidery industry and the manufacture of uniforms in the State of Querétaro.*

*Keywords: Competitiveness, factors, embroidery, uniforms, Querétaro.*

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La incorporación del bordado a los uniformes está relacionada con la obligación de las empresas de proporcionar uniformes a sus trabajadores, procedimiento que generalmente se hace cada 6 meses. La Ley Federal del Trabajo en su artículo 132 fracción III, menciona la obligación de los patrones de proporcionar los útiles, instrumentos y materiales de trabajo, que sean necesarios para la ejecución del mismo, así como reponerlos, en su caso. Al respecto de esto Taylor A. (2009) comenta que las exigencias de las normas de salud y seguridad de las empresas requieren que el personal use uniformes y el bordado es una solución ideal como

medio de identificación; consecuencia de eso surgen las empresas pequeñas que ofrecen servicios de personalización a empresas, equipos deportivos, organizaciones escolares y clubes requieren logotipos en las prendas como parte de su identificación corporativa.

De una combinación del bordado con la demanda de uniformes, surgen MiPyMEs que proporcionan uniformes, los cuales se bordan y confeccionan de acuerdo a los requerimientos del cliente, el bordado puede ser el logo de las empresas o la personalización con nombre del usuario. En este sentido Taylor A. (2009) menciona que el bordado es un medio eficaz para agregar texto e imágenes personalizados directamente en las prendas o en forma de distintivo, y agrega valor al producto.

Las MiPyMEs relacionadas con la cadena de valor en la industria del vestido se enfrentan a problemáticas que inciden en su competitividad (ITAM, 2008). La entrada de México a la globalización trajo una serie de problemas para las MiPyMEs, debido a que se vieron desfavorecidas por una falta de fortalecimiento por parte del gobierno; la industria del vestido no fue la excepción, es por esto que actualmente como parte del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, uno de los puntos importantes es el fortalecimiento de la competitividad de las MiPyMEs, para su crecimiento y desarrollo.

López, Solís & Hernández (2015) mencionan que la industria de la confección es la más fragmentada de la cadena textil, debido a que es intensiva y con niveles tecnológicos cada vez más heterogéneos, por lo que existen grandes empresas ligadas a las transnacionales, así como un gran número de pequeños talleres de costura y talleres a domicilio que conforman distintos segmentos de este mercado de trabajo; que el tamaño de las empresas es un indicador de sus diferencias y de la heterogeneidad de las condiciones de trabajo en dicha industria, la coexistencia de trabajadores calificados ha evolucionado muy poco.

En la Tabla 1 se compara el crecimiento de las empresas a nivel nacional y el de la industria del bordado y confección de uniformes, con base en los últimos tres censos económicos. Esta industria tuvo un crecimiento del 78% entre los años 2004-2009, sin embargo, en el censo económico 2014 se observa una disminución significativa en su crecimiento del número de unidades económicas, inclusive con un 4% menos que el nacional. Lo cual significa que están atravesando por una desaceleración en su crecimiento.

**Tabla 1.** Crecimiento por número de empresas.

Censo económico	Empresas en México	Crecimiento en número de empresas nacional	Empresas de uniformes	Crecimiento empresas de uniformes
2004	3,005,157	-	1896	-
2009	3,724,019	24%	3380	78%
2014	4,230,745	14%	3728	10%

**Fuente:** Elaboración propia con base en una consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas en 2018.

Esta desaceleración ha impactado en el crecimiento de la producción bruta total de esta industria. En la Tabla 2 se observa que la disminución en el crecimiento de la productividad es de un 6%.

**Tabla 2.** Crecimiento por producción bruta total (cifras en millones de pesos).

Censo económico	Producción Bruta Total de la Industria de uniformes	Tasa de crecimiento Producción Bruta de la Industria de Uniformes
2004	6,806.55	
2009	9,063.22	33%
2014	11,491.56	27%

**Nota.** Fuente: Elaboración propia con base en una consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas en 2018.

El bajo crecimiento de la industria del bordado y confección de uniformes no ha sido igual en todos los estados, en la Tabla 3 se observa que hay estados donde tuvieron crecimiento por arriba del nacional, sin embargo, otros disminuyeron el número de empresas por debajo de los últimos datos que se tenían en esos estados. Esto hace pensar en factores que inciden en el crecimiento de esta industria, factores del entorno donde se desarrollan que inhiben o favorecen el crecimiento.

**Tabla 3.** Crecimiento de empresas por Estado de la República Mexicana.

Estados	Censos económicos			Porcentaje de crecimiento en número de unidades económicas	
	2004	2009	2014	2004-2009	2009-21014
Durango	23	55	49	139%	-11%
Coahuila	74	142	128	92%	-10%
Tamaulipas	61	87	78	43%	-10%
Nuevo León	119	149	142	25%	-5%
San Luis Potosí	58	108	104	86%	-4%
México	130	279	273	115%	-2%
Chihuahua	74	86	86	16%	0%
Veracruz	143	224	227	57%	1%
Guanajuato	111	267	296	141%	11%
Ciudad de México	150	181	208	21%	15%
Hidalgo	48	79	98	65%	24%
Sinaloa	41	69	86	68%	25%
Querétaro	31	44	57	42%	30%

**Fuente:** Elaboración propia con base en los censos económicos 2004, 2009 y 2014; producción bruta total. Los estados que aparecen son los que se tiene datos de los tres últimos censos.

Con base en el análisis de las tablas anteriores donde se observa la desaceleración de la industria del bordado y confección de uniformes respecto al número de unidades económicas y a su producción bruta. Por otro lado, al estudiar la evolución económica de la industria del bordado y confección de uniformes, aparecen estados de la República Mexicana donde se observa crecimiento de la misma y otros donde hay una desaceleración; entonces, surge la pregunta sobre ¿por qué la industria del bordado y confección de uniformes, en algunos estados crece el número de unidades económicas y qué factores influyen en este proceso de producción industrial?

#### *Objetivo General*

Evaluar la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes, en una entidad que tiene niveles de crecimiento positivos. Basando la evaluación en argumentos razonados, con el fin de distinguir los factores que favorecen el crecimiento de esta industria.

#### *Objetivos Específicos.*

- Analizar la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes.
- Identificar los factores de competitividad, que favorezcan a la industria del bordado y confección de uniformes.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En esta investigación se abordó la competitividad desde el enfoque sistémico, debido a que ha comprobado tener un panorama amplio que permite observar el dinamismo de los actores involucrados en la competitividad de una industria. No existe una definición única de competitividad, pero la que utilizarnos en esta investigación

implica la interacción dinámica entre gobierno, las empresas, instituciones intermedias y la capacidad de organización de la sociedad.

El Instituto Alemán de Desarrollo propuso el concepto de competitividad sistémica, este nuevo concepto introduce la idea de que la competitividad no es sólo un fenómeno que se desarrolla dentro de la empresa. La competitividad sistémica es el producto de una interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: micro, meso, macro y meta. La interacción de los cuatro niveles genera una ventaja competitiva (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer, 1996):

1. El nivel micro, donde las empresas buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, esto a través de capacidades gerenciales y desarrollando redes de colaboración con clientes, proveedores, usuarios y competencia. Factores: gestión de la innovación, capacidad de gestión, estrategias empresariales, integración de redes de cooperación tecnológicas, mejores prácticas en el ciclo de producción; e interacción de proveedores, productores y usuarios.
2. El nivel meso, correspondiente al Estado como formador activo de estructuras mediante políticas que fortalezcan el entorno de las MiPyMEs. Factores: políticas regional, ambiental, tecnológica, educacional, de infraestructura física, de infraestructura industrial, selectiva de importación y exportación; y asociaciones.
3. El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; mediante mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Factores: políticas cambiaria, comercial, competencia, educacional, física, monetaria y presupuestaria.
4. El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica. Factores: capacidad estratégica, escala de valores, factores socioculturales y patrones básicos de organización.

En la Tabla 4 se observa la propuesta de competitividad sistémica como herramienta de análisis (Meyer, 2002), donde se observa qué buscar en cada nivel y lo ideal en este nivel.

**Tabla 4.** Competitividad sistémica como pauta de análisis y prescripción.

Nivel	Factores de competitividad	Categorías de búsqueda	Constelación ideal
Meta	Factores socioculturales y escala de valores	¿Existe una visión del desarrollo económico ampliamente aceptada?	Los factores culturales favorecen al empresariado; existe un amplio consenso sobre la necesidad de desarrollo económico y la conveniencia de la industrialización.
	Patrones básicos de organización política, jurídica y económica	¿Existe un consenso básico sobre cuáles son los sectores que constituyen los soportes del desarrollo industrial?	Los mecanismos de negociación entre importantes grupos sociales funcionan bien.
		¿Cómo funciona la interacción entre los actores claves? ¿Están ellos en condiciones de realizar procesos de negociaciones por resultados?	El Estado dispone de una competencia mínima para formular e implementar políticas.
	Capacidad estratégica y política	¿Cuán rápido reaccionan los actores clave ante problemas, desafíos y oportunidades? ¿Cuál es el grado de desarrollo del capital social?	Existen mecanismos desarrollados para la conservación y renovación del capital social.

**Fuente:** Modelo propuesto por (Meyer, 2002).

En la Tabla 5 se observa una propuesta basada en la matriz de competitividad propuesta por Meyer, el estudio se realizó en Colombia a 226 empresas por Hernández R. y Lasso N. (2011).

**Tabla 5.** Percepción de competitividad sistémica.

FACTORES DE COMPETITIVIDAD	PROPUESTA DE PERCEPCIÓN
Factores socioculturales	Percepción sobre la existencia de una visión de desarrollo económico nacional y regional
Escala de valores	Percepción sobre el funcionamiento de mecanismos de negociación entre grupos sociales de la región
Patrones básicos de organización política, jurídica y económica	Aceptación de las competencias de los municipios y departamentos para formular e implementar políticas de desarrollo
<b>Meta</b>	Valoración del esfuerzo que hace actualmente la región para alcanzar su desarrollo
	Percepción sobre la aceptación del empresariado en la región
	Percepción sobre el éxito empresarial como un mecanismo para la movilidad social
	Valoración sobre la organización de los grupos sociales
	Percepción sobre la existencia de suficientes organizaciones para apoyar procesos de desarrollo regional
	Valoración de la comunicación entre las organizaciones de la región
	Valoración de la comunicación de las organizaciones con el gobierno local y regional
	Percepción sobre la competencia de los colaboradores de la administración municipal y departamental
	Percepción sobre la coordinación entre las diferentes unidades administrativas del gobierno municipal y departamental
	Percepción sobre la manera como se reconocen los sectores clave para el desarrollo regional
Capacidad estratégica y política	Valoración de la interacción entre los sectores económicos y sociales
	Percepción sobre la capacidad de reacción de los distintos actores de la región
	Valoración del capital social de la región

**Fuente:** (Hernández & Lasso, 2011).

### 3. METODOS Y MATERIALES

Esta investigación tiene un paradigma interpretativista, con inferencias descriptivas, mediante la metodología cualitativa utilizando como método de recolección de datos el grupo de discusión con la técnica Delphi.

Los expertos del tema se eligieron de MiPyMEs ubicadas en el Estado de Querétaro debido a que, en este Estado, la industria del bordado y confección de uniformes ha presentado un crecimiento constante conforme a los últimos censos económicos.

El primer cuestionario utilizado en la técnica Delphi se desarrolló con base en los factores de competitividad propuestos en la teoría de competitividad sistémica, la matriz de Meyer J. (2002) y la encuesta de Hernández (2011) percepción de competitividad sistémica. Este cuestionario constó de 56 ítems, con una prueba piloto se obtuvo un valor de fiabilidad  $\alpha = 0.803$ .

Mediante la herramienta DENUÉ se observó que en el Estado de Querétaro hay 69,022 empresas, de las cuales 254 pertenecen a la industria del vestido y de ellas 62 son especialistas en el bordado y confección de uniformes. Los datos proporcionados por dicha herramienta están basados en los últimos censos económicos levantados. Cada registro proporciona los siguientes datos de la empresa: nombre, razón social, nombre de la actividad, personal ocupado, correo electrónico si hay, teléfono y dirección. La búsqueda de datos se realizó en

octubre del 2018, los parámetros de búsqueda se observan en la Tabla 6, donde 315223 corresponde a: confección en serie de uniformes de trabajo, deportivos, escolares, médicos, enfermeras y personal de servicio.

**Tabla 6.** Parámetros de búsqueda en DENU.

Parámetro	Dato
Actividad económica	315223
Tamaño del establecimiento	Todos
Área geográfica	Querétaro

**Nota.** Elaboración propia.

Los resultados de búsqueda se observan en la Tabla 7, arrojando información de las 62 empresas, para la investigación sólo se va a tomar como población a las MiPyMEs descartando a las grandes empresas, entonces el tamaño de la población para el Estado de Querétaro es de 61.

**Tabla 7.** Número de empresas por tamaño y sus porcentajes.

Tamaño	Personal ocupado	Querétaro	
Micro	0 a 10 personas	59	95%
Pequeña	11 a 50 personas	2	3%
Mediana	51 a 250 personas	0	0%
Grande	251 y más personas	1	2%
Total		62	100%

**Nota.** Elaboración propia.

El método de recolección de datos a través de los grupos de trabajo se utilizó en el marco de las investigaciones de mercado (Zapata-Barrero & Sánchez-Montijano, 2011). Hoy en día es una herramienta ampliamente establecida en todos los campos de las ciencias sociales. Una variante de los grupos de discusión es la Técnica Delphi, con la prerrogativa de eliminar las limitaciones del grupo concentrado en un lugar y tiempo dado. Las características de esta técnica permiten la no confrontación de los participantes, facilidad de llegar a consensos con argumentos de expertos, retroalimentación por medio de las sesiones y análisis de la información.

La primera vez que se empleó la técnica Delphi fue en 1952 con el objetivo obtener la opinión de expertos acerca de un planificador estratégico soviético de objetivo industria, óptimo en los Estados Unidos de América con una estimación del número de bombas necesarias para reducir la producción de municiones en una cantidad determinada (Dalkey & Helmer, 1963).

El proceso general de la técnica es de diez fases que parte desde el planteamiento del problema, la conformación del grupo de expertos, las sesiones de consultas y la presentación de resultados. La parte central de esta técnica son las sesiones, donde los resultados de la primera dan argumentos para fundamentar la segunda y así sucesivamente hasta alcanzar un consenso generalizado.

El objetivo de la técnica es conseguir un consenso sobre las cuestiones planteadas, los resultados obtenidos se deben acomodar en grado de consenso y esto dependerá de la importancia que los expertos le hayan dado a cada planteamiento, en la Tabla 8 se puede observar cómo agrupar los resultados.

**Tabla 8.** Agrupación por orden de importancia y consenso en técnica Delphi.

Consenso	Importancia	
	Mucha	Poca
Mayoritario	A	B
Minoritario	C	D

**Nota:** Fuente: (Zapata-Barrero & Sánchez-Montijano, 2011).

Dependiendo de la situación en la que estemos (A, B, C, o D) se puede concluir la importancia del tema, y si se ha llegado a los consensos necesarios. Como puede observarse en la Figura 1, es posible determinar al menos cuatro escenarios y la utilidad que tendría para el estudio.



**Figura 1.** Escenarios posibles entre expertos y la utilidad para la investigación.

**Fuente:** (Zapata-Barrero & Sánchez-Montijano, 2011).

Una vez realizada la categorización de los consensos, estamos en posición de analizar la información extraída del grupo de discusión, esto permitirá poder llegar a una conclusión definitiva del estudio.

La selección de expertos para la implementación de la técnica Delphi requirió de una muestra intencional debido a que se extendió la invitación a los expertos de la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro, una vez que accedieron a participar se procedió a aplicar el primer cuestionario.

#### 4. RESULTADOS

En la primera fase se analizó la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes, por medio de los factores de competitividad que son percibidos en los expertos de dicha industria. De los 25 factores representados en el instrumento, la percepción de los expertos fue en 18 dados en:

Meta: Capacidad estratégica, escala de valores y factores socioculturales.

Macro: Política cambiaria, comercial, de competencia, monetaria y presupuestaria.

Meso: Asociaciones, política de infraestructura física, política de Infraestructura industrial, política regional y política tecnológica.

Micro: Capacidad de gestión, estrategias empresariales, integración de redes de cooperación tecnológicas; interacción de proveedores, productores y usuarios; y mejores prácticas en el ciclo de producción.

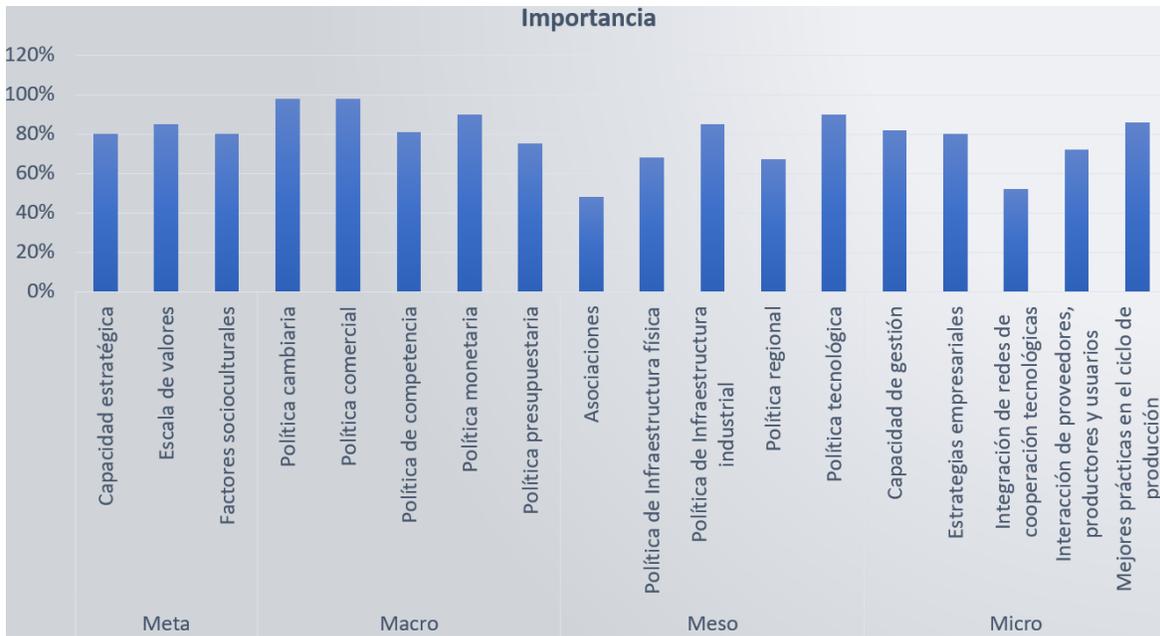
Para seguir con el desarrollo de la técnica Delphi hay que reconocer la importancia que tiene cada factor de competitividad en la industria del bordado y confección de uniformes, es por esto que los resultados del primer cuestionario fueron la base del segundo. Se empleó la escala Likert por orden de importancia, con el fin de obtener el grado que representa cada factor de competitividad desde la perspectiva de los empresarios. En la Tabla 9 se observan los planteamientos del segundo cuestionario y el factor de competitividad que lo sustenta.

**Tabla 9.** Planteamientos del segundo cuestionario.

Ítem	Nivel	Factor	Planteamientos segunda fase
Ítem 1		Capacidad estratégica	...hay desarrollo económico regional.
Ítem 2		Escala de valores	...hay emprendimiento en la región.
Ítem 3		Escala de valores	...los trabajadores se toman los comentarios meramente laborales.
Ítem 4		Escala de valores	...hay en la región trabajadores adecuados para su industria
Ítem 5	Meta	Factores socioculturales	...hay facilidades para la apertura de nuevas empresas en la región
Ítem 6		Factores socioculturales	...hay cultura empresarial de las personas en la región
Ítem 7		Factores socioculturales	...hay desarrollo empresarial en la región
Ítem 8		Factores socioculturales	... las personas de la región son conscientes de que un desarrollo industrial favorece a todos
Ítem 9		Factores socioculturales	...es bien visto el desarrollo empresarial en la región
Ítem 10		Política cambiaria	...el tipo de cambio peso-dólar afecta el precio de los insumos
Ítem 11		Política comercial	...los insumos se consiguen en la región
Ítem 12		Política de competencia	...hay libre competencia en su industria
Ítem 13	Macro	Política de competencia	...hay facilidades de poner un negocio
Ítem 14		Política monetaria	...la inflación afecta el precio de los insumos
Ítem 15		Política presupuestaria	...que el gobierno apoya las empresas
Ítem 16		Política presupuestaria	...hay estabilidad económica de la región
Ítem 17		Asociaciones	...no hay asociaciones específicas para su industria
Ítem 18		Política de Infraestructura física	...hay infraestructura de la región
Ítem 19		Política de Infraestructura industrial	...los canales de distribución son adecuados
Ítem 20	Meso	Política de Infraestructura industrial	...sus productos los venden a clientes que llegan al local y acumulados
Ítem 21		Política regional	...hay programas de gobierno que apoyan a las industrias en la región
Ítem 22		Política regional	...hay instituciones que apoyan a las industrias en la región
Ítem 23		Política tecnológica	...la tecnología empleada en su industria les permite cumplir con los pedidos
Ítem 24		Capacidad de gestión	...la productividad cumple con la demanda de la región
Ítem 25		Estrategias empresariales	...las principales localidades donde se venden los productos de la industria son en Querétaro y Guanajuato
Ítem 26		Integración de redes de cooperación tecnológicas	...no hay alianzas en su industria
Ítem 27	Micro	Interacción de proveedores, productores y usuarios	...se conoce a su competencia
Ítem 28		Interacción de proveedores, productores y usuarios	...la región se favorece de la comercialización de sus productos
Ítem 29		Mejores prácticas en el ciclo de producción	...hay maquinaria que podría aumentar su productividad, que tan importante considera actualizar su maquinaria

**Nota.** Elaboración propia con base en los consensos de la primera fase.

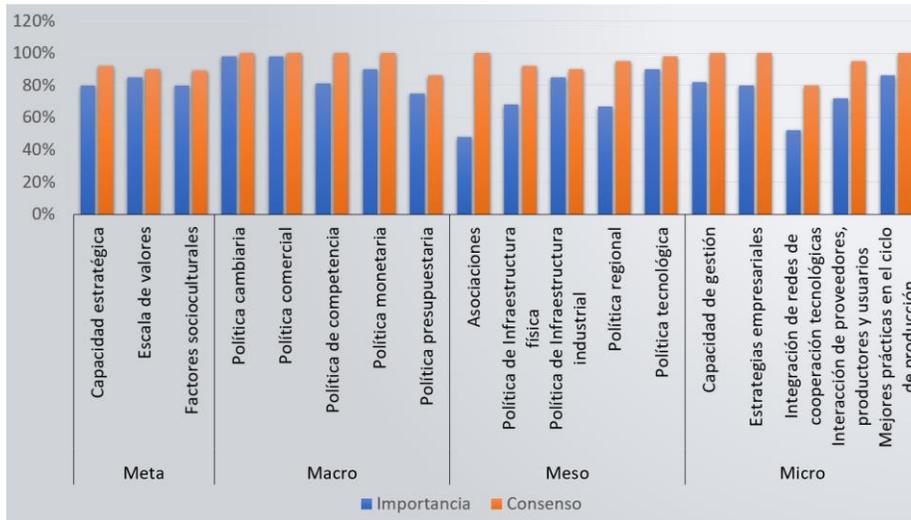
En la segunda fase se compartió los resultados con los expertos, los cuales estuvieron de acuerdo con estos, se aplicó el segundo cuestionario cuya base fueron los resultados de la primera fase. Los resultados de la segunda fase se observan en la Figura 2, ordenados de acuerdo a los factores de competitividad. Para determinar en qué punto se establece la importancia, “Mucha o poca”, se calculó la Mediana de frecuencias, resultando el 80%.



**Figura 2.** Gráfica de los factores de competitividad por importancia para los expertos.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados del segundo cuestionario.

En la Figura 3 se observa los resultados de la aplicación de esta técnica Delphi relacionando el nivel de consenso obtenido en la primera fase, con la importancia determinada en la segunda fase.



**Figura 3.** Resultados de la técnica Delphi consenso e importancia.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados del segundo cuestionario.

De acuerdo con la metodología Delphi, los hallazgos se categorizan por orden de importancia y el nivel de consenso. Es por esta razón, que se tienen cuatro escenarios, en la Tabla 10 se observan dichos escenarios de acuerdo con el nivel de consenso y su importancia. Esto es el resultado de aplicar ambos instrumentos.

**Tabla 10.** Escenarios de acuerdo al consenso y la importancia.

Escenario	Nivel	Factor	Consenso	Importancia
A	Macro	Política cambiaria	Mayoritario	Mucha
		Política comercial	Mayoritario	Mucha
		Política de competencia	Mayoritario	Mucha
		Política monetaria	Mayoritario	Mucha
	Meso	Política tecnológica	Mayoritario	Mucha
	Micro	Capacidad de gestión	Mayoritario	Mucha
		Estrategias empresariales	Mayoritario	Mucha
Mejores prácticas en el ciclo de producción		Mayoritario	Mucha	
B	Meso	Asociaciones	Mayoritario	Poca
C	Meta	Capacidad estratégica	Minoritario	Mucha
		Escala de valores	Minoritario	Mucha
	Meso	Política de Infraestructura industrial	Minoritario	Mucha
D	Meta	Factores socioculturales	Minoritario	Poca
	Macro	Política presupuestaria	Minoritario	Poca
		Política de Infraestructura física	Minoritario	Poca
	Meso	Política regional	Minoritario	Poca
		Integración de redes de cooperación tecnológicas	Minoritario	Poca
	Micro	Interacción de proveedores, productores y usuarios	Minoritario	Poca

**Nota.** Elaboración propia con base en los dos instrumentos.

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una característica de la técnica Delphi es que los resultados arrojan cuatro posibles escenarios, donde el cuarto escenario son temas marginales sin consenso y de poca importancia, por lo tanto, pueden ser olvidados sin riesgo para la investigación. Para fines prácticos de esta investigación en la discusión se tomaron únicamente los factores de competitividad resultantes en los escenarios A y C; con el fin de tener una visión amplia de la realidad que viven las MiPyMEs de la industria del bordado y confección de uniformes. En el escenario B el consenso alcanzado fue respecto a que no hay asociaciones que apoyen específicamente a la industria del bordado y confección de uniformes, es por esta razón que no se toma en cuenta para la discusión.

### A. Factores de competitividad del nivel meta en la industria del bordado y confección de uniformes

**Capacidad estratégica.** De acuerdo a Esser K., et al. (1996) este es un factor de competitividad sistémica perteneciente al nivel meta. Tiene que ver con la capacidad de interactuar de los actores. Al respecto Saavedra M. & Tapia B. (2012), afirman que la capacidad estratégica se refiere a que la competitividad surge cuando una sociedad logra establecer un consenso viable y desarrolla estrategias en el mediano plazo.

Los expertos concuerdan con las consideraciones anteriores del marco teórico. El consenso fue en torno al desarrollo económico regional, ya que parece haber una adecuada interacción de los actores en el nivel

meta de competitividad sistémica, resultado de esto la percepción de los expertos es que hay desarrollo económico regional al nivel Estado de Querétaro.

**Escala de valores.** De acuerdo a Esser K et al. (1996) este factor de competitividad se ubica en el nivel meta de competitividad, está relacionado con los valores socioculturales específicamente con orientación al aprendizaje y la eficiencia. Al respecto Saavedra M. & Tapia B. (2012), afirman que de este factor depende que se aliente o desaliente el despliegue de la dinámica empresarial en el seno de la sociedad y recomiendan el análisis mediante aspectos socioculturales de empresarios y trabajadores. De acuerdo con Antonio, R. (2001) un aspecto de vital importancia para el desarrollo y competitividad de las PYME es el capital humano; afirma que, aunque son insuficientes, se están desarrollando programas de capacitación dentro y fuera de las universidades en áreas que pueden mejorar las aptitudes empresariales y competitivas en las PYMEs.

Los expertos consensaron en la importancia del emprendimiento, trabajadores adecuados para su industria y la sensibilidad emocional de los mismos trabajadores. Existe una percepción de que en el Estado de Querétaro hay una cultura del emprendimiento, los trabajadores de la región son adecuados para la industria y además cuando se habla con ellos respecto a su trabajo, se lo toman meramente laboral.

## **B. Factores de competitividad del nivel macro en la industria del bordado y confección de uniformes**

**Política cambiaria.** De acuerdo con Esser K. et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel macro de competitividad sistémica, mencionan al banco central y un entorno estable mediante el manejo de la inflación con políticas restrictivas. Benavides, S. et al. (2004) mencionan que este factor entre otros, afecta la competitividad de manera indirecta debido a que sus efectos se ven reflejados en los precios y costos de los productos; las empresas en este ámbito no tienen control directo de los efectos, ya que éstos provienen del entorno. A pesar de esto, Tapias H. (2005) afirma que este factor ayuda a construir un tejido coherente de políticas.

Desde la perspectiva de los expertos participantes en este estudio, el factor de la política cambiaria está relacionada con los precios de sus insumos debido a que el tipo de cambio siempre les afecta, consensaron en que este factor tiene mucha importancia para su industria.

**Política comercial.** De acuerdo con Esser K. et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel macro de competitividad sistémica, la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales es clave para una asignación eficaz de recursos, es una condición para desarrollar la capacidad para operar con éxito en el mercado mundial. Benavides, S. et al. (2004) mencionan que este factor de competitividad sistémica afecta directamente a la competitividad del país, sector productivo y empresas particulares; tiene que ver con superar la división entre mercado interno y mercado externo mediante estrategias de inserción competitiva. Hay dos posiciones, apertura comercial y proteccionismo para no poner en peligro algunos sectores productivos.

La perspectiva de los expertos en el factor de competitividad de política comercial, es positiva debido a que consensaron en que es de mucha importancia y el consenso fue del 100 por ciento; existen mercados eficientes que permiten tener a su alcance los insumos necesarios para el desarrollo de su industria, en el Estado de Querétaro encuentran los insumos que demandan, además mencionan que la alternativa es Ciudad de México que relativamente está cerca.

**Política de competencia.** De acuerdo con Esser K. et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel macro de competitividad sistémica, fortalece el entorno competitivo de las empresas. En el nivel macro es fundamental la disposición y aptitud para aplicar una estrategia de mediano a largo plazo, que

apunte a un desarrollo orientado a la competencia. De acuerdo con Martín P. y Sánchez J. (2014), la política de competencia trata de crear y mantener un sistema de economía de mercado sin comportamientos desleales o restrictivos; afirman que la existencia de normas y poderes públicos que garanticen la competencia mejorará los resultados.

Desde la perspectiva de los expertos, el factor de competitividad de política de competencia concuerda con las consideraciones anteriores de manera positiva, debido a que, consensaron el cien por ciento y tiene mucha importancia para su industria; en el entorno competitivo de la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro hay libre competencia y se tienen facilidades para abrir nuevas empresas.

**Política monetaria.** De acuerdo con Esser K. et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel macro de competitividad sistémica, debe estabilizar el valor del dinero y los presupuestos nacionales. Al respecto Benavides, S. et al. (2004) mencionan que se refiere a un conjunto de medidas con el objetivo de controlar el nivel de liquidez de la economía, para evitar presiones inflacionarias. De acuerdo a Avendaño B. y Vázquez J. (2011), la política monetaria coadyuva al proceso de financiamiento de la inversión, mencionan que las empresas mexicanas transitan hacia una estructura financiera frágil, debido a la estrategia del Banco de México de aumentar la tasa de interés cuando el tipo de cambio real se deprecia, esto no evita que las empresas superen las causas de la esta fragilidad financiera, solo se incrementa el servicio de la deuda de las empresas.

Al respecto de este factor de competitividad los expertos consensaron mayoritariamente y coinciden en que este factor tiene mucha importancia para la industria del bordado y confección de uniformes, debido a que la inflación impacta en el precio de sus insumos, comentan que el periodo de más aumento es a inicios de cada año.

### C. Factores de competitividad del nivel meso en la industria del bordado y confección de uniformes

**Política de infraestructura industrial.** De acuerdo con Esser et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel meso de competitividad sistémica, donde se generan las condiciones físicas de infraestructura industrial que permiten tener un transporte y distribución de mercancías, en el entendido de proporcionar ambientes propicios; afirman que la dinámica del desarrollo depende en gran medida de la eficacia de cada una de las localizaciones industriales. En este sentido Saavedra M. y Tapia B. (2011) afirman que es necesario revisar esta política referente a las MIPYME, pues la falta de adopción de las mejores prácticas como la reingeniería, calidad total y optimización de las operaciones entre otras crea desventajas difíciles de superar si no existe un verdadero apoyo gubernamental. De acuerdo con Tapias H. (2005) se requieren capacidades asociadas con la localización geográfica que determinan la ubicación de las empresas porque les ofrece oportunidades y condiciones de interacción y operación. Antonio R. (2001) menciona que este factor de competitividad se refiere al conjunto de acciones orientadas a aumentar la densidad del tejido industrial.

En la investigación los expertos llegaron a un consenso minoritario, sin embargo, coincidieron en que este factor tiene mucha importancia para la industria del bordado y confección de uniformes en Querétaro, debido a que la infraestructura industrial del estado les ha permitido distribuir los productos que venden y sus clientes no tienen ningún problema en llegar a los locales dónde ofrecen su producción.

**Política tecnológica.** De acuerdo con Esser K. et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel meso de competitividad sistémica, el nivel depende de los recursos que ofrecen el conocimiento técnico de las empresas, el sector científico y otros actores estratégico. Benavides S. et al. (2004) afirman que en este factor se debe aplicar una estrategia basada fundamentalmente en la incorporación deliberada y

sistemática del progreso técnico, en el contexto de una mayor competitividad internacional, con miras a lograr crecientes niveles de productividad.

Los resultados muestran que la industria del bordado y confección de uniformes ha incorporado el progreso tecnológico a su proceso, los expertos coinciden en que este factor de competitividad es muy importante; mencionan que, si bien, hay tecnologías que aumentarían su producción, con la que emplean es suficiente para cumplir con la demanda que hay de su producto en el Estado de Querétaro.

#### **D. Factores de competitividad del nivel micro en la industria del bordado y confección de uniformes**

**Capacidad de gestión.** De acuerdo con Esser et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel micro de competitividad sistémica, se ubica en los factores internos de las empresas. Tapias (2005) menciona que las empresas deben incorporar continuamente los cambios necesarios en su capacidad de producir bienes, para responder de manera eficiente y oportuna a los cambios del entorno económico, social y tecnológico. Meyer J. (2002), menciona que en este factor se debe buscar si las empresas están a la altura de la época en cuanto a su concepción de gestión, si tienen un proceso de aprendizaje. Mora-Riapira E., Vera-Colina M. y Melgarejo-Molina Z. (2015), afirman que las herramientas de la planificación estratégica y el control de gestión contribuyen a mejorar el desempeño de las diferentes funciones empresariales e impactar en el crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad que les permitan enfrentar el ingreso de empresas extranjeras.

Respecto a este factor se buscó conocer si los expertos conocían términos como estrategia empresarial o gestión empresarial, y la capacidad de productividad en la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro; los resultados arrojaron que no hay un consenso general en cuanto a gestión empresarial, sin embargo, existe una percepción mayoritaria con mucha importancia de que la productividad de la industria satisface la demanda de la región.

**Estrategias empresariales.** De acuerdo con Esser et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel micro de competitividad sistémica, se ubica en los factores internos de las empresas. Saavedra, Milla & Tapia (2013) afirman que las estrategias de las empresas impactan en la generación de competitividad, destacan que la industria de prendas de vestir tiene mayor competitividad que la de servicios y comercio. De acuerdo a Hernández y Lasso (2011), en el factor de estrategias empresariales debe de existir un proceso de aprendizaje colectivo en las empresas. En este sentido también Meyer (2002) afirma que en el nivel micro de la competitividad específicamente en el factor de estrategias empresariales es ideal que exista un proceso de aprendizaje como característica de las empresas. De acuerdo con Mora-Riapira E., Vera-Colina M. y Melgarejo-Molina Z. (2015) la planeación estratégica es un elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento de las empresas. Mencionan que existe una relación directa entre la planificación estratégica y los niveles de competitividad de las MiPyMEs, que al mejorar los procesos de planificación estratégica se mejora el desempeño, impactando de forma positiva los otros niveles de competitividad.

Los expertos consensaron en la falta de aprendizaje respecto a temas como cursos empresariales y estudios de mercado, sin embargo, sus estrategias empresariales los llevan a vender sus productos en la localidad y estados aledaños al Estado de Querétaro.

**Mejores prácticas en el ciclo de producción.** De acuerdo con Esser et al. (1996) este factor de competitividad pertenece al nivel micro de competitividad sistémica, está relacionado con el acortamiento del ciclo de producción que surge de la presión globalizadora donde se exige mayores requerimientos; para afrontar esto, las empresas requieren readecuarse, principalmente en fabricar productos con mayor eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad. La eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad tienen como

objetivo el acortar los tiempos de producción sustituyendo por ejemplo las prácticas. De acuerdo a Hernández y Lasso (2011), en este factor es importante formar redes entre empresas para acelerar el proceso productivo. Meyer (2002) afirma que, en el factor de mejores prácticas en el ciclo de producción, es ideal la valoración del esfuerzo de las empresas para desarrollar innovaciones en sus productos. De acuerdo con Saavedra M. y Tapia B. (2011) en las MIPYME industriales mexicanas, la implementación de mejores prácticas es incipiente, lo cual les resta competitividad al no contar con herramientas para optimizar los procesos y disminuir los costos, poniendo en peligro su sobrevivencia. Mencionan que los empresarios que dirigen las MIPYME industriales tampoco son conscientes de los factores que representan obstáculos para el éxito del desempeño de su planta.

Los expertos refieren que este factor es muy importante para la industria del bordado y confección de uniformes, se puede percibir que los empresarios tienen la idea generalizada de que hay maquinarias que aumentarían su capacidad productiva y que esto es de importante relevancia para el desarrollo de su industria en el Estado de Querétaro; quiere decir que los empresarios que dirigen si son conscientes de los obstáculos que enfrentan así como de lo que les hace falta para mejorar su ciclo de producción.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo general planteado fue evaluar la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes, en una entidad que tuviera niveles de crecimiento positivos y poder identificar los factores que favorecen el crecimiento en la industria. Con base en datos estadísticos de INEGI, se optó por el Estado de Querétaro debido a su alto nivel de crecimiento constante. La evaluación se realizó por medio de los veinticinco factores de competitividad sistémica que marca este enfoque teórico, con lo que se identificaron los argumentos mediante los que se pueden distinguir aquellos factores que favorecen el crecimiento de la industria.

Por lo anterior, se concluye que el objetivo general se cumplió, debido a que la evaluación permitió reconocer once factores que están relacionados con el crecimiento en la industria del bordado y confección de uniformes del Estado de Querétaro. Estos factores son: capacidad estratégica, escala de valores, política cambiaria, política comercial, política de competencia, política monetaria, política de infraestructura industrial, política tecnológica, capacidad de gestión, estrategias empresariales y mejores prácticas en el ciclo de producción.

En apoyo del objetivo general se plantearon dos objetivos particulares; el primero fue analizar la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes; este análisis se realizó mediante la competitividad sistémica, que proporcionó el marco teórico para estudiar la dinámica de competitividad en que está inmersa la industria del bordado y confección de uniformes. Se realizó mediante un grupo de discusión con su variante Delphi, esta técnica permitió conocer la realidad que enfrentan los expertos de la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro. El resultado fue la percepción que tienen dichos expertos sobre los factores de competitividad en los niveles meta, macro, meso y micro.

Se concluye que los expertos de la industria del bordado y confección de uniformes tienen una percepción de los cuatro niveles de competitividad. Si bien, no todos los veinticinco factores son relevantes para ellos, sí son once de ellos identificados por los expertos, que permiten a la industria mantener niveles constantes de crecimiento.

El segundo objetivo particular fue identificar los factores de competitividad que favorecen a la industria del bordado y confección de uniformes. Después de analizar los datos recolectados con la técnica Delphi, se concluye que, en el Estado de Querétaro, de los veinticinco factores de competitividad sistémica, se han identificado once de ellos que, desde la perspectiva de los empresarios, influyen en el crecimiento de esta industria.

La evidencia permite documentar que el crecimiento de la industria del bordado y confección de uniformes en Querétaro es inherente a los factores de competitividad: capacidad estratégica, escala de valores, política cambiaria, política comercial, política de competencia, política monetaria, asociaciones, política de infraestructura industrial, política tecnológica, capacidad de gestión, estrategias empresariales y mejores prácticas en el ciclo de producción. Dado que, en un entorno de competitividad sistémica favorable, los factores determinan el ritmo de crecimiento y estos a su vez constituyen las variables clave para fluctuaciones de crecimiento en dicha industria. Se infiere la relación que existe entre los factores de competitividad con el crecimiento de la industria del bordado y confección de uniformes.

Como parte de la conclusión se puede agregar que la investigación responde a la pregunta señalada en la propuesta teórica que se refiere a: ¿Por qué la industria del bordado y confección de uniformes, en algunos estados crece el número de unidades económicas y qué factores influyen en este proceso de producción industrial?

La consecución del objetivo general y particulares, permite responder lo siguiente: Porque la dinámica de los actores involucrados en la competitividad de la industria del bordado y confección de uniformes, se ve beneficiada por los factores de: capacidad estratégica, escala de valores, política cambiaria, política comercial, política de competencia, política monetaria, asociaciones, política de infraestructura industrial, política tecnológica, capacidad de gestión, estrategias empresariales y mejores prácticas en el ciclo de producción. Dado que, en un entorno de competitividad sistémica favorable, los factores determinan el ritmo de crecimiento y estos a su vez constituyen las variables clave para fluctuaciones de crecimiento en dicha industria; se infiere la relación que existe entre los factores de competitividad con el crecimiento de la industria del bordado y confección de uniformes.

Las reflexiones de la investigación han permitido formular la siguiente hipótesis, que responde a la pregunta de investigación:

“Dado que los factores de competitividad del enfoque sistémico: capacidad estratégica, escala de valores, política cambiaria, política comercial, política de competencia, política monetaria, política de infraestructura industrial, política tecnológica, capacidad de gestión, estrategias empresariales y mejores prácticas en el ciclo de producción; son inherentes al crecimiento positivo observado en la industria del bordado y confección de uniformes en el Estado de Querétaro; entonces, cualquier otro Estado de la República Mexicana que tenga factores de competitividad similares, tendrá una industria del bordado y confección de uniformes, con probabilidad de alcanzar niveles de crecimiento positivos”.

## 7. REFERENCIAS

- Antonio, R. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PyME) del Istmo Centroamericano. México: Naciones Unidas CEPAL-SERIE Estudios y perspectivas.
- Avendaño, B., & Vázquez, J. (2011). Inestabilidad financiera y política monetaria en México, 1990-2008. *Investigación Económica*, vol. LXX, núm. 275, 63-92.
- Benavides, S., Muñoz, J., & Parada, A. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, No 24, 119-137.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, Vol. 9, No. 3, 458-467.
- Esser, K., Hillebrand, W., D., M., & Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y política. *Cepal Núm. 59*, 39-52.

- Hernández, R., & Lasso, N. (2011). Estudio de la competitividad sistémica del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia (AMCO). *Revista memorias*, vol. 9, núm. 15, 155-163.
- ITAM. (2008). *La industria del vestido en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia*. Ciudad de México: Centro de Estudios de Competitividad del ITAM.
- López, S., Solís, M., & Hernández, L. (2015). Itinerantes y precarias: trayectorias laborales en la industria de la confección. Estudio de tres regiones. En R. Guadarrama, A. Hualde, & S. López, *La precariedad laboral en México. Dimensiones, dinámicas y significados* (págs. 189-220). Tijuana Baja California: El colegio de la frontera AC-UAM Cuajimalpa.
- Martín, P., & Sánchez, J. (2014). La política de competencia, crecimiento y globalización. *Contabilidad y Negocios*, vol. 9, núm. 17, 83-99.
- Meyer, J. (2002). La competitividad sistémica: de un concepto casual a una herramienta de Benchmarking. En T. Altenburg, & D. Messner, *América Latina competitiva Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado* (págs. 241-257). Caracas: Nueva Sociedad.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 79-87.
- Saavedra, M. L., & Tapia, B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la PyME en México. *Panorama Socioeconómico*, vol. 30, núm. 44, 4-24.
- Saavedra, M., & Tapia, B. (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Economía*, 11-36.
- Tapias, H. (2005). Capacidades tecnológicas: elemento estratégico de la competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, núm. 33, junio, 97-119.
- Taylor, A. (2009). Digital embroidery techniques for smart clothing. *Smart Clothes and Wearable Technology*, 279-299.
- Zapata-Barrero, R., & Sánchez-Montijano, E. (2011). *Manual de investigación cualitativa en la ciencia política*. Madrid, España: TECNOS (Grupo Anaya S.A.).

**Este artículo puede citarse de la siguiente forma:**

**Citación estilo APA sexta edición**

Montoya Macario, E.D. & Gómez García, J. (septiembre-diciembre de 2019). Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes, Querétaro. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 5(3), 10-25.

**Citación estilo Chicago decimoquinta edición**

Montoya-Macario, Eduardo Daniel & Gómez-García, Joás. Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes, Querétaro. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 5 No. 3 (septiembre-diciembre de 2019): 10-25.

**Citación estilo Harvard Anglia**

Montoya Macario, E.D. & Gómez García, Joás, 2019. Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes, Querétaro. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, septiembre-diciembre, 5(3), pp. 10-25.

**Citación estilo IEEE**

[1] E.D. Montoya-Macario y J. Gómez-García. Factores de competitividad en las MIPYMES del bordado y confección de uniformes, Querétaro. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, vol. 5 No. 3, pp. 10-25, septiembre-diciembre de 2019.