

## PROPUESTA PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES DEL AMCO A PARTIR DE LAS CINCO DISCIPLINAS

### Proposal to enhance competitiveness in the AMCO apparel companies from the five disciplines

#### RESUMEN

Este documento presenta una propuesta encaminada a potenciar la competitividad en las empresas de confecciones del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) basadas en la filosofía de Empresas Inteligentes de Peter Senge. La propuesta se construyó a partir de un diagnóstico previo del sector, en donde se identificaron debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

**PALABRAS CLAVES:** alianzas estratégicas, competitividad, confecciones, disciplinas, empresas inteligentes, formación.

#### ABSTRACT

*This paper presents a proposal to enhance the competitiveness of garment companies Midwestern Metropolitan Area (AMCO) based on the philosophy of Peter Senge's Intelligent Enterprise. The proposal is built from a previous diagnosis of the sector, which identified strengths, weaknesses, threats and opportunities.*

**KEYWORDS:** clothing, competition, discipline, strategic alliances, smart companies, training.

**ANGELA MARIA LANZAS DUQUE**

Ingeniero Industrial, M. Sc.  
Profesor Asociado  
Universidad Tecnológica de Pereira  
amlanzas@upt.edu.co

**YEIMY PAOLA GUEVARA JARAMILLO**

Tecnólogo Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
yeimy61912@hotmail.com

**CINDY JURANNY DUQUE VANEGAS**

Tecnólogo Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
mechis59@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

En este documento se quiere presentar una propuesta que contribuya a potenciar la competitividad en las empresas del Área Metropolitana (AMCO) que pertenecen al subsector de la confección, a través de las cinco disciplinas de Peter Senge, las cuales buscan convertir a la organización en una empresa inteligente, la cual tengan la facilidad de fortalecer, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico.

Las empresas inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de potenciar, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico; el concepto de aprendizaje en estas disciplinas no es simplemente el de adquirir más conocimiento o más información, se refiere a la "aptitud para producir los resultados que se desean"<sup>1</sup> y adquirir nuevas maneras de pensar.

Actualmente, la rapidez con que las organizaciones aprendan y apropien efectivamente el conocimiento, les dará la ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores y la capacidad de afrontar apropiadamente los acelerados cambios que se dan en el entorno.

Las organizaciones inteligentes son las que poseen el conocimiento y basan sus perspectivas en el aprendizaje; Peter Senge propone en su libro *La Quinta Disciplina*, cinco disciplinas que contribuirán para dicho propósito.

- **Dominio personal:** es la disciplina que permite formar la capacidad de observar la realidad de manera muy objetiva, canalizar de manera adecuada los esfuerzos y definir la visión propia de cada persona; todo esto a través del conocimiento propio de cada individuo.

La capacidad de aprendizaje de una organización jamás será mayor a la capacidad de cada uno de sus individuos.

Debe existir una relación directa entre el aprendizaje personal y el organizacional capaz de generar una empresa constituida por individuos en permanente proceso de aprendizaje.

- **Modelos Mentales:** Son las generalizaciones y supuestos arraigados que determinan como las personas y las organizaciones perciben el mundo y afectan directamente en su proceder.

En esta disciplina es fundamental identificar paradigmas y establecer los mecanismos para eliminarlos; de esta forma la mente estaría dispuesta a tomar nuevos elementos a través del aprendizaje.

<sup>1</sup> Peter Senge, *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.*, Ediciones Juan Granica, España 1996.

- **Visión compartida:** es la capacidad de construir conjuntamente una imagen del futuro que se quiere construir; esta debe generar el compromiso auténtico de cada uno de los integrantes de una organización. Al lograr el compromiso, cada individuo aporta energía, pasión y se responsabiliza verdaderamente de sus acciones.

Cuando la visión es compartida, los integrantes de una organización sentirán que su quehacer diario tiene un fin claro y propio y esto les permitirá proyectarse claramente en el largo plazo.

- **Aprendizaje en equipo:** la inteligencia de los equipos es mayor que la de sus miembros, lo que permitirá que se genere un verdadero aprendizaje de cada uno de sus integrantes.

- **Pensamiento Sistémico:** Según Senge "El arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad, las estructuras subyacentes que generan el cambio". Es la habilidad para identificar modelos mayores y comprender su relación de interdependencia, para generar soluciones sostenibles y duraderas.

El pensamiento sistémico, también llamada La Quinta disciplina por Senge; es la encargada de integrar las disciplinas anteriores, convirtiéndolas en un instrumento práctico y útil para el desarrollo de las organizaciones que trascenderán en el tiempo.

## 2. DIAGNÓSTICO DEL SUBSECTOR CONFECCIONES

Para construir la propuesta fue necesario partir de los diagnósticos previos realizados al sector confecciones de la ciudad de Pereira, Dosquebradas y la Virginia que se encuentran debidamente documentados en las siguientes investigaciones:

- Identificación de estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial "fabricación de prendas de vestir excepto de piel" en el Área Metropolitana Centro-Occidente<sup>2</sup>
- Estudio de competitividad de la industria del departamento de Risaralda: Propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de la confección textil<sup>3</sup>

<sup>2</sup> OSPINA BAÑOL, John Alejandro - PÉREZ RENGIFO, Robert Eduardo Trabajo de grado: identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades derivadas de formación en las empresas del sector industrial "fabricación de prendas de vestir excepto de piel" en el área metropolitana centro - occidente". 2006

<sup>3</sup> BAENA MARULANDA, Ernesto. Estudio de competitividad de la industria del departamento de Risaralda: Propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de la confección textil". Octubre de 2003.

- Diagnóstico y Determinación Del Nivel De Competitividad Del Sector De La Confección Del Departamento De Risaralda<sup>4</sup>

- Identificación, Análisis y Medición de los principales factores internos y externos que más influyen en la consolidación de la cadena productiva de la pequeña industria de confecciones de camisas y camisetitas del área metropolitana centro occidente AMCO<sup>5</sup>

Para poder condensar y estructurar un diagnóstico integral del sector partiendo de los estudios anteriormente mencionados y que permitan generar la propuesta con base en las cinco disciplinas de SENGE, se determinaron las siguientes variables y se identificó como estaban cada una de ellas en relación al subsector confecciones del AMCO:

- **Constitución Jurídica, Antigüedad y Tamaño de las Empresas:** Incluye la trayectoria en el mercado, su constitución legal y el tamaño de la empresa según sus activos y ventas.

- **Capital Estructural y/o Organizativo:** se refiere al conocimiento que pertenece y permanece en la empresa en cuanto a la cultura organizacional, liderazgo, alineamiento, trabajo en equipo, aprendizaje organizativo, empoderamiento, clima laboral entre otros.

- **Capital Técnico y Tecnológico:** está determinado por el estado, compromiso e inversión que la empresa tiene con la investigación y el desarrollo y a su vez con el manejo de nueva tecnología.

- **Capital Relacional:** tiene que ver con el valor que tiene para una empresa el conjunto y la calidad de relaciones que mantiene con el exterior y con los agentes del entorno empresarial; con la capacidad de generar alianzas estratégicas y con la capacidad de generar y mantener a sus clientes.

- **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas como formación, conocimientos técnicos, experiencia, habilidades y estilos de liderazgo, de trabajo en equipo, estabilidad del personal, habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos.

- **Planeación estratégica y procesos:** la planeación estratégica es el proceso por medio del cual los miembros de la organización, elaboran, desarrollan y ponen en

<sup>4</sup> BONILLA, Ana Lucia Y SEPULVEDA, James. Diagnóstico y Determinación Del Nivel De Competitividad Del Sector De La Confección Del Departamento De Risaralda.. Trabajo de grado: magíster en administración económica y financiera. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de ingeniería, 2004.

<sup>5</sup> TEJADA, Julian Andres Y RUIZ, Luz Adriana Y VELASQUEZ, Katherine "Identificación, Análisis y Medición de los principales factores internos y externos que más influyen en la consolidación de la cadena productiva de la pequeña industria de confecciones de camisas y camisetitas del área metropolitana centro occidente AMCO". Trabajo de grado Tecnología Industrial. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología industrial, 2005

marcha distintos planes operativos encaminados hacia el logro de objetivos y metas planeadas.

- **Factores de competitividad:** los factores que se incluyen son calidad en los productos y servicios (pre y postventa), nivel de competitividad de los precios, nivel de competencia tecnológica, satisfacción del cliente y rendimiento e innovación en los procesos.
- **Otras áreas de interés para el estudio:** aquí se incluye el análisis de la situación de las áreas comercial y financiera de las empresas.

Una vez clasificada la información de los estudios del sector en las variables anteriormente definidas se pudo construir la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA): (ver Tabla 1 Matriz DOFA Subsector Confecciones)

### 3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Se proponen dos estrategias, las cuales se construyeron teniendo de acuerdo el diagnóstico del subsector confecciones y el enfoque de las cinco disciplinas de Peter Senge:

#### 3.1 Estrategia 1: Modelo de formación

Esta estrategia tiene como objetivo diseñar un modelo de formación que busca desarrollar en primera instancia las competencias individuales (dominio personal y modelos mentales), para después fortalecer y desarrollar las competencias grupales (visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) y finalmente potenciar las competencias organizacionales.

**3.1.1 Módulos de Formación:** El modelo se implementará a través de módulos de formación como se describe en la tabla No. 2 Módulos de Formación: (Ver Tabla No.2 Módulos de Formación)

Tabla No. 2 Módulos de Formación

MÓDULO	COMPETENCIA	TEMAS DE FORMACIÓN
UNO	Personales	Dominio Personal
		Adaptación al cambio
DOS	Intelectual	Creatividad
		Solución de problemas
TRES	Interpersonal	Comunicación
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
CUATRO	Organizacional	Gestión de la información
		Planeación estratégica
		Investigación + desarrollo + innovación
		Administración del recurso humano
		Mercadeo y ventas

Fuente los autores

Como se ve en la tabla No.2, cada módulo busca fortalecer y desarrollar una serie de competencias, las cuales se definen a continuación:

Tabla No.1 Matriz DOFA Subsector Confecciones



**Competencias personales:** Comprende los comportamientos y actitudes esperados de cada uno de los miembros de la organización para desempeñar sus actividades laborales, como dominio de personal y adaptación al cambio.

**Competencias intelectuales:** se refiere a aquellos procesos de pensamiento que la persona debe usar con un fin determinado, como la toma de decisiones, la creatividad y la solución de problemas.

**Competencias interpersonales:** se refieren al saber interactuar coordinadamente con otras personas, a través de la comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

**Competencias organizacionales:** se refiere a la habilidad para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa, como la gestión de la información, manejo de recursos, planeación estratégica, administración del recurso humano e investigación y desarrollo. También comprende las habilidades necesarias para que la organización pueda identificar las oportunidades de negocio.

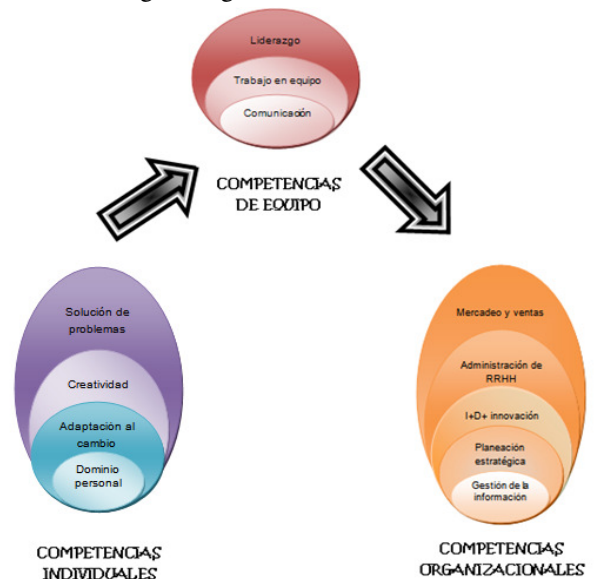
### 3.1.2 Estrategia Integral de Formación propuesta

A continuación se presenta la estrategia integral de formación propuesta: (Ver Figura No. 1 Estrategia Integral de Formación).

Con la estrategia integral propuesta se esperan los siguientes beneficios:

- Miembros de la organización conociendo mejor sus deberes, procesos y funciones.
- Un mejor clima organizacional
- Canales de comunicación claramente definidos y estructurados entre los miembros de la organización.
- Espacios para la creatividad, la innovación y el aporte de ideas.
- Miembros empoderados, con capacidad para solucionar problemas y con visión compartida
- Relaciones y roles claros para el trabajo en equipo
- Colaboradores comprometidos que entienden y comparten las estrategias organizacionales.
- Reutilización del conocimiento y la experticia de otros integrantes de la empresa.
- La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.
- Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- Valoración del capital intangible (capital humano y conocimiento) como generador de cambio.

Figura 1. Estrategia Integral de Formación



Fuente: los autores

## 3.2 Estrategia 2: Alianzas Estratégicas

El objetivo de esta estrategia es generar los mecanismos que permitan las alianzas estratégicas en el sector confección del AMCO. (Ver Figura 2. Alianzas Estratégicas)

### 3.2.1 Desarrollo de la estrategia

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos o más organizaciones, las cuales adquieren el compromiso de colaborar en determinadas actividades de interés común ambas, compartiendo capacidades y/o recursos, realizando aportes complementarios, pero conservando su identidad jurídica, su cultura organizacional y su capacidad para el desarrollo independiente de sus estrategias, todo para alcanzar un propósito común acordado por todos

Figura 2: Alianzas Estratégicas



Fuente: los autores

Para el sector las alianzas estratégicas más recomendables son:

**Asociatividad Empresarial Estrategia Horizontal competitiva:** son aquellas realizadas por empresas que son competidores directos en el mercado pero que están interesados en desarrollar conjuntamente un tipo de actividad.

**Alianza en tecnología para la Investigación y Desarrollo:** Los acuerdos en tecnología son de gran importancia, dada la dificultad que presentan las empresas del sector, en cuanto a la generación de las tecnologías necesarias para desarrollar su actividad económica. Con esta estrategia se busca que las empresas compartan el Know how y puedan tener vigilancia tecnológica e investigación más desarrollo (I+D).

Con esta estrategia se esperan los siguientes beneficios:

- Posibilidad de acceso a recursos estatales y sectoriales.
- Capacidad de montaje de proyectos de mayor envergadura en cuanto a impacto, recursos y resultados.
- Acceso a los programas de desarrollo tecnológico de las entidades gubernamentales nacionales.
- Riesgo compartido
- Disminución del costo de producción
- Difusión y transferencia de conocimiento entre las organizaciones pertenecientes a la alianza.
- Incremento en la escala de actividad o la tasa de aprendizaje respecto al caso en que cada socio operase individualmente.
- Facilita la transferencia del know-how.

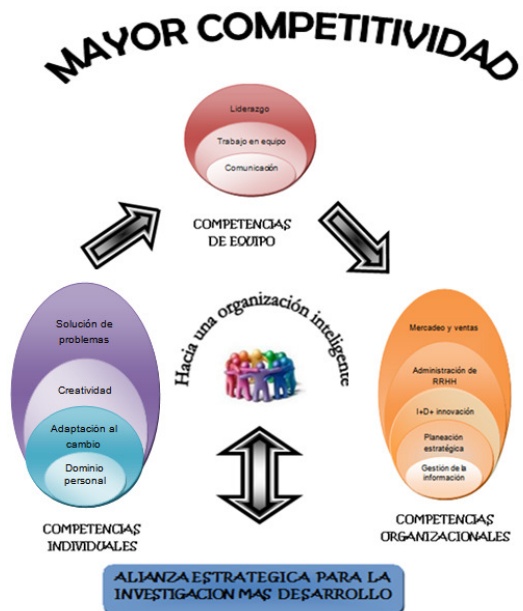
#### 4. EMPRESAS INTELIGENTES Y COMPETITIVAS

Con las estrategias propuestas se contribuirá a que las organizaciones se conviertan o sigan siendo empresas inteligentes y competitivas.

Una empresa competitiva es aquella que tiene la capacidad de mantener ventajas sostenibles en el tiempo frente a su competencia, de ampliar su participación en el mercado y conquistar nuevos, de diferenciar su producto o servicio entregando un valor agregado a sus clientes, todo esto con el fin de mejorar sus márgenes de rentabilidad.

La competitividad se alcanza a través de la gestión eficiente de los recursos que posee una organización y de las estrategias que adopte la misma.

Figura No.2 Hacia una organización inteligente



Fuente: los autores

La adopción de la filosofía de las cinco disciplinas para gestionar los recursos de una manera eficiente, propicia el desarrollo y mejoramiento continuo de los colaboradores y por ende de la organización con el fin de alcanzar el éxito sostenido en el ambiente empresarial.

#### 4.1 Las cinco disciplinas y las empresas inteligentes y competitivas

A continuación se presenta los beneficios que podrían generar las estrategias propuestas desde el enfoque cinco disciplinas para convertir a las empresas en organizaciones inteligentes y competitivas:

**Pensamiento sistémico:** permite tomar decisiones acertadas, sólidas y dirigidas a la raíz de las situaciones que requieren de atención y mejoramiento, proporcionando una visión mucho más real del entorno empresarial.

**Dominio personal:** los colaboradores adoptan una visión en sincronía con la visión de la empresa, lo que los involucra con el proyecto institucional; consecuentemente, estarán mucho más comprometidos y tendrán motivaciones intrínsecas para llevar a cabo los objetivos de la misma. Conduce a los individuos a manejar mejor su trabajo y sus relaciones laborales y les permite asumir retos.

**Modelos mentales:** provee una gran riqueza a las empresas por cuanto permite cuestionar y mejorar la forma en que se hacen las cosas, se toman decisiones, se organiza la producción y se estructura la organización. Lo más importante es el desarrollo creciente de la

capacidad de identificar las opciones más inteligentes para ejecutar todos los procesos empresariales

**Visión compartida:** genera mecanismos de motivación intrínseca vitales para poner en movimiento una organización. Transmite significados compartidos y razón de ser a las actividades de la empresa. Los individuos aprenden a asociar su esfuerzo a la consecución de la visión y desarrollan la capacidad de tomar decisiones inteligentes en el trabajo cotidiano. Además, se establece un norte para la planificación estratégica y los esfuerzos organizacionales, y se generan competencias para la auto-dirección de los diferentes componentes de la empresa.

**Aprendizaje en equipo:** Fomenta la capacidad de diálogo como forma de aprendizaje y la habilitación de procesos colectivos de descubrimiento de nuevas formas de enfrentar situaciones empresariales. Las empresas que aprenden en equipo logran llevar a la realidad el concepto de sinergia. El aprendizaje en equipo permite desplegar el potencial y el talento humano en todas sus dimensiones, en la medida en que se descubre en el otro una fuente de conocimiento diferente a la propia. Esto agrega valor y potencia los procesos de análisis de problemas y descubrimiento de oportunidades. Los equipos gerenciales que desarrollan esta destreza adquieren una ventaja competitiva incalculable.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las cinco disciplinas que propone Peter Senge, pueden convertirse en una herramienta estratégica para que las empresas del subsector de la confección del AMCO se conviertan en organizaciones inteligentes y competitivas, las cuales puedan dar un mejor aprovechamiento de sus recursos, permitiendo principalmente que sus colaboradores se crezcan y se comprometa con los objetivos y metas de la organización y puedan estar preparadas para enfrentar los cambios que se dan en su entorno.

El modelo de capacitación propuesto contribuirá a que el personal de las empresas del subsector de confecciones AMCO, adquieran las competencias necesarias para desarrollar las disciplinas individuales (dominio personal y modelos mentales) y las grupales (visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico) con el fin de propiciar un ambiente de aprendizaje continuo que encamine a las empresas a convertirse en organizaciones inteligentes y a su vez generar una ventaja competitiva frente a las demás.

La estrategia de alianzas busca que las empresas del subsector de confecciones del AMCO, se asocien las unas con las otras con el fin de que aprovechando las fortalezas que tienen, superen las debilidades existentes y

puedan acceder a nuevas oportunidades que les permita tener un mayor crecimiento y desarrollo en el mercado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] BONILLA, Ana Lucia Y SEPULVEDA, James. "Diagnóstico y Determinación Del Nivel De Competitividad Del Sector De La Confección Del Departamento De Risaralda". Trabajo de grado: Magíster en Administración Económica y Financiera. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería, 2004.
  - [2] CUERVO, John Freddy. "Estudio sobre el Estado de las Maquilas y su Desarrollo en el sector de Confección Pereira y Dosquebradas". Trabajo de grado Tecnología Industrial. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Trabajo de grado: Tecnología industrial, 2006.
  - [3] LANZAS, Ángela María- LANZAS Victoria Eugenia - ARIAS MONTOYA., Leonel. Creación de Empresas Inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso". Revista SCIENTIA ET TECHNICA de la Universidad Tecnológica de Pereira. año xi ISSN 0122-1701. p. 151-154.
  - [4] OSPINA BAÑOL, John Alejandro Y PÉREZ RENGIFO, Robert Eduardo. "Identificación Estilos Gerenciales Administrativos Vigentes y Necesidades Derivadas de Formación en las Empresas del Sector Industrial - Fabricación de Prendas de Vestir Excepto de Piel - en el Área Metropolitana Centro – Occidente". Trabajo de grado Tecnología Industrial. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Trabajo de grado: Ingeniería industrial, 2006.
  - [5] SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A., 1996. p.490.
  - [6] SENGE, Peter. Las disciplinas centrales: Construyendo la organización inteligente. En: La quinta disciplina. Barcelona España: Juan Granica S.A., 1990. p. 17.
  - [7] SENGE, Peter. Por el ojo del aguja. En GIBSON, Rowan. Repensando el Futuro. Bogotá: Editorial Norma, 1997. P.149-178
- TEJADA, Julian Andres Y RUIZ, Luz Adriana Y VELASQUEZ, Katherine" "Identificación, Análisis y Medición de los principales factores internos y externos que más influyen en la consolidación de la cadena productiva de la pequeña industria de confecciones de camisas y camisetas del área metropolitana centro occidente AMCO". Trabajo de grado Tecnología Industrial. Pereira: Universidad tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología industrial, 2005.