



# Emprendimiento social y valor compartido en el sector de confecciones de Bogotá (Colombia)

## Social entrepreneurship and shared value in Bogota´s apparel industry

RODRIGUEZ, Margarita M. [1](#); HERNANDEZ, Jhon A. [2](#)

Recibido: 06/11/2018 • Aprobado: 17/02/2019 • Publicado 04/03/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El emprendimiento social toma mayor relevancia en esferas académicas, gubernamentales y empresariales, al considerarse catalizador de cambios sociales. Sin embargo, el aumento de estas iniciativas y su permanencia, evidencian problemáticas en términos de sostenibilidad. Esta investigación sitúa el estudio del emprendimiento social en el sector de confecciones de Bogotá, utilizando la metodología cualitativa de estudio de caso. Los resultados evidencian el potencial del valor compartido para fortalecer la sostenibilidad y potencializar el impacto social de este tipo de emprendimiento.

**Palabras clave:** Emprendimiento Social, Valor Compartido, Sector Confecciones

#### ABSTRACT:

The social entrepreneurship concept takes greater relevance in academic, governmental, and business context, as it is considered a catalyst for social change. However, the increase of these initiatives and their permanence, show problems in terms of sustainability. This research situates the study of social entrepreneurship in the garment sector of Bogotá, using the qualitative methodology of case study. The results demonstrate the potential of shared value to strengthen sustainability and potentiate the social impact of this type of enterprise.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Shared Value, Apparel Industry

## 1. Introducción

Las aproximaciones teóricas y prácticas a conceptos como desarrollo humano, desarrollo sostenible, bien común, comercio justo y responsabilidad social empresarial (RSE), entre otras, evidencian un cambio en la concepción del mundo desde una visión económica y particularmente empresarial. Bajo este contexto, los factores sociales juegan un papel preponderante en la toma de decisiones de los consumidores, empresas, gobiernos y organizaciones internacionales.

El emprendimiento social hace parte de este contexto y es así como su estudio y practica

toma mayor relevancia al considerarse una herramienta capaz de potenciar cambios sociales. Desde su conceptualización, el emprendimiento social tiene como misión la creación de valor social (Alter, 2006; Dees, 2001), relacionado con dar soluciones a problemáticas o necesidades sociales de un grupo específico de la sociedad. Sin embargo, por la naturaleza de su misión estas iniciativas con enfoque social generalmente se relacionan con organizaciones sin ánimo de lucro y enfrentan dificultades en términos de sostenibilidad e impacto (Martin & Osberg, 2007; Roberts & Woods, 2005; Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003)

Este proyecto busca profundizar el estudio sobre emprendimiento social desde su teórica y práctica en el sector de confecciones de Bogotá para analizar si el elemento diferenciador de dichos emprendimientos, el valor social, puede convertirse en valor económico como lo plantea el concepto de valor compartido de (Porter & Kramer, 2011).

A partir de este enfoque y utilizando la metodología cualitativa de estudio de caso simple, se caracteriza los emprendimientos sociales en el sector de confecciones de Bogotá y se identifica el modelo de emprendimiento de la Fundación Creaciones Miquelina, el cual articula su misión social con estrategias de valor compartido enfocadas en el comercio justo para generar valor económico.

Los resultados de esta investigación evidencian el potencial de las estrategias de valor compartido para fortalecer la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en el sector de confecciones y potencializar su impacto a través de estrategias que den respuesta a las nuevas tendencias de consumo responsable y ético, los cuales toman fuerza en el mercado internacional.

## **1.1. Emprendimiento social**

La conceptualización del emprendimiento social y su investigación se ha desarrollado a partir de la noción del emprendimiento tradicional o de negocios y las diferencias entre estas dos actividades (Dees, 2001; Martin & Osberg, 2007; Roberts & Woods, 2005; Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003). Es así como los dos conceptos se consideran multidimensionales (Weerawardena & Sullivan, 2006) y se construyen a partir de tres enfoques: el enfoque psicológico, relacionado con los atributos del emprendedor (Schumpeter, 2015; Drucker, 1986).; el enfoque económico, relacionado con el entorno en el que se desarrolla el emprendimiento y su impacto (Stevenson, 2000; Audretsch, 2009) y el enfoque estratégico, orientado al análisis de la capacidad organizacional para desarrollar iniciativas de emprendimiento (Stevenson, 2000).

A partir de estas características el emprendimiento puede entenderse como una actividad que combina un contexto donde surge la oportunidad; un individuo con capacidad de identificar dicha oportunidad; liderazgo y disposición a asumir riesgos para dar respuesta a ella; y un entorno que facilite el desarrollo de procesos innovadores (Martin & Osberg, 2007).

La literatura relacionada con el emprendimiento da preponderancia al papel del emprendedor, como una persona "...capaz de reformar o revolucionar el sistema de producción, a través de diferentes procesos de innovación como crear un nuevo negocio o producto, mejorar procesos ya existentes y desarrollar nuevas estrategias de producción, comercialización o mercadeo, entre otras" (Schumpeter, 2015, p.248)

Desde la conceptualización de Schumpeter (2015) se evidencia el papel determinante de la innovación y las formas en las que esta puede desarrollarse. (Dees, 2001; Roberts & Woods, 2005) consideran la innovación como la principal característica que diferencia al emprendedor del empresario. En este sentido, el emprendedor puede identificarse como un empresario innovador (Drucker, 1986)

El emprendimiento social comparte el constructo básico del emprendimiento de negocios, sin embargo, presenta características que lo diferencian del enfoque tradicional o de negocios, particularmente, en términos de: motivación del emprendedor, concepción de oportunidades, misión del emprendimiento y estrategia (Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003)

Al igual que en el emprendimiento tradicional, el emprendedor juega un papel fundamental en estas iniciativas de enfoque social, al considerarse un actor capaz de generar cambios sociales (Dees, 2001). A partir del análisis de sus atributos, se define al emprendedor social como una persona con una fuerte concepción de la ética y coherencia en su actuar (Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003), con capacidad para identificar oportunidades en las problemáticas sociales (Dees, 2001; Shane & Venkataraman, 2000) y visión innovadora para proponer iniciativas de cambio social (Roberts & Woods, 2005)

El contexto en el que surgen estos dos tipos de emprendimiento es el mismo, pero la concepción de oportunidades difiere radicalmente entre ellos. Las oportunidades en el emprendimiento tradicional surgen como resultado de asimetrías de información (Schumpeter, 2015). Entre tanto, el emprendedor social identifica oportunidades en las problemáticas sociales (Dees, 2001), las cuales surgen como resultado de situaciones de desequilibrio social (Martin & Osberg, 2007).

A partir de la identificación de la oportunidad, el emprendedor establece su visión y su misión. La principal diferencia entre el emprendimiento tradicional y social radica en este punto; mientras el emprendimiento tradicional tiene como objetivo la creación de valor económico para su grupo de interés y la maximización de sus beneficios económicos (Alter, 2006; Roberts & Woods, 2005); la misión de los emprendimientos sociales busca la transformación permanente de las condiciones sociales de segmentos de la sociedad víctimas de la marginalización económica y social, quienes no cuentan con medios ni oportunidades para mejorar su situación de vulnerabilidad (Martin & Osberg, 2015). Es así como el emprendedor social se considera "un emprendedor con visión social" (Dees, 2001, p.2).

Si bien la misión social es la característica principal de los emprendimientos sociales y su objetivo es crear valor social, no resulta patente la forma como obtienen recursos para desarrollar sus actividades. Generalmente, los emprendimientos sociales, por su misión, se relacionan con empresas sin ánimo de lucro y actividades de caridad o filantropía, por lo tanto, su misión y su operación no se encamina hacia generar ganancias, como los emprendimientos tradicionales. No obstante, debido a la heterogeneidad de estas iniciativas, los recursos se obtienen de diferentes formas, desde donaciones hasta actividades comerciales (Defourny & Nyssens, 2017)

Para (Masseti, 2008) la diferencia entre los dos tipos de emprendimiento radica en su enfoque misional (social o de mercado) y su aproximación al mercado (actividades con fines lucrativos o sin fines de lucro). A partir de esta diferenciación, la autora identifica cuatro tipos de emprendimiento social: "emprendimiento sin fines de lucro, emprendimiento sostenible (*Tipping Point*), organización social en transición y el emprendimiento lucrativo", el cual se relaciona con estrategias de RSE. (p.4)

A partir de lo anterior, la principal diferencia entre el emprendimiento tradicional y el emprendimiento social no radica únicamente en el enfoque misional y la generación de ganancia, sino en el uso de esa ganancia. "Mientras el emprendimiento social utiliza esos recursos (ganancia) para dar respuesta a causas sociales, el emprendimiento tradicional busca aumentar la riqueza de los inversionistas, gerentes y propietarios" (Masseti, 2008, p.6).

## **1.2. Sostenibilidad e impacto de los emprendimientos sociales**

En los últimos años, la literatura relacionada con el emprendimiento social se ha concentrado en el estudio de la sostenibilidad de estas iniciativas y el desarrollo de herramientas para medir su impacto. A pesar de no hacer parte del constructo de emprendimiento, estos dos factores son parte determinante de su éxito.

El impacto del emprendimiento social y su sostenibilidad dependen de su capacidad de obtener recursos económicos y mantener coherencia entre los fines y medios para cumplir con su misión social (SEKN, 2006). La necesidad de los emprendimientos sociales de ser sostenibles promueve la adopción de principios y herramientas que rigen los negocios tradicionales (Alter, 2006). Por la naturaleza de estas iniciativas, las restricciones de su

misión social y el acceso a recursos dificultan desarrollar estrategias de competitividad enfocadas en la reducción de costos y es ahí donde la innovación juega un papel determinante en la creación de estrategias de diferenciación que les permita competir tanto en el mercado de entidades sin ánimo de lucro como en el de empresas lucrativas (Weerawardena & Sullivan, 2012).

A partir de estudios de caso realizados a emprendimientos sociales en Australia, (Weerawardena & Sullivan, 2012) identifican que su sostenibilidad está altamente relacionada con el desarrollo de estrategias innovadoras enfocadas a mejorar el acceso a financiación y la prestación de servicios; el primero, para lograr que la iniciativa perdure en el tiempo y el segundo para cumplir con su misión social.

Los procesos de innovación desarrollados por los emprendimientos sociales se enfocan en la innovación no-técnica, relacionada con nuevas instituciones sociales, nuevas prácticas de negocios y nuevas formas de relacionarse entre los diferentes actores, mientras los emprendimientos tradicionales desarrollan innovación técnica, relacionada con productos y servicios (Weerawardena & Sullivan, 2012). Sin embargo, la innovación en productos de iniciativas de emprendimientos sociales fortalece la creación de valor social y su sostenibilidad financiera (Son, Lee & Chung, 2012)

Desde otro enfoque, (Martin & Osberg, 2015) analizan dos factores que promueven la sostenibilidad e impacto de los emprendimientos sociales: El primero busca involucrar más actores para hacer visible el problema y así promover acciones que logren un nuevo equilibrio óptimo en términos sociales y económicos (Impacto). Dentro de los actores que promueven cambios sociales el más importante es el consumidor, quien promueve un equilibrio en las relaciones de poder entre productores, comercializadores y gobierno a través de sus decisiones de consumo.

Finalmente, para la medición del impacto se han propuesto algunas metodologías (SEKN, 2006) no obstante, la naturaleza de los emprendimientos sociales y sus restricciones en términos de cumplimiento de su misión y acceso a recursos, dificultan el uso de variables económicas para medir el impacto de los emprendimientos sociales (Roberts & Woods, 2005).

### **1.3. Valor compartido**

La creación de valor social, generalmente se relaciona con las empresas sin ánimo de lucro y la creación de valor económico con las empresas lucrativas (Alter, 2006). Sin embargo, el concepto de valor compartido relaciona los dos tipos de valores a través de estrategias que generen valor económico a partir del valor social (Porter & Kramer, 2011).

El concepto de valor compartido surge del análisis de las políticas de RSE en las empresas (Porter & Kramer, 2006), sin embargo, es un concepto que se ajusta a los emprendimientos sociales y su necesidad de cumplir con una misión social, generar impacto y sostenibilidad. La principal características de las prácticas de valor compartido es lograr el "beneficio tanto para la sociedad como para la empresa a través de políticas y prácticas operacionales" (Porter & Kramer, 2011, p.16) .

En general, este concepto considera que la competitividad y la sociedad están estrechamente relacionadas, por lo tanto, atender problemáticas sociales "pueden ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva" (Porter & Kramer, 2006, p.3).

De acuerdo con los postulados de (Porter & Kramer, 2011), existen tres tipos de estrategias de valor compartido: la primera busca generar valor social ofreciendo bienes y servicios innovadores que den respuesta a problemáticas sociales. Este tipo de estrategias crean nuevos productos o mercados y a través de ellos generan valor económico; un ejemplo de este tipo de estrategias es el microcrédito o microfinanzas (Yunus, 2011; Martin & Osberg, 2015). El segundo tipo de estrategia está relacionado con redefinir la productividad en la cadena de valor, identificando actividades en las que el valor social pueda generar un valor agregado o diferenciador. Por último, el desarrollo de clúster que promuevan la competitividad y la cooperación entre los diferentes actores relacionados con la cadena de

## 1.4. Ventaja competitiva desde un enfoque social

La creación de una ventaja competitiva está relacionada con la capacidad de una empresa de generar valor para sus clientes (Porter, 1998). Dicho valor se conceptualiza como la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por los bienes o servicios que ofrece la empresa. Por lo tanto, el primer acercamiento al concepto de valor se enfoca en la creación de valor económico.

Sin embargo, de acuerdo con el concepto de cadena de valor, el mismo (Porter, 1998) establece que a través del análisis desagregado de las actividades de valor que desarrolla una empresa se pueden identificar estrategias para reducir costos o diferenciar el producto de su competencia y de esta forma generar valor.

Desde el enfoque de reducción de costos, los emprendimientos sociales tienen como principal objetivo crear un valor, pero dicho valor no se puede medir en términos económicos sino sociales, sin embargo, puede impactar indirectamente la generación de valor económico. De acuerdo con (SEKN, 2006) los emprendimientos sociales tienen un gran potencial para mejorar las relaciones con los grupos de interés, particularmente, empleados, proveedores y comunidades locales y gobiernos.

En este sentido, las iniciativas enfocadas a dar respuesta a las problemáticas sociales de estos grupos pueden generar un impacto positivo en la capacidad operacional de la organización, afianzando el compromiso de los empleados, mejorando el clima laboral y la relación con la administración pública. De esta forma las iniciativas con enfoque social podrían "...potencializar la ventaja competitiva de las organizaciones a través de mejoras en la productividad, eficiencia, creatividad, innovación y políticas públicas, entre otras" (SEKN, 2006, p. 79).

Por otra parte, el análisis de la cadena de valor del comprador y los criterios de compra, definidos por como "Atributos específicos de una empresa que crean el valor actual o percibido por el comprador" (Porter, 1998, p.158) también evidencian el potencial del emprendimiento social para generar ventaja competitiva a través del análisis de los criterios de señalamiento, los cuales se definen como:

Criterio de compra que surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del proveedor. Los criterios de señalamiento podrían incluir factores como publicidad, lo atractiva de las instalaciones y la reputación. (Porter, 1998, p. 159)

Los emprendimientos sociales pueden vincularse a las estrategias competitivas de las empresas para mejorar la reputación de las organizaciones, visibilizar su gestión ante la opinión pública y propiciar lealtad de los clientes y proveedores, entre otros (Herrera& Abreu, 2008).

---

## 2. Metodología

Esta investigación de tipo cualitativo utiliza la metodología de estudio de caso simple para explicar de manera empírica como el valor social de los emprendimientos sociales en el sector confecciones puede convertirse en valor económico a través de propuestas de valor compartido.

El desarrollo de la investigación se divide en tres partes: En la primera se realizó la revisión documental para la construcción conceptual de un marco de referencia basado en los conceptos de emprendimiento social y valor compartido.

En la segunda parte se realizó una investigación de fuentes primarias para caracterizar el sector confecciones de la ciudad de Bogotá e identificar problemáticas sociales del mismo, iniciativas de emprendimiento social y estrategias. En esta etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas a los principales actores del sector como agremiaciones, entidades de apoyo, fabricantes y emprendimientos sociales identificados en el sector.

En la tercera parte se analizó el caso de la Fundación Creaciones Miquelina, a partir de información obtenida a través de documentos y entrevistas realizadas a la fundación entre los años 2017 y 2018.

**Tabla 1**  
Información instituciones y personas entrevistadas

<b>Institución</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Cámara Colombiana de Comercio y Afines</b>	Enrique Gómez	Vicepresidente
<b>Cámara de Comercio de Bogotá</b>	Martha Ligia García	Directora Clúster Prendas de Vestir.
<b>Cooperativa Florecer</b>	Ramiro Reyes	Fundador y Gerente
<b>Corporación Ventures</b>	Catalina Franco	Coordinadora
<b>Fundación Bolívar Davivieda</b>	Nathalia Pinilla	Directora Programa Aflora
<b>Fundación Creaciones Miquelina</b>	Marleny Sánchez	Gerente
<b>Paloma y Angostura</b>	Pablo Restrepo	Fundador y Director
<b>Procolombia</b>	Marcela Granados Galvis	Líder Sistema Moda
<b>Sistema B Colombia</b>	Camilo Ramirez	Director de Desarrollo

Fuente: Elaboración propia a partir de información de entrevistas

Las instituciones entrevistadas tienen diferentes enfoques y actividades, por lo tanto, se desarrollan diferentes tipos de entrevistas siguiendo un modelo de preguntas abiertas. La entrevista a las instituciones de apoyo como la Cámara Colombiana de Comercio y Afines, la Cámara de Comercio de Bogotá y Procolombia se centró en las problemáticas del sector, tendencias de producción y consumo y principales prácticas con enfoque social en el sector. A partir de esta información se realiza la caracterización del sector confecciones desde un enfoque social.

Para las entidades relacionadas con el emprendimiento social como la Corporación Ventures, la Fundación Bolívar Davivienda y el Sistema B las preguntas se enfocaron en identificar emprendimientos sociales en el sector y las problemáticas de estas iniciativas en el país.

Por último, las preguntas a los emprendimientos sociales identificados en el sector confecciones de la ciudad de Bogotá: la Cooperativa Florecer, Fundación Creaciones Miquelina y Paloma y Angostura se diseñan teniendo como referencia (Son, Lee, & Chung, 2018) y se relacionan a continuación:

- 1.Cuál es la misión de la institución?
- 2.Cuál es la problemática social a la que da respuesta su institución?
3. Como da respuesta a esa problemática?
- 4.Cuál es su principal fuente de ingresos?
- 5.Cuál es su principal problemática financiera?

Las entrevistas se realizaron de manera presencial, excepto por el caso de Paloma y Angostura la cual se realizó de manera virtual; la información obtenida se grabó, transcribió, organizó y sistematizó teniendo en cuenta (Alter, 2006) y se estableció las siguientes categorías: misión social, problemática, estrategia para dar respuesta a su misión y sostenibilidad.

### **3. Resultados**

Las iniciativas de emprendimiento social en Colombia son diversas en términos de misión, sectores y estrategias. De acuerdo con las organizaciones encuestadas, la mayoría de los emprendimientos sociales se constituyen como entidades sin ánimo de lucro (ESAL) y presentan dificultades para ser sostenibles en el tiempo, particularmente, porque se concentran en el cumplimiento de su misión y no desarrollan estrategias enfocadas en la planeación estratégica, particularmente, para acceder a recursos y fortalecer sus capacidades operacionales en lo que han denominado “ventaja competitiva sostenible” o ventaja competitiva social (SEKN, 2006, p. 82).

En este sentido, los emprendimientos sociales en Colombia se financian a través de donaciones, cooperación internacional y convocatorias de proyectos de entidades públicas y privadas. De acuerdo con los entrevistados es necesario promover la profesionalización de los gestores sociales y generar espacios de capacitación en el uso de herramientas administrativas, organizacionales y comerciales para fortalecer el desarrollo de estrategias innovadoras, sostenibles y que permitan generar valor social

En Colombia las iniciativas de emprendimiento social se concentran en proveer servicios sociales y la producción de bienes se concentra en el sector agropecuario. Además, las problemáticas más atendidas por estas iniciativas se relacionan con programas y servicios de educación y capacitación para niños y adultos, servicios de asistencia social a población vulnerable y oportunidades de empleo para madres cabeza de familia y desplazados.

Las iniciativas de emprendimiento social en el sector confecciones son pocas, a pesar de las grandes problemáticas en términos sociales y ambientales que genera esta actividad económica (FUNDES, 2001), lo cual puede relacionarse con tres factores: el perfil de los actores, las relaciones de poder entre los actores y las condiciones de la demanda local.

Las confecciones son una actividad intensiva en mano de obra no calificada con bajos niveles de formación y poca visibilidad en los ámbitos económicos, políticos y sociales del país. El perfil de la mano de obra y su baja capacidad de organización y negociación los convierte en los principales perjudicados ante la presión de las empresas por reducir sus costos de producción a través de prácticas de contratación informal, con salarios bajos y condiciones laborales inestables (Camacho, 2008)

Por último, las condiciones de la demanda nacional y el perfil del consumidor local que prioriza sus decisiones de compra en el precio dificultan que las empresas y marcas cambien sus prácticas en términos sociales y ambientales.

La mayoría de empresas del sector, sin importar su tamaño, consideran que el generar empleo es su principal práctica social y ven las iniciativas de enfoque social como un gasto y no como una inversión. Sin embargo, algunas iniciativas de enfoque social se relacionan con estrategias o políticas de RSE como las establecidas por Promoda y Maaji, entre otras.

#### **3.1. Caracterización del sector de prendas de vestir**

El mercado de prendas de vestir se caracteriza por ser uno de los sectores más globalizados y dinámicos en términos de innovación, producción, comercialización, consumo, generación de empleo e ingresos a diferentes economías (Shen, 2018). En este sentido, se considera que la industria de textil- confección emplea alrededor de 120 millones de personas, con una gran participación de mujeres en países en desarrollo con bajos niveles de escolaridad y escasas oportunidades laborales (Shen, 2018)

En los últimos años, el sector presenta una fuerte diversificación de la producción a través de la subcontratación de procesos de producción en países en desarrollo, particularmente en Asia (WTO, 2018).

Las prácticas de subcontratación en los procesos de confección de prendas de vestir surgen como estrategia de competitividad para generar valor a través de la reducción de costos; siendo la confección una actividad intensiva en mano de obra, la principal forma de reducir costos está relacionada con la remuneración de dicho factor, por lo tanto, la subcontratación de estos procesos se realiza en países con salarios y marcos legales más flexibles. La

práctica de la subcontratación ha sido tan dinámica en las confecciones que actualmente para muchas marcas, empresas y consumidores resulta imposible conocer y rastrear en que parte del mundo fabrican sus prendas de vestir y bajo qué condiciones en términos sociales y ambientales (Fashion Revolution, 2016).

Sin embargo, el surgimiento de una conciencia mucho más ética en términos de consumo ha fortalecido iniciativas que tienen como objetivo generar mayor visibilidad en torno a los procesos de producción, comercialización y consumo de prendas de vestir y promover un consumo ético y responsable a través de acciones relacionadas con moda sostenible y economía circular mediante iniciativas como: Fashion Revolution, Detox de Greenpeace, Trash to Cash, Piñatex, Forest for Fashion y certificaciones como Comercio Justo, Sistema B, Fair Wear Foundation, Fair Labor Association y el Global Organic Textile Standard, entre otras.

### **3.1.1. El sector confecciones en Bogotá**

En Colombia, el sector de confecciones se caracteriza por su larga historia y su importante aporte a la economía a través de la generación de empleo y la participación de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, la competencia generada por el proceso de apertura económica y el contrabando han planteado grandes retos en términos de competitividad, tecnología, innovación, relaciones laborales e impacto ambiental.

De acuerdo con un estudio realizado para el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la confección de prendas de vestir se identifica con el código CIU 1810. Dentro de esta actividad se incluye la confección de "todo tipo de ropa (formal, informal, de trabajo y por confección de punto y ganchillo o por tejido plano) elaborada con los diferentes materiales textiles mediante actividades de costura" (Nieto & Lopez, 2017, pág. 11)

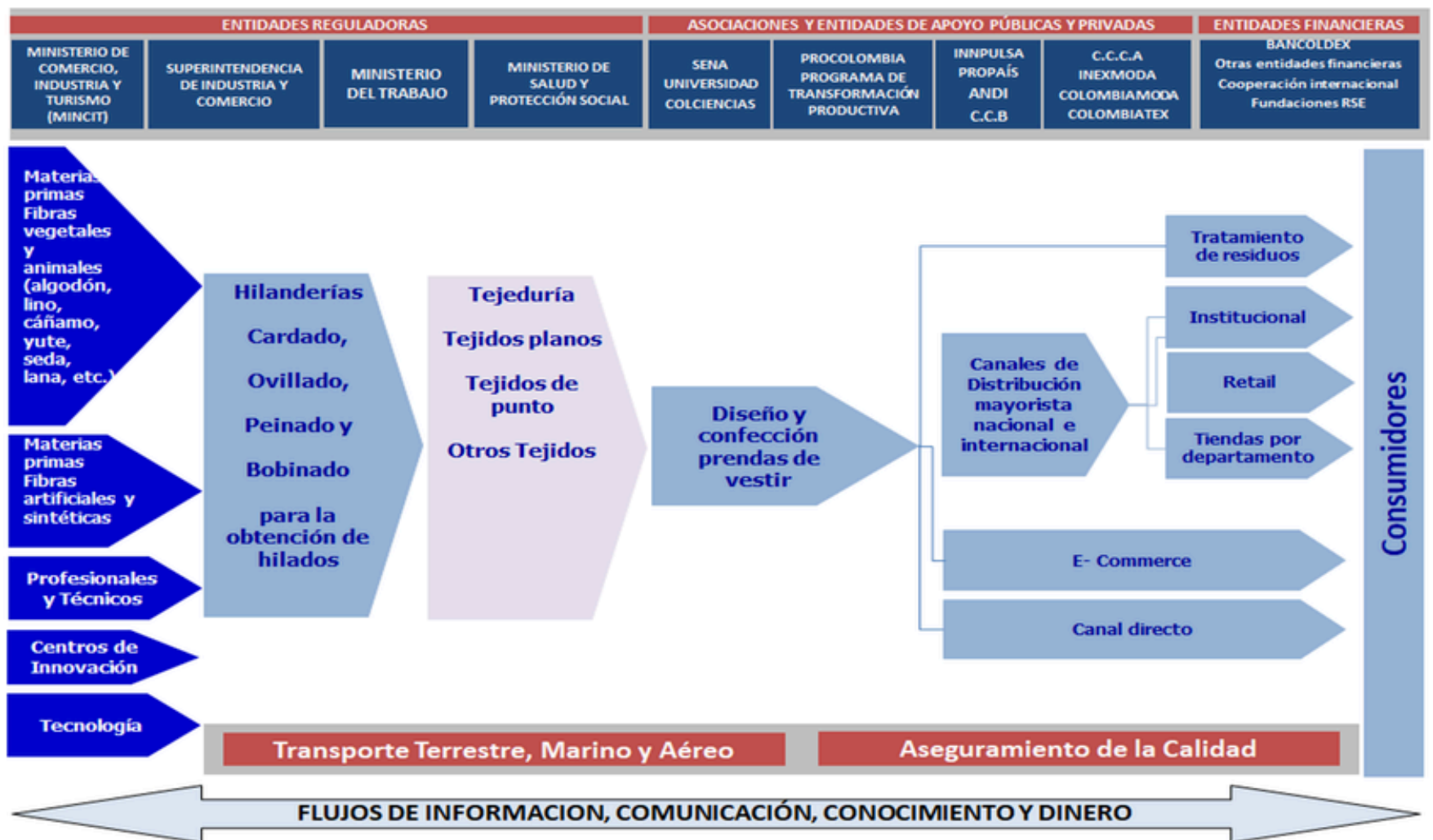
En general el sector se caracteriza por ser diverso y heterogéneo en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales (DNP, 2003). Pero analizando las exportaciones de las confecciones, estas se concentran en los pantalones (jeans) y ropa interior (Legiscomex, 2018). En términos de tamaño, el sector está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, las cuales representan el 79.8% del total empresas del sector y se concentra en Bogotá y Medellín (Nieto & López, 2017).

El sector de confecciones en la ciudad de Bogotá concentra las actividades de producción, comercialización y exportación. Además, en los últimos años se fortalecen iniciativas de *hubs* como El madrugón, Nexus y el Gran San ubicados en el centro de la ciudad y el clúster de prendas de vestir de la Cámara de Comercio de Bogotá cuyo objetivo es potencializar el sector a través del trabajo conjunto de diferentes actores como el Gobierno, academia y líderes empresariales para promover la productividad y competitividad. Entre los principales logros del clúster esta las actividades de promoción como Bogotá Fashion Week y ferias sectoriales (CCB, s.f)

#### **Figura 1**

Cadena de valor del sector confecciones en Bogotá





Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de la cadena de valor del sector y las entrevistas se evidencia que la principal problemática del sector, en términos sociales, se concentra en la informalidad empresarial y laboral, la cual justifican los diferentes actores por los altos costos que implica la formalización empresarial y la contratación formal de los empleados, debido a factores como los parafiscales.

Las tendencias hacia la subcontratación de procesos a través de contratos de maquila y el surgimiento de talleres satélites para la producción son prácticas comunes entre los actores de la cadena, sin importar el tamaño de la empresa. En este sentido, la carga social, en términos laborales y medioambientales recae sobre el eslabón de la producción, el cual se concentra en pequeños satélites y los empleados; el resto de los actores como comercializadores, marcas, diseñadores desconocen los procesos y las prácticas laborales y medioambientales de los mismos.

Como gremio, los esfuerzos se enfocan en promover políticas proteccionistas y mayor control del gobierno para contrarrestar la competencia asiática y el contrabando. La mayoría de los empresarios agremiados no identifican los factores sociales como determinantes de competitividad, además no existen estrategias conjuntas a través de las agremiaciones y entidades de apoyo para fortalecer estos procesos, a pesar que existen evidencia de la relación entre el capital humano y la competitividad del sector (Gomez, 2012; Sarache, Castrillón, & Giraldo, 2011).

Prácticas como mantener bajos los niveles de sueldos, reducir los beneficios y tercerizar al extranjero están empezando a ceder ante la conciencia de los efectos positivos que tienen en la productividad un salario mínimo vital, la seguridad, el bienestar, la capacitación y las oportunidades de desarrollo para los empleados (Porter & Kramer, 2011, p. 11).

El sector de confecciones colombiano ha tenido un enfoque hacia la exportación. En este sentido, el Programa de Transformación Productiva ha identificado como una oportunidad posicionar la confección colombiana como un producto de comercio justo para dar respuesta a las tendencias de moda ética y responsable en el mercado internacional. (Mc Kinsey & Company, 2009). En el 2016, la hoja de ruta del programa establece como acción la formalización y la certificación de comercio justo para diferenciar los productos de confección colombianos y generar reconocimiento y valor en el mercado internacional (AITEK, 2016)

A pesar del enfoque internacional de este sector y el crecimiento de la demanda en el mercado mundial por prendas de vestir "éticas" en términos sociales y ambientales, no se evidencia que las empresas y diferentes actores relacionados con las confecciones tengan en cuenta estas tendencias en sus estrategias de competitividad.

### **3.2. Emprendimiento social en el sector de confecciones**

Las problemáticas sociales y ambientales relacionadas con las actividades del sector confecciones se concentran en el recurso humano y las prácticas de contratación informal, como el pago por prenda terminada, conocido como destajo, la contratación indirecta a través de cooperativas y la subcontratación a través de pequeños satélites no formalizados. Estas prácticas generan inestabilidad laboral y alta rotación de personal, con efectos negativos en términos de productividad y competitividad. Adicionalmente, el sector genera impactos ambientales relacionados con el uso de químicos y agua, así como desperdicios, como los retazos.

De acuerdo con la información de los emprendimientos sociales identificados, las tres iniciativas se concentran en dar respuesta a la misma problemática, generar oportunidades laborales para grupos de la población en condiciones de vulnerabilidad, particularmente, mujeres.

En el caso de la Cooperativa Florecer su población objetivo son mujeres desplazadas y de bajos recursos residentes en el barrio Santa Viviana en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá. La población objetivo de Miquelina son mujeres víctimas de trata de personas y trabajo sexual en la ciudad de Bogotá. Por último, Paloma y Angostura ofrece oportunidades para desmovilizados y víctimas del conflicto y su misión también tiene un enfoque medioambiental, como el uso de algodón orgánico y material textil reciclado, como el poliéster para la producción de sus prendas.

En general, las tres iniciativas tienen claramente definida su misión social, pero la principal diferencia radica en las estrategias para dar respuesta a dicha problemática. La iniciativa de Florecer se concentra en la economía solidaria y la conformación de una cooperativa para generar empleo a través de la capacitación y comercialización de productos. En el caso Miquelina y Paloma y Angostura la estrategia se enfoca en la diferenciación, la primera a través de la certificación de comercio justo y la segunda a través de estrategias de mercadeo y e-commerce.

En términos financieros y de sostenibilidad, la Cooperativa Florecer es la que presenta mayores retos, ya que su funcionamiento depende completamente del apoyo del Centro Comunitario Jesús Maestro y la Cooperativa Cootradecun. Esta iniciativa no cuentan con una estructura organizacional definida ni planeación estratégica en términos de operación ni comercialización.

En el caso de Paloma y Angostura, su actividad económica es la principal fuente de recursos, sin embargo, busca promover nuevas estrategias para fortalecer la sostenibilidad de la empresa. Por el contrario, Miquelina cuenta con un modelo de gestión enfocado en el cumplimiento de su misión social a través de la producción de prendas de vestir, las cuales se exportan y generan ingresos para cumplir con su misión social.

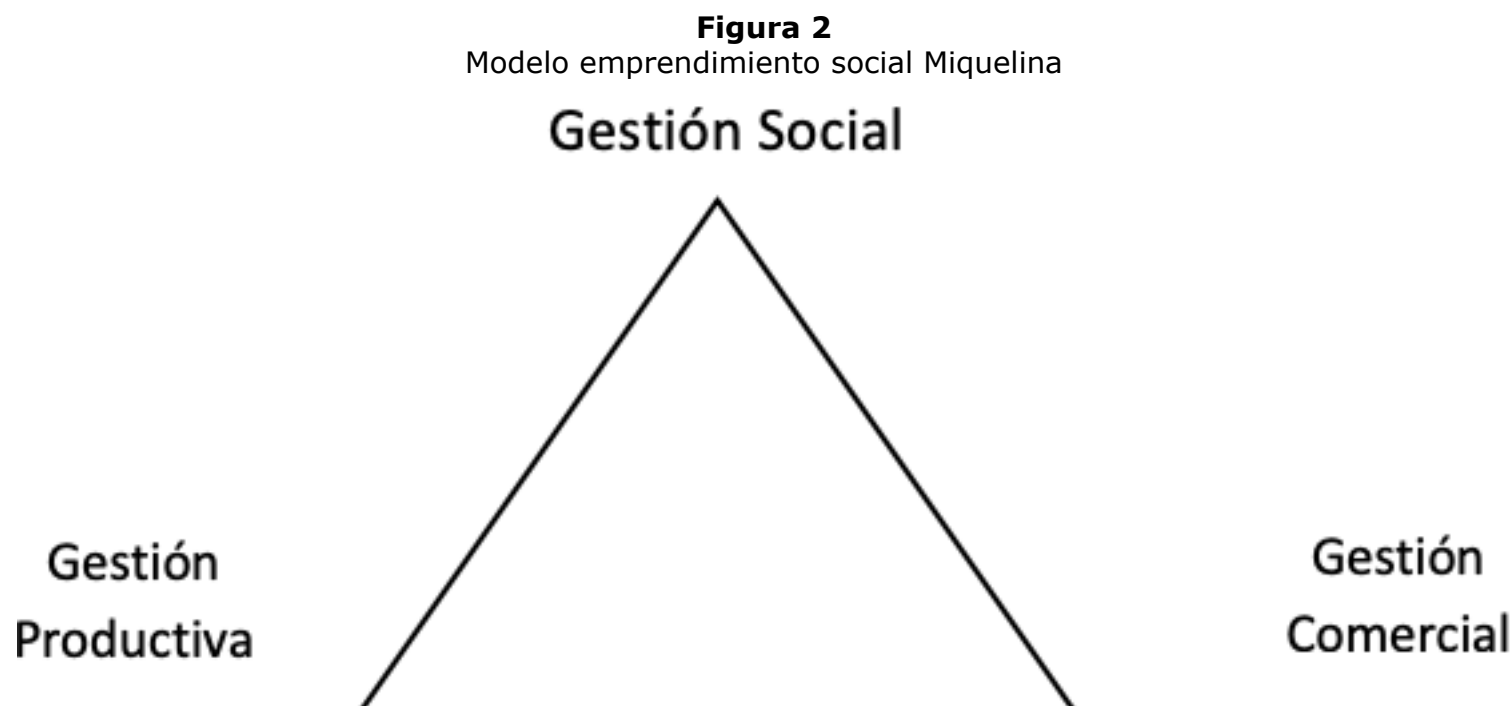
### **3.3. El caso de Miquelina**

La Fundación Creaciones Miquelina es un emprendimiento social que promueve la realización personal, familiar y social de las mujeres en situación de vulnerabilidad, en especial aquellas vinculadas a la prostitución o víctimas de trata de personas, a través de actividades de diseño, desarrollo, producción y comercialización de prendas de vestir de alta calidad. (Miquelina, *s.f*)

Esta entidad sin ánimo de lucro, fue fundada con el fin de ofrecer oportunidades de trabajo digno, con salario justo y condiciones que promuevan el desarrollo humano integral de las mujeres que participan en el Programa Integral desarrollado por la Congregación de Religiosas Adoratrices (Fundación Creaciones Miquelina, 2016)

Para dar respuesta a su enfoque social, la organización ha desarrollado un modelo en el que integran los factores sociales, productivos y comerciales, a través de la planeación estratégica enfocada en la gestión social, la gestión de producción y la gestión comercial que ha permitido a la fundación generar beneficios que garanticen su sostenibilidad y la de sus programas.

En la Figura 1, se presenta el modelo de negocio de Miquelina a partir del Triángulo Estratégico de Moore (1995- 2000), propuesto por (SEKN, 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de (SEKN, 2006)  
y (Fundación Creaciones Miquelina, 2016)

Con el fin de cumplir con su objetivo fundacional, la gestión social de la empresa se enfoca en los siguientes programas sociales: Patrocinio, capacitación y vinculación; empleo y meta social; estabilidad laboral; bienestar social laboral y aplicación de excedentes. (Fundación Creaciones Miquelina, 2016)

Los programas sociales que desarrolla Miquelina tienen un gran impacto en mejorar las condiciones de vida de las mujeres vinculadas a la fundación. El principal es ofrecer un trabajo digno que promueve el desarrollo integral de las trabajadoras y sus familias a través de propuestas innovadoras como el apoyo para la conformación de la Cooperativa Multiactiva Miquelina (COOMIQUELINA) por trabajadoras de la fundación. A través de esta iniciativa, más de cien familias han accedido a vivienda digna en el barrio Juan José Rondón, en Bogotá.

La fundación también ofrece programas de jardín infantil y comedor comunitario para sus colaboradores; todos estos proyectos financiados a través de la reinversión de los excedentes de la compañía y donaciones (Fundación Creaciones Miquelina, 2016:14)

Para garantizar la gestión social, Miquelina cuenta con un programa de gestión productiva enfocado en la capacitación continua de su recurso humano, inversión en las instalaciones, renovación de la maquinaria y fortalecimiento del departamento de producción encargado de los procesos de calidad, productividad y tecnología.

La gestión de la producción y los altos estándares de calidad han convertido a Miquelina en proveedor de prendas de vestir especializadas para el mercado del Reino Unido y Alemania; reconocidos por ser exigentes. Adicionalmente, Miquelina cuenta con la certificación de sistema de gestión de calidad ISO 9001 y amplio reconocimiento en el sector de confecciones colombiano por su enfoque social y productividad.

La principal fuente de ingresos de la Fundación y el cumplimiento de su misión social es la comercialización de sus productos de confecciones. La empresa cuenta con tres nichos de mercado: la exportación, principal fuente de ingresos; la comercialización de uniformes escolares, prendas para trabajo industrial, prendas deportivas en el mercado nacional y

servicios de paquete completo que representan un importante ingreso para la fundación (Fundación Creaciones Miquelina, 2016: 18)

Teniendo en cuenta el enfoque internacional de la empresa, la cual exporta el 80% del total de su producción, la fundación diseña y desarrolla una estrategia de valor compartido que busca potencializar su enfoque social para generar valor económico a través de la certificación de comercio justo. Esta estrategia logra diferenciar los productos de Miquelina y generar oportunidades de acceder a un nicho de mercado especializado, donde se reduce la competencia por costos y se fortalece la creación de valor social.

En el año 2015, la Organización Mundial de Comercio Justo otorgó la membresía provisional a Miquelina y en el 2017 obtuvo la certificación como la primera empresa del sector textil y confección colombiano certificada en comercio justo. La certificación no solo visibiliza la gestión social de Miquelina y abre un nicho de mercado para sus productos. En tan poco tiempo, los productos de la empresa lograron ingresar al mercado de comercio justo en Alemania, donde ofrece los productos certificados a través de la marca de su principal cliente internacional.

A partir de lo planteado por (Masseti, 2008), Miquelina es un emprendimiento social sostenible, ya que cuenta con una misión social claramente definida, la cual se convierte en la prioridad y núcleo de todo su proceso de gestión. Sin embargo, la fundación da respuesta a dicha misión a través de un modelo de gestión empresarial con herramientas e indicadores relacionados con organizaciones lucrativas.

De acuerdo con (Alter, 2006) el modelo de emprendimiento social de Miquelina integra completamente su enfoque social y su actividad económica, lo cual le facilita el cumplimiento de su misión. A través de la certificación de comercio justo logra generar valor económico a partir del valor social, como lo establece el concepto de valor compartido de (Porter & Kramer, 2011).

Desde la perspectiva del modelo operacional de (Alter, 2006), Miquelina integra el modelo de empleo y subsidio de servicio. Este es un ejemplo de emprendimiento social incrustado, que encuentra en el cambio social su razón de ser, en el impacto social su motivación y en la generación de ingresos el medio para lograr su objetivo.

El modelo de gestión de Miquelina se relaciona con la estrategia de redefinición de la productividad. Desde el análisis de la cadena de valor de la empresa y de acuerdo con lo planteado por (Ramirez, 2016), la ventaja competitiva de Miquelina se relaciona con su recurso humano, tanto por la naturaleza de su actividad económica, la confección de prendas de vestir, como sus programas sociales y de gestión humana (Sarache, Castrillón, & Giraldo, 2011) y (Gomez, 2012).

---

## 4. Conclusiones

El emprendimiento social introduce un nuevo paradigma en términos organizacionales, al desarrollar estrategias innovadoras que buscan generar lucro (valor económico) para dar respuesta a problemáticas sociales (valor social) (Alter, 2006). En este sentido, el potencial de los emprendimientos sociales radica en la capacidad de identificar oportunidades de negocio en las problemáticas sociales y dar respuesta a ellas a través de estrategias innovadoras de negocios que generen valor social y sean sostenibles en el tiempo.

Por lo tanto, la permanencia y éxito de los emprendimientos sociales están estrechamente ligadas a su capacidad de ser sostenibles financieramente y autónomos en sus decisiones. Esto implica reducir su dependencia de donaciones y actividades filantrópicas ofrecidas por terceros, así como del asistencialismo promovido por programas gubernamentales, donde el aporte de dichas iniciativas se limita simplemente al análisis de estadísticas.

La sostenibilidad de los emprendimientos sociales se puede enfocar en estrategias de valor compartido, con el fin de lograr que a partir del de valor social se genere valor económico. En este sentido, el valor social creado por estos emprendimientos en el sector de confecciones puede relacionarse con la ventaja competitiva a través de estrategias como el comercio justo

A pesar de lo utópico que resulte establecer los factores sociales como fuentes de competitividad, es necesario profundizar en el análisis de la cadena de valor para entender que las empresas y sus actividades no están únicamente ligadas a la búsqueda de la productividad y la competitividad a través de la reducción de los costos y la maximización de las ganancias.

El análisis presentado en este artículo evidencia que lo social y lo económico pueden integrarse de una manera estratégica para lograr generar un impacto social e ingresos. El caso de Miquelina evidencia que las empresas sin ánimo de lucro pueden beneficiarse del uso de mecanismos y herramientas relacionadas con el emprendimiento tradicional, como son la planeación estratégica, gestión administrativa, estrategias de comunicación y mercadeo.

Finalmente, los emprendimientos sociales que desarrollan estrategias de valor compartido pueden potencializar su impacto, al convertirlos en iniciativas sostenibles y generadoras de un cambio social.

---

## Referencias bibliográficas

- AITEX (2017). Actualización y definición del plan de negocio para el sector textil y confecciones. Hoja de Ruta. Programa de Transformación Productiva. Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=adeef42a-814a-490e-85dd-b934229ad303>
- ALTER, Sutia Kim (2006), **Social enterprise models and their mission and money relationships**. En A. Nicholls. Social entrepreneurship. New models of sustainable social change (pp.205-232) Oxford: Oxford University Press.
- AUDRETSCH, D. (2009). **The Entrepreneurial Society**. Journal of Technology Transfer. Vol. 34, Número 8, Pág. 245, 254.
- CAMACHO, Karina (2008). **Las confesiones de las confecciones. Condiciones laborales y de vida de las confeccionistas de Medellín**. Ensayos laborales 17. Medellín. Escuela Nacional Sindical
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ [CCB] (s.f.). **Clúster Prendas de Vestir**. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir>
- DEES, J. G. ( 2001). **The Meaning of 'Social Entrepreneurship**. Dees, J. Gregory (2001), The meaning of "social entrepreneurship", The Fuqua School of Business, Duke University Recuperado de [www.entrepreneurship.duke.edu](http://www.entrepreneurship.duke.edu): <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>
- DEFOURNY, Jacques & NYSSSENS, Marthe (2017). **Mapping social enterprise models: some evidence from the "ICSEM" project**. Social Enterprise Journal. Vol. 13, Número 4, Pág. 318- 328. Recuperado de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SEJ-09-2017-0049?mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&journalCode=sej>
- DRUCKER, Peter (1986). **La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios** . Buenos Aires: Sudamericana
- FASHION REVOLUTION CIC. (2016). **Fashion Transparency Index**. Fashion Revolution and CIC. Recuperado de: <https://www.fashionrevolution.org>
- FUNDACIÓN CREACIONES MIQUELINA. (2016). **Balance Social 2010- 2015**. Bogotá: Kimpres S.A.S.
- FUNDES (2001). **Guía de buenas practicas para el sector textiles**.. Bogotá: Ministerio de Medio Ambiente. Recuperado de: <http://biblos.uamerica.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=16822>
- GOMEZ, Ofelia. (2012). **La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: Industria de confecciones de Bucaramanga**. Revista *TECNURA*. Vol. 16. Número 31, Pág. 102-113.
- HERRERA, Juan C. & ABREU, Jose L. (2008). **Como Gestionar la Responsabilidad Social en las pymes Colombianas**. DAENA: International Journal of Good Conscience, Vol.3

LEGISCOMEX (2018). **Estadísticas de comercio internacional**. Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Home/Estadisticas?id=3ce5633fd7024d07958a8eef92e59969>

MARTIN, Roger & OSBERG, Sally (2007). **Social Entrepreneurship: The Case for Definition**. Stanford Social Innovation Review. Vol.5, Número 1, Pág. 28-39.

MARTIN, Roger & OSBERG, Sally. (2015). **Two key for sustainable social enterprise**. Harvard Business Review. Volu 93, Número 5, Pág 87-94.

MASSETTI, Brenda. (2008). **The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change**. *E:CO*. Vol. 10, Número 3, Pág. 1-8.

MC KINSEY & COMPANY (2009). **Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Sector textil, confección, diseño y moda**. Informe Final. Bogotá:Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

NIETO, Victor y LOPEZ, Julian (2017). **Cadena Textil Confecciones. Estructura, Comercio Internacional y Protección**. Bogotá: DNP.

PORTER, Michael. (1998). **Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. Décima Séptima edición. México: Compañía Editorial Continental.

PORTER, Michael & KRAMER, Mark. (2006). **Estrategia y Sociedad**. Harvard Business Review América Latina. Vol. 84, Número 12, Pág. 2-15.

PORTER, Michael & KRAMER, Mark (2011). **La Creación de Valor Compartido**. Harvard Business Review América Latina. Vol. 89, Número 1, Pág. 4- 18.

RAMIREZ, Jorge. (2016). **Entendiendo la competitividad y el valor compartido**. Revista Palmas, Vol. 37, Número 3, Pág. 89-97.

ROBERTS, Dave & WOODS, Christine (2005). **Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship**. University of Auckland Business Review. Vol. 7, Número 1, Pág. 45-51.

SARACHE, William, CASTRILLÓN, Omar, & GIRALDO, Jaime (2011). **Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso**. Cuadernos de Administración. Vol. 24. Número 43, Pág. 89-110.

SCHUMPETER, Joseph. (2015). **Capitalismo, Socialismo y Democracia**. Barcelona: Página Indómita.

SHANE, Scott., & VENKATARAMAN, Sankaran. (2000). **The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**. Academy of Management Review. Vol. 25, Número 1, Pág 217-226.

SHEN , Lu (2018 a). **2018 Fashion Industry Benchmarking Study**. United State Fashion Industry Asociation. Recuperado de: [http://www.usfashionindustry.com/pdf\\_files/USFIA-Fashion-Industry-Benchmarking-Study-2018.pdf](http://www.usfashionindustry.com/pdf_files/USFIA-Fashion-Industry-Benchmarking-Study-2018.pdf)

SHEN, Lu (2018). **Changing trends in world textile and apparel trade**. Just-style. Apparel Sourcing Strategy Recuperado de: [https://www.just-style.com/analysis/changing-trends-in-world-textile-and-apparel-trade\\_id134353.aspx](https://www.just-style.com/analysis/changing-trends-in-world-textile-and-apparel-trade_id134353.aspx)

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK [SEKN] (2006). **Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica**. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

SON, Hosung, LEE, Joosung, & CHUNG, Yanghon (2018). **Value Creation Mechanism of Social Enterprises in Manufacturing Industry: Empirical Evidence from Korea**. *Sustainability 2018*, Vol. 10. Número 1, Pág 1-24. Recuperado de: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/1/46>

STEVENSON, Howard (2000). **Why Entrepreneurship Has Won**. Coleman White Paper USASBE Plenary. Recuperado de: [http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep\\_research/e\\_won.pdf](http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep_research/e_won.pdf)

SULLIVAN, Gillian, WEERAWARDENA, Jay, & CARNEGIE, Kashonia (2003). **Social Entrepreneurship: Towards conceptualization**. *International Journal of Nonprofit*

**and Voluntary Sector Marketing.** Vol. 8, Número 1. Pág 76-88.

WEERAWARDENA, Jay & SULLIVAN, Gillian (2006). **Investigating Social Entrepreneurship: A multidimensional model.** *Journal of World Business.* Vol. 41, Número 1, Pág 21-35.

WEERAWARDENA, Jay & SULLIVAN, Gillian. (2012). **Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation.** *Journal of Public Policy & Marketing.* Vol. 31, Número 1, Pág 91-101.

WTO. (2018). **World Trade Statistical Review 2018. Ginebra: WFTO.** Recuperado de: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf).

YUNUS, Muhammad. (2011). **Las Empresas Sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acciantes de la humanidad.** Barcelona: Paídos.

---

1. Docente Investigador Facultad Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Autónoma de Colombia. Magíster en Economía Internacional. [rodriguez.margarita@fuac.edu.co](mailto:rodriguez.margarita@fuac.edu.co)

2. Docente Investigador Facultad Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Autónoma de Colombia. MBA con énfasis en Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medioambiente. [jhernandez.uribe@fuac.edu.co](mailto:jhernandez.uribe@fuac.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 07) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2019. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados