

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA DE SÁBANAS
DEL CLÚSTER DE CONFECCIONES EMPRESARIAL DE PROSOFI, PROYECTO
“NEGOCIOS INCLUSIVOS” PARA LA UNIDAD DE PLANEAMIENTO ZONAL -
GRAN YOMASA EN LA LOCALIDAD DE USME.

Estudiante

SIXTA DEL CARMEN HERAZO GONZÁLEZ

Tutor

MAURICIO FERNANDO GÓMEZ CASTILLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

Noviembre 5 de 2018

Tabla de contenido

1. Contenido	
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA.	4
2.1. Descripción del área.	4
2.2. Diagnóstico de los Clúster de confecciones	5
2.3. Factores Políticos	6
2.4. Factores Económicos	7
2.5. Factores Socioculturales	7
2.6. Factores Tecnológicos	7
2.7. Factores Ecológicos	8
2.8. Factores Legales	8
2.9. Análisis DOFA	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4. ANTECEDENTES	10
4.1. Descripción del origen del problema	10
4.2. Otros estudios	11
5. JUSTIFICACIÓN	12
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
6.1. Marco teórico	13
6.2. Marco Conceptual	14
7. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES	15
7.1. GENERAL:	15
7.2. ESPECIFICOS:	15
8. METODOLOGÍA	16
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	17
10. TRABAJOS CITADOS	33
11. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
12. TABULACIÓN DE RESULTADOS	42

Introducción.

En este documento se propone para las confeccionistas de la línea de sábanas del clúster de confecciones empresarial de la Localidad de Usme, una estrategia de “negocios inclusivos”, desarrollando específicamente estrategias de mercadeo y operación que les permitan apropiarse de la orientación organizacional y productiva necesaria para generar recursos financieros y cubrir sus necesidades básicas.

Este clúster se genera gracias al proyecto de “Negocios Inclusivos” desarrollado por el Programa Social PROSOFI de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Javeriana, la cual, mediante el acompañamiento a las unidades productivas de las comunidades vulnerables de Bogotá, facilita su progreso integral, sostenible y auto-gestionado en su contexto social, cultural, político y económico.

PROSOFI y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, específicamente la carrera de Administración de Empresas, se enfocan en el desarrollo de competitividad laboral y empresarial de estas comunidades ubicadas en la Unidad de Planeación Zonal Gran Yomasa de la Localidad de Usme en Bogotá, constituyendo Negocios Inclusivos, mediante la conexión de los sectores de bajos ingresos con los mercados convencionales para mejorar sus condiciones de vida (PROSOFI, 2018).

A partir de un diagnóstico, se definió como posible mercado objetivo de las sábanas, los hogares geriátricos y hospitales. Luego de establecer una lista de contactos, se procede a la elaboración de un instrumento de recolección de información, con el cual se realiza un sondeo. El objetivo fue la identificación de las características deseadas en las sábanas por parte de estas instituciones, analizando su comportamiento de compra, uso y disposición (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Como resultado del análisis de los datos obtenidos, se procede a establecer estrategias de mercadeo relacionadas con el producto, canales de distribución y comunicaciones. Seguidamente, se identifican aspectos operativos del proceso de manufactura de las sábanas por parte de confeccionistas, definiendo capacidad de producción para soportar la demanda generada al implementar, en un futuro, las estrategias de mercadeo.

Finalmente, este trabajo aporta al clúster, para el desarrollo de su negocio, una primera identificación de competencias blandas en cada confeccionista y su correspondiente asignación de roles.

2. Diagnóstico del área de práctica.

2.1. Descripción del área.

El presente trabajo busca desarrollar una estrategia de negocios involucrando la filosofía de Negocios Inclusivos (NI) (CECODES, 2008) para la línea de sábanas de un grupo de confeccionistas que conforman un clúster en la unidad de Planeación zonal Gran Yomasa de la localidad de Usme en Bogotá. La propuesta que plantea la filosofía de NI consiste en ser una iniciativa empresarial que contribuya a que personas de bajos ingresos logren satisfacer sus necesidades básicas (Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, 2008), lo cual la hace viable para ser un elemento diferencial en el momento de hacer una estrategia de negocios que involucre a grandes empresas.

La Pontificia Universidad Javeriana (PUJ), tiene como misión ejercer la docencia, la investigación y el servicio con excelencia. Como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar, se propone la formación integral de personas que sobresalgan por su calidad humana, ética, académica, profesional y por su responsabilidad social. Por esto, la PUJ, dada su orientación al servicio, dirige su labor hacia el apoyo de estas iniciativas.

Cada programa académico, en cumplimiento a la misión donde se establece el servicio y la formación integral, promueve procesos formativos con estudiantes, profesores, personal administrativo y egresados. De hecho, la Universidad constituye un Programa Social macro, denominado PROSOFI, el cual se presenta como un modelo de interacción entre la comunidad educativa javeriana y las comunidades marginadas. PROSOFI busca acompañar los procesos de desarrollo integral, sostenible y auto-gestionado, reflejando así la responsabilidad social universitaria inspirada en los valores de servicio propios de la Compañía de Jesús.

De esta forma, PROSOFI, pretende fortalecer la formación integral de la comunidad educativa Javeriana y de las personas externas vinculadas al programa, desde la docencia, la investigación y el servicio. Igualmente, busca potenciar el desarrollo de las comunidades en su contexto social, cultural, político y económico, generando espacios de interdisciplinariedad alrededor de la comunidad beneficiaria (PROSOFI, 2018).

PROSOFI actualmente desarrolla varios proyectos en Bogotá, en la localidad de Usme en 21 barrios de estrato 1 y 2 del sector Bolonia donde residen aproximadamente 20 mil personas (35% en estrato 1 y el 65% en el 2) (PROSOFI, 2018).

En estas localidades residen personas desplazadas especialmente en los años 90 de otras regiones de Colombia debido al conflicto armado, las cuales se ubicaron ilegalmente en esta zona. Aun cuando hoy en día el barrio está legalizado, se observan problemas a nivel socio económico, cuyo origen está dado por esta migración.

La intervención de la PUJ en este sector se organiza según líneas de acción, las cuales son: Competitividad laboral y empresarial; Infraestructura de espacio público, vivienda y equipamiento comunitario; Medio ambiente, saneamiento básico y desarrollo sostenible; Infraestructura tecnológica y de Comunicaciones; Desarrollo Social Integral, Salud y Convivencia; Gestión participativa, desarrollo local y política pública y finalmente Gestión integral del Riesgo.

Como se observa, estas líneas de acción representan las diferentes problemáticas y necesidades que la localidad evidencia y el accionar de PROSOFI permite organizar el trabajo interdisciplinario de cada programa. Cabe anotar que PROSOFI tiene su origen en la Facultad de Ingeniería, vinculándose en el 2010 la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas específicamente la carrera de Administración de Empresas con las demás facultades de la Universidad para servir en la parte Social.

La línea de acción a cargo de Administración de Empresas es principalmente la de competitividad laboral y empresarial. En esta línea PROSOFI impulsa la búsqueda de empleo, generación de empresas y seguridad social, mediante la colaboración y asesoría en la elaboración de diagnósticos productivos y económicos. Realiza cursos enfocados al fortalecimiento de capacidades y conocimientos que contribuyen al mejor desempeño en el trabajo y emprendimientos. Adicionalmente, se enfoca en el desarrollo de competencias laborales y personales de las confeccionistas que participan en el programa. De esta forma, aporta a la línea de desarrollo social integral, salud y convivencia, ya que se tienen en cuenta las necesidades de progreso social y cultural de cada una de ellas para mejorar la relación tanto familiar como de la comunidad (PROSOFI, 2018).

Como resultado de la participación de Administración de Empresas, en el primer semestre del 2018, se propuso un modelo de negocios constituido por varias confeccionistas quienes trabajan conjuntamente con el ánimo de atender la demanda de la localidad. Individualmente esta demanda no puede ser cubierta por cada confeccionista, por lo cual se requiere un comprometido trabajo en equipo.

2.2. Diagnóstico de los Clúster¹ de confecciones

La realización del diagnóstico del clúster de confecciones se estableció mediante el análisis PESTEL (Narayanan, 1968), el cual es una herramienta prospectiva que permite analizar el entorno y los factores que lo afectan: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (ver figura 1), evaluando posibles alternativas de mejoramiento relacionadas con su gestión y/o con su oferta. Estas propuestas de mejoramiento pretenden incrementar la competitividad y el posicionamiento del clúster en el mercado.

¹ Grupo de empresas e instituciones pertenecientes a un sector concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí. (Formalización empresarial, 2018)



Figura 1 Componentes Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración propia.

La información utilizada para este análisis se obtuvo de fuentes secundarias, como la página institucional publicada en la WEB del programa PROSOFI, trabajos de Grado de semestres anteriores de los estudiantes de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana y a otros documentos elaborados en el Programa.

2.3. Factores Políticos

Algunos de los factores que influyen de manera negativa en el sector de la Confección en Colombia son la apertura económica y el contrabando (Dinero, 2018). La apertura económica, a través de la figura de los tratados de libre comercio, ha incrementado la oferta, exigiendo a las empresas colombianas mayor competitividad. Lamentablemente ha implicado efectos negativos al permitir el ingreso al mercado de productos a muy bajos costos provenientes de la China o la llegada de productos que ingresan de contrabando.

Por lo anterior, representantes de la Cámara Colombiana de la Confección y de empresas representativas del sector de la confección manifiestan la importancia de establecer barreras arancelarias para proteger la producción nacional (Dinero, 2018). La necesidad de proteger al sector también se justifica debido al nivel de empleabilidad que este genera; aproximadamente 1.8 millones de empleos de los cuales el 90% están ocupados por mujeres cabeza de familia.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desde la expedición de la Ley 1762 de 2015 (Ley anti-contrabando) ha venido adoptando medidas para reducir el contrabando que le cuesta al país 1 billón de pesos anuales en impuestos y la pérdida de 500.000 empleos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018). Específicamente con el decreto 1745 de 2016, se adoptan medidas para la prevención y el control del fraude aduanero en las importaciones de confecciones y calzado. Estas medidas se imponen cuando el precio de la importación se presenta por debajo de un determinado umbral de precios bajos, buscando controlar la subfacturación y evitando el fraude aduanero y el lavado de activos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Así, se observa que las confecciones en Colombia son un sector Industrial altamente competido, al cual ingresan actores internacionales con factores competitivos como el bajo costo, ante los cuales la única herramienta de control son las medidas arancelarias impuestas por el Gobierno Nacional.

2.4. Factores Económicos

La industria textil es uno de los sectores más destacables de la economía colombiana, debido a que equivale al 6% del PIB y representa el 24% del empleo en el país (Bogotá, Industria textil Colombiana 2018, 2018).

En el 2017 el sector presentó cifras de ventas con tendencia positiva (Bogotá, Industria textil Colombiana 2018, 2018) y solo se liquidaron 36 empresas textiles en Colombia, mientras que se constituyeron 190 adicionales las cuales facturaron 17.306 millones de pesos (Morales, 2017). Es más, en el año 2015, fueron creadas 5.900 empresas del sector textil en Bogotá, y en materia de exportaciones Bogotá representó el 55% del sector textil y el 14% de las confecciones (Bogotá, Industria textil Colombiana 2018, 2018).

Para fomentar la competitividad de la industria textil, el gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y turismo, ha desarrollado líneas de crédito para los emprendedores. Adicionalmente, se observan medidas protectoras de la industria nacional como los aranceles (0%) en importaciones colombianas a los países miembros del Mercosur (Bogotá, Industria textil Colombiana 2018, 2018).

2.5. Factores Socioculturales

Bogotá, como capital de Colombia, está conformada por 20 localidades o distritos; entre estas localidades se encuentra la localidad 5 de Usme, la cual está situada al sur de Bogotá, tiene una extensión de 21.506 hectáreas de las cuales 2.120 corresponden a suelo urbano, 902 se clasifican en suelo de expansión urbana y las restantes 18.483 son suelo rural, ocupando Usme el segundo lugar entre las localidades con mayor superficie dentro del Distrito Capital (Bogotá, Alcaldía Mayor de, 2013). Con base en investigaciones realizadas por estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, se identificaron 15 barrios en la localidad, dentro de los cuales se encontraron 81 talleres de confección, caracterizados por presentar un bajo nivel de ingresos e informalidad². Es por esto que la Pontificia Universidad Javeriana, específicamente PROSOFI, propone como mecanismo de mejoramiento para los talleres, el organizarlos y enfocarlos hacia la constitución de NI.

Los NI, según el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo sostenible CECODES, 2010, son iniciativas empresariales económicamente rentables, social y ambientalmente responsables, que buscan la inclusión a la cadena de valor de las organizaciones, a las comunidades de bajos ingresos con el fin de mejorar su calidad de vida, de manera que se ejecuten esquemas de sostenibilidad en el tiempo, lo cual implica generar crecimiento económico, balance social y progreso ambiental.

2.6. Factores Tecnológicos

En Usme el uso del computador es bajo (sólo el 46% de la población lo utiliza y el 49% de los habitantes mayores de 10 años tiene acceso a la conexión de internet, de los cuales el

² Observación Directa realizada por la autora en visita de Julio 30, 2018.

53% se conecta diariamente (Bogotá, Alcaldía Mayor de, 2013.) De igual forma el nivel de uso de tecnología representada en maquinaria es precario en Usme. Esto se observa claramente en los talleres de confecciones que la PUJ apoya (Sánchez, 2013).

Es así como se observa que actualmente la tecnología en información y comunicaciones se presenta como un mecanismo que impulsa el desarrollo de diferentes sectores y que este está presente en Usme, pero que por parte de los talleres de confecciones, esto no ha sido adoptado.

Por lo tanto, las empresarias junto con el Programa Social PROSOFI, aunados a la comunidad educativa, deberían apostarle a la renovación tecnológica que llega al sector de la confección ya que esta influye cada vez más en el desarrollo del mismo.

2.7. Factores Ecológicos

Las empresarias de los talleres de confecciones trabajan directamente desde sus viviendas lo cual implica que comparten los espacios y servicios públicos tanto de su hogar como de su taller lo que genera altos consumos de energía. Adicionalmente se presenta contaminación debido a que no manejan procesos de reciclaje y mezclan plástico, cartón, papel y desechos orgánicos, afectando la salud de las personas en cada taller.

De hecho, se observa un uso inadecuado de agroquímicos (Bogotá, Secretaría de Salud-Alcaldía Mayor de, 2009) que son aplicadas en exceso. La calidad de agua tratada no es óptima, el 84,6% del agua es aceptable y el 15,4% no lo es (Bogotá, Secretaría de Salud-Alcaldía Mayor de, 2009). En Usme se encuentran áreas de explotación minera, zonas industriales, vías principales vehiculares y el Relleno Sanitario Doña Juana (Bogotá, Secretaría de Salud-Alcaldía Mayor de, 2009), que se presentan como evidencia del deficiente manejo del tema ecológico.

2.8. Factores Legales

De acuerdo con investigaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Javeriana, (Puertas, 2018) hay un 58% de los talleres de confección que funcionan en un ambiente de informalidad, no cuentan con RUT y no están legalmente registrados en la Cámara de Comercio, por lo tanto, no se pueden constituir relaciones formales de trabajo.

Cabe anotar que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo viene realizando programas de acompañamiento a empresas de diferentes sectores para que incrementen sus niveles de formalidad y productividad.

2.9. Análisis DOFA

Para el análisis de la situación actual de los talleres se aplicó el DOFA, el cual es una herramienta para hacer una observación de la situación actual de una organización basado en las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (Humphrey, 2017). Las amenazas y las oportunidades se establecen a partir del análisis del entorno, las fortalezas y

debilidades, de la situación interna de los talleres. Tomando la información de los factores, se resumen estos aspectos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Resumen Análisis DOFA

Análisis DOFA	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratado de libre comercio que permiten el ingreso de productos internacionales (Bogotá, Industria textil Colombiana 2018, 2018). - Contrabando (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018). - La economía del país (DANE, 2018) en el periodo de agosto de 2018 frente al mismo periodo del año anterior, presentó en cuanto a la producción real de la industria manufacturera incluyendo el sector textil, una variación de 3.9%, las ventas reales de 4.6% y el personal ocupado fue de -1.3%. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés y apoyo hacia las confeccionistas de Usme por parte de entidades como la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ). - Formación integral (calidad humana, ética, académica, profesional y sentido de la responsabilidad social) de las personas que pertenecen a los programas de apoyo de la PUJ para las confeccionistas de Usme. - Apoyo de la PUJ, materializado en cursos enfocados al fortalecimiento de capacidades y conocimientos que contribuyen al mejor desempeño en el trabajo y a la constitución de emprendimientos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avances tecnológicos que permiten abaratar procesos de compras de materia prima y suministros, así como del área de mercadeo. - Apoyo a los NI por parte de PROSOFI y las entidades gubernamentales. - Asociación de PROSOFI con la Fundación ANDI y la Corporación Mundial de la Mujer, como intermediarios con el sector industrial para generar demanda. - Alianzas con otras facultades de la PUJ para apoyar las comunidades de bajos recursos. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajos recursos financieros, legales, tecnológicos y productivos de las confeccionistas de Usme (PROSOFI, 2018) - Desconocimiento de metodologías para llevar a cabo el emprendimiento por parte de las confeccionistas de Usme. - Falta de conocimiento relacionado con el diseño de estrategias de negocios, de liderazgo y gestión por parte de las confeccionistas de Usme.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencian, a partir de la tabla anterior, las debilidades de las confeccionistas de Usme relacionadas con su baja capacidad productiva y poco conocimiento sobre creación y gestión de empresas.

Adicionalmente, el desarrollo de empresas en un sector tan competido como las confecciones se presenta como un aspecto al que las confeccionistas deben enfrentarse.

No obstante, se identifica que el constituirse en empresas dentro del esquema de los NI es una alternativa que permitirá hacer frente a las amenazas identificadas, ya que al enfrentar de forma colectiva el mercado, pueden aumentar su capacidad de oferta y de negociación. Es por esto que el apoyo dado por entidades como la PUJ es altamente pertinente e invaluable.

3. Planteamiento del Problema

Por estas debilidades, dado que hay oportunidades en el mercado y entidades externas que con sus esfuerzos favorecen y fortalecen a la industria frente a la competencia internacional, se requiere *proponer una estrategia de mercadeo y de operación, analizar el impacto financiero y social estableciendo roles y liderazgo.*

Con base en los problemas mencionados cabe la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias de mercadeo y operación pueden permitir a las confeccionistas de la Localidad de Usme apropiarse de la orientación organizacional y productiva con la cual generen capacidades de atención de sus requerimientos frente a sus necesidades básicas?

4. Antecedentes

4.1. Descripción del origen del problema

Las confeccionistas, a las cuales se les busca diseñar estrategias de negocios, residen en el Sector Bolonia, Localidad de Usme, ubicados en la Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ) Gran Yomasa, Localidad 5 de Bogotá. Las características demográficas de esta población se enmarcan en un bajo nivel de ingresos, así como en un nivel bajo de educación, lo que limita sus oportunidades laborales³.

La capacidad de producción de cada confeccionista es baja, por lo tanto, por ser ellas las únicas que conforman la empresa, las múltiples tareas cotidianas y laborales consumen todo su tiempo, limitando la posibilidad de ejercer tareas de planeación, administración y ventas, centrando todo su esfuerzo solamente en la producción.

Adicionalmente, la capacitación que PROSOFI ofrece se realiza en el Centro Pastoral Champagnat, el cual se encuentra distante de las residencias de las confeccionistas. La programación de los tiempos asignados a la producción y a la vida familiar por parte de las confeccionistas depende de la autorización o dialogo (en algunos casos) con sus esposos o hijos. De hecho, se evidencian fenómenos sociales, como el machismo, hijos que no trabajan, niños a cuidar que no cuentan con apoyo estatal para acudir a guarderías o a institutos programados para tal fin.

³ Observación Directa realizada por la autora en visita de Julio 30, 2018.

La producción la realizan las confeccionistas de forma aislada e independiente; son señoras de bajos recursos que se reúnen informalmente para atender los pedidos ocasionales que les requieren.

Además, carecen de habilidades comerciales, de comunicación, de contactos con posibles mercados que valoren su oferta productiva. Asimismo, no cuentan con recursos ni medios económicos ni logísticos para distribuir sus productos en mercados diferentes a los ubicados en la misma localidad donde se desarrolla la labor productiva.

4.2. Otros estudios

Sobre el tema de NI como mecanismos para integrar empresarios de bajos recursos en cadenas de valor, se han encontrado varios trabajos documentados en la base JSTOR y SCOPUS. De los trabajos revisados se puede apreciar como los NI son una estrategia dirigida a los sectores de bajos ingresos, permitiéndoles integrarse al sistema de mercado capitalista, tal como lo menciona Patricia Márquez (2010).

De hecho, Patricia Márquez (2010), presenta el SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) como una red de entidades que busca expandir las fronteras del conocimiento y la práctica de los emprendimientos sociales, a través de la colaboración en investigación, el aprendizaje compartido, la enseñanza basada en el estudio de casos y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones académicas de gestión para servir a sus comunidades. El SEKN manifiesta que los NI son efectivos para conectar los sectores de bajos ingresos con los mercados convencionales.

El crecimiento inclusivo ha sido reconocido como una política pública y empresarial (Gerard George, Anita M. McGahan y Jaideep Prabhu, 2012) ya que las organizaciones pueden involucrarse en actividades de innovación social para conectar a las personas y a las comunidades desfavorecidas con oportunidades que fomentan el crecimiento social y económico, logrando con esto, que las personas de bajos recursos se conviertan en ciudadanos así como clientes, empleadores, propietarios, proveedores y miembros de una comunidad.

El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Sheilla Bhalla, 2007) destaca que acelerar el crecimiento del empleo es decisivo para la erradicación de la pobreza, ya que el ingreso laboral constituye la principal fuente de ingresos para las personas de bajos recursos. Por lo anterior los gobiernos deben incluir objetivos de crecimiento con plazos específicos, los cuales deben relacionarse con lograr tasas de crecimiento del empleo iguales a las tasas de crecimiento de la fuerza laboral (Sheilla Bhalla, 2007). Incorporar los NI en la agenda de políticas públicas de cada país, facilitaría el crecimiento en escala y aumentaría la rentabilidad ya que se incrementaría el número de iniciativas conjuntas y el monto de recursos públicos invertidos en este tipo de iniciativas (Patricia Márquez, 2010).

Para facilitar la toma de decisiones dentro de las empresas y que estas consideren nuevas oportunidades para el desarrollo de métodos visuales participativos en el cambio social, Laura McCarthy y Judy N. Muthuri, (Laura McCarthy and Judy N. Muthuri, 2016) insisten en utilizar métodos de investigación participativa para lograr una indagación de las partes interesadas más inclusiva sin ignorar a los de menos voz (mujeres, analfabetos e indígenas),o “partes interesadas marginales”.

Finalmente, Belfer (1954) enfocándose en aspectos operativos, propone diseñar el modelo de producción de prendas por secciones, para así permitir el trabajo de varios confeccionistas sobre la misma prenda, dando opción a mano de obra no calificada y permitiendo aplicar el modelo de NI.

Específicamente en relación al sector de confecciones, Hale (Hale, 2002) menciona que el control global lo tienen grandes corporaciones, por lo que establece que los países pobres necesitan invertir grandes recursos para que sus industrias sean atractivas para las empresas extranjeras.

Como se observa, el modelo de los NI se presenta como una opción para la localidad de Usme en Bogotá, Colombia, dado que se evidencia su impacto positivo a nivel global, al integrar a comunidades marginadas con empresas del sector real, según los documentos revisados.

5. Justificación

Según el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES, 2008), “los negocios inclusivos se constituyen en una clara alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando un fuerte componente de impacto social y ambiental que suma en sus propósitos de sostenibilidad”.

Los modelos de NI contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de bajos ingresos tanto a través de la producción de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas a precios más accesibles, como a través de la generación de nuevas oportunidades de empleo, capacitación e ingresos, integrándolos en las cadenas de valor de las empresas (Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, 2008).

En Colombia, empresas como NATURA, una empresa del sector de cosméticos y perfumería a nivel mundial, maneja un esquema de distribución directo por medio de consultores, los cuales son personas de todos los estratos socioeconómicos, que se vinculan con la empresa realizando una inversión mínima a través de financiación por parte de Natura, quien adicionalmente les provee de capacitación y entrenamiento aprovechando el espíritu emprendedor de los consultores (Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, 2008).

Otro caso es el de Indupalma, empresa en el sector palmicultor, que desarrolló un programa sostenible de proveedores de palma de aceite en la región del Magdalena Medio, en alianza con campesinos de la zona, para convertirlos en propietarios de sus cultivos (Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, 2008).

También, Alpina, empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de derivados lácteos y alimentos procesados, creó una estrategia de abastecimiento en el sur del país con pequeños ganaderos (Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo, 2008).

Razón a lo anterior, la PUJ junto con las demás Facultades, apoyando al Programa PROSOFI, busca promover el desarrollo de NI por parte de las confeccionistas de Usme mediante la motivación, generación del espíritu emprendedor y la capacitación en administración de empresas para mejorar su calidad de vida.

6. Marco teórico y conceptual

6.1. Marco teórico

En este trabajo el diseño de estrategias de mercadeo, operaciones, gestión del talento humano se desarrollará siguiendo las siguientes teorías:

Teoría organizacional: Modelo de Gestión por competencias (Alles, 2005). Plantea que en el momento de la selección de personal se consideren las personas que ya tengan las habilidades establecidas. En el momento de la evaluación del desempeño se determine el nivel de las habilidades con las que cuenta el recurso humano de la empresa y a partir de esto, se proceda al desarrollo de las mismas (Alles, 2005).

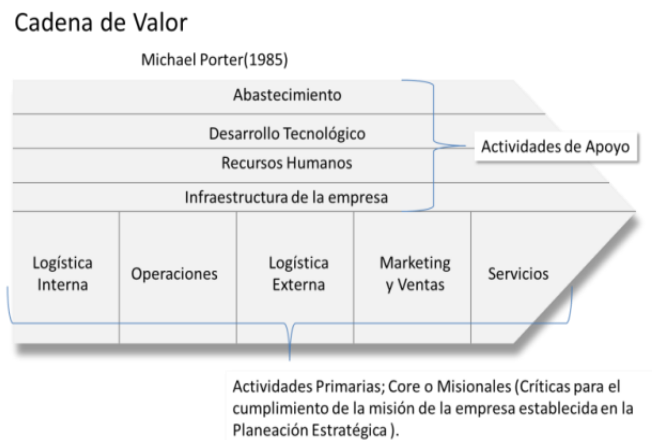


Figura 2. Cadena de Valor (Porter, 1991)

En la figura 2 se observan las actividades de apoyo y las primarias (Porter, 1991).

Mezcla de Marketing. Se establece que la forma de generar demanda por parte de una empresa se logra mediante el diseño de estrategias para la ejecución de variables controlables como son producto, precio, comunicaciones y canales de distribución (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Estrategias de Operaciones. Propone una clasificación de operaciones o procesos según su alineación con la

6.2. Marco Conceptual

Negocio inclusivo (NI): “Los negocios inclusivos se constituyen en una alternativa para que las empresas desarrollen su objetivo de negocio asociando un componente de impacto social y ambiental que suma en sus propósitos de sostenibilidad” (CECODES, 2008).

Para lograr el crecimiento inclusivo, (Gerard George, Anita M. McGahan y Jaideep Prabhu, 2012) se requiere de cambiar las prácticas comerciales para mejorar las vidas y los medios de vida para mejorar el bienestar de las personas de estratos bajos.

Habilidades: “Hace referencia a la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad” (Alles, 2005).

Tanto las habilidades intrínsecas como los procesos de refuerzo social en los individuos impactan las jerarquías de una organización social (Márton Pósfai and Raissa M. D'Souza, 2018). Estas jerarquías nacen a través de la competencia, del estatus o del estrato socioeconómico.

Los talentos humanos son recursos no transferibles pero que moralmente son un activo común, pero esto no hace que se disponga de ellas como se desee. (S.J.D Green, 1989). Las personas tienen igual derecho sobre las oportunidades para cumplir con sus talentos en los deberes sociales en proporción con los talentos que poseen. El autor, afirma que el principio de proporcionalidad reconoce la separación de las personas y sus diferencias, las cuales expresan, a través de instituciones sociales la individualidad humana y la relación entre ellas.

Mezcla de mercadeo: “Variables controlables por parte de la empresa para considerar en un plan de mercadeo a nivel estratégico, táctico y operativo” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Segmentación del mercado: “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Philip Kotler and Gary Armstrong, 2012).

Procesos: “Conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de un objetivo” (APICS, Supply Chain Council, 2015).

Competencia: “Comprende el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de éstos y el grado de interdependencia dentro de la industria” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

Marketing: Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes (Philip Kotler and Gary Armstrong , 2013).

Estrategia de Marketing: Lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él. (Philip Kotler and Gary Armstrong, 2012). Las estrategias defensivas (Shugan, 2008) requieren que las empresas ajusten sus decisiones de la mezcla de marketing para hacer frente a nuevos competidores, considerando la distribución, las preferencias del comprador y la posición del nuevo competidor. La implementación del plan de mercadeo que atienda a las nuevas condiciones del mercado, incluyendo la situación de nuevos competidores está a cargo de los gerentes de marketing (Charles H. Noble and Michael P. Mokwa, 1999).

Adicionalmente, en el plan de mercadeo, se establecen estrategias de productos nuevos e innovadores los cuales se dan en mercados con condiciones de información limitada, donde la probabilidad de éxito no es generalizada (Kotler, 1964). Adicionalmente, para la definición del plan de mercadeo se requiere la utilización de la diferenciación de productos y la segmentación del mercado como su componente principal. Éstas pueden aplicarse en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, debido a que la segmentación es un fenómeno momentáneo o de corto plazo (Wendell R. Smith, 1956).

Responsabilidad social: “Representa la obligación de la organización de adoptar políticas y asumir decisiones y acciones que beneficien a la sociedad. Significa la obligación gerencial de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de toda la sociedad y los intereses organizacionales específicamente” (Idalberto Chiavenato, 2006).

7. Objetivos, metas e indicadores

7.1. GENERAL:

Diseñar estrategias de Mercadeo y Operación, para la línea de sábanas de confecciones de Usme (CCU) que conforman un clúster en la unidad de Planeación zonal Gran Yomasa de la localidad de Usme en Bogotá.

7.2. ESPECIFICOS:

1. Identificar las necesidades del segmento de clientes (hogares geriátricos y hospitales), frente al producto ofrecido para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).
2. Definir los aspectos de producción relacionados con la consecución de materias primas y tiempos de manufactura para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).
3. Identificar canales de distribución ajustados a la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).
4. Establecer los pasos de una primera fase de promoción relacionados con actividades de desarrollo de negocios para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).

8. Metodología

Para la realización de cada objetivo específico se plantean las siguientes actividades:

FASES	ACCIONES	HERRAMIENTAS
Identificar las necesidades del segmento de clientes, frente al producto ofrecido para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme.	<p>a. Analizar las características de los posibles clientes para definir el mercado objetivo.</p> <p>b. Explorar el mercado objetivo por medio de encuestas no estructuradas de tipo exploratorio.</p>	Investigación Cualitativa (encuesta no estructurada) (Malohttra, 2008). Sondeo, observación directa.
Definir los aspectos de producción relacionados con la consecución de materias primas y tiempos de manufactura para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme.	<p>c. Identificar la capacidad productiva de las confeccionistas.</p> <p>d. Describir el comportamiento de compra, uso y disposición del consumidor.</p>	Categorización Procesos (Porter, 1991).
Identificar canales de distribución ajustados a la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme.	<p>e. Entender los aspectos productivos relacionados con las características de producción del clúster.</p> <p>f. Establecer estrategias para las variables de la mezcla de mercadeo (Producto, Plaza y Promoción).</p>	Investigación cualitativa. Análisis de datos descriptiva.
Establecer los pasos de una primera fase de promoción relacionados con actividades de desarrollo de negocios para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme.	g. Definir estrategias comunicativas acordes a las características de los clientes.	Investigación cualitativa.

9. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA								
Objetivos	Acciones	Responsable	FECHAS					
			10	11	12	13	14	15
			Sep 22-29	Sep 30-Oct 6	Oct 7-14	Oct 15-21	Oct 22-28	Oct 29-Nov 4
a. Identificar las necesidades del segmento de clientes (hogares geriátricos y hospitales), frente al producto ofrecido para la línea de sábanas del clúster de confecciones de Usme.	a. Analizar las características de los posibles clientes para definir el mercado objetivo b. Explorar el mercado objetivo (Encuestas no estructuradas).	Sixta Herazo González						
b. Definir los aspectos de producción relacionados con la consecución de materias primas y tiempos de manufactura para la línea de sábanas del clúster de confecciones de Usme.	a. Estudiar la capacidad productiva de las confeccionistas b. Encontrar el comportamiento del consumidor.	Sixta Herazo González						
c. Identificar canales de distribución ajustados a la línea de sábanas del clúster de confecciones de Usme.	a. Entender los aspectos productivos relacionados con las características de producción en red b. Establecer estrategias para las variables producto, plaza y promoción.	Sixta Herazo González						
d. Establecer los pasos de una primera fase de promoción relacionados con actividades de desarrollo de negocios para la línea de sábanas del clúster de confecciones de Usme.	a. Establecer los rendimientos y describir los procesos b. Definir el valor agregado.	Sixta Herazo González						

Fuente: Elaboración propia.

3. Desarrollo de las actividades - Resultados:

1. Identificar las necesidades del segmento de clientes (hogares geriátricos y hospitales), frente al producto ofrecido para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).

Para caracterizar a los clientes y sus necesidades (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), establecen como método identificar el comportamiento del consumidor en el proceso de compra, uso y disposición del producto.

Por lo anterior, para el caso del clúster de confecciones de Usme (CCU), se identificaron los siguientes clientes o consumidores finales, a partir de la sugerencia del Ingeniero Pablo Emilio Guzmán, quien es el Asesor Técnico de PROSOFI y viene trabajando con el clúster desde el año 2013.

- a. Hogares geriátricos
- b. Hospitales

Se buscó información de veinte instituciones y se obtuvo respuesta de 8 geriátricos y un Hospital, sobre las cuales se hizo el perfil de los mismos, seguidamente y contando con la información que éstas suministraron, se establecieron los siguientes aspectos del mercado.

Características de la compra de sábanas.

Según la información recolectada en el sondeo, se establece que son los pacientes o usuarios los que compran las sábanas de los geriátricos (ver figura 1).

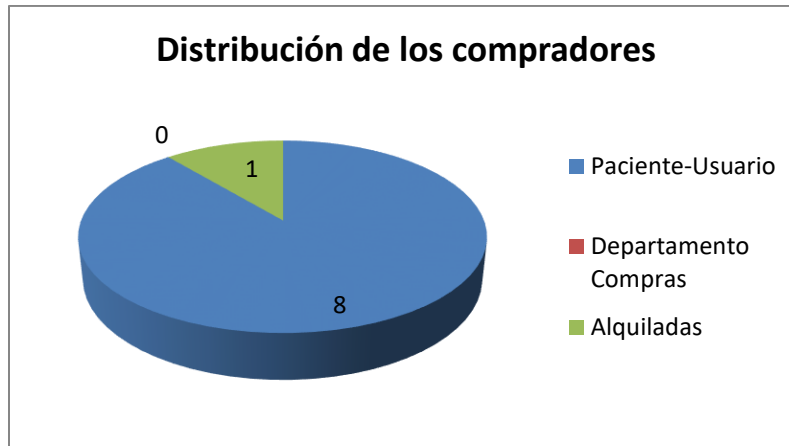


Figura 1: Distribución compradores

El modelo del Hospital San Ignacio reporta una diferencia con las otras instituciones al establecer la opción de consecución de las sábanas a través del alquiler sobre una firma que hace también la parte de lavado.

Adicionalmente, se puede establecer que dentro de las características que más buscan al comprar las sábanas es la suavidad de las telas, que generen la sensación de calor al ser utilizadas y que sean de fácil lavar, según se observa en la Figura 2.

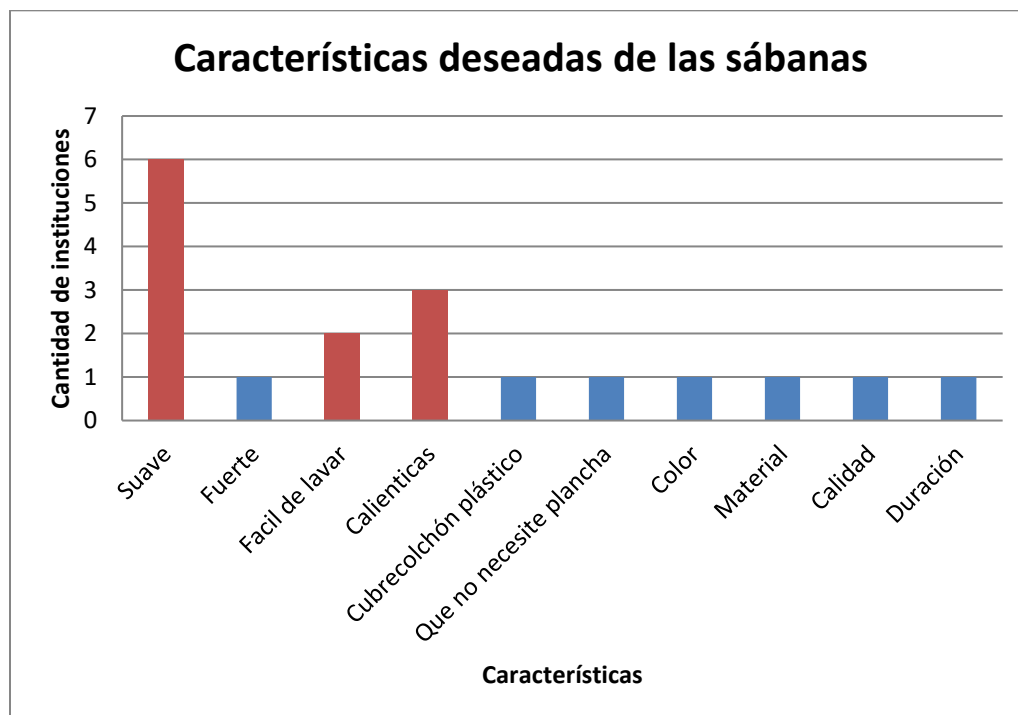


Figura 2: Características deseadas de las sábanas

La marca que más recuerdan las personas que participaron en el sondeo es la marca Cannon, como se demuestra en la Figura 3.



Figura 3: Recordación de la marca

Analizando las sábanas que actualmente utilizan los Hogares Geriátricos considerados se evidencia que estas sábanas no utilizan cauchos o tirantes para sujetar al colchón lo cual es coherente con el hecho de que la mayoría manifiesta que le gustaría encontrar esta característica en las sábanas, como se observa en el diagrama a continuación.

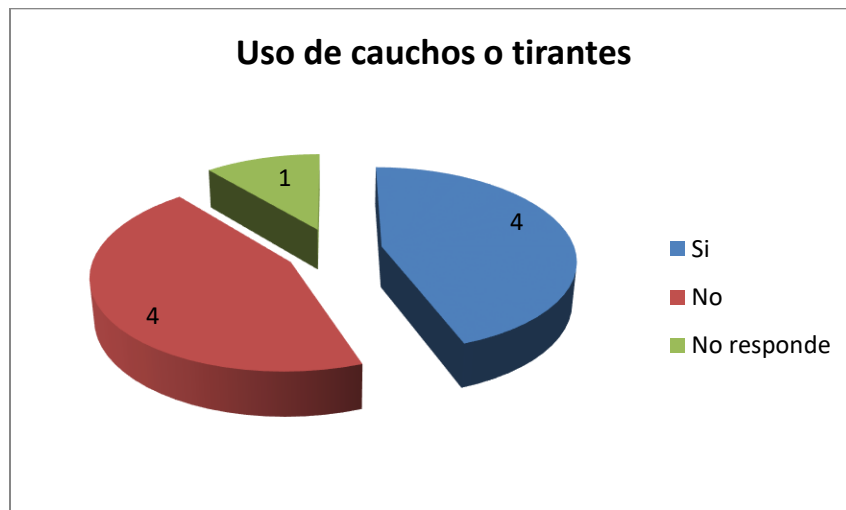


Figura 4: Uso de caucho o tirantes

En el sondeo se encontró también que hay una característica que se denomina sábana de movimiento y es para mover los pacientes con más facilidad, por eso se menciona por parte de varias instituciones la necesidad específica relacionada con la resistencia de la tela.

Los Hogares geriátricos lavan las sábanas en sus mismas instalaciones, a diferencia del Hospital San Ignacio, quien contrata los servicios de lavandería industrial.



Figura 5: Lavado de las sábanas

Esto se debe al número de camas sencillas que maneja cada institución, como se observa en la Figura 6, donde el hospital maneja 345 camas mientras los Hogares analizados tienen máximo 20 camas.

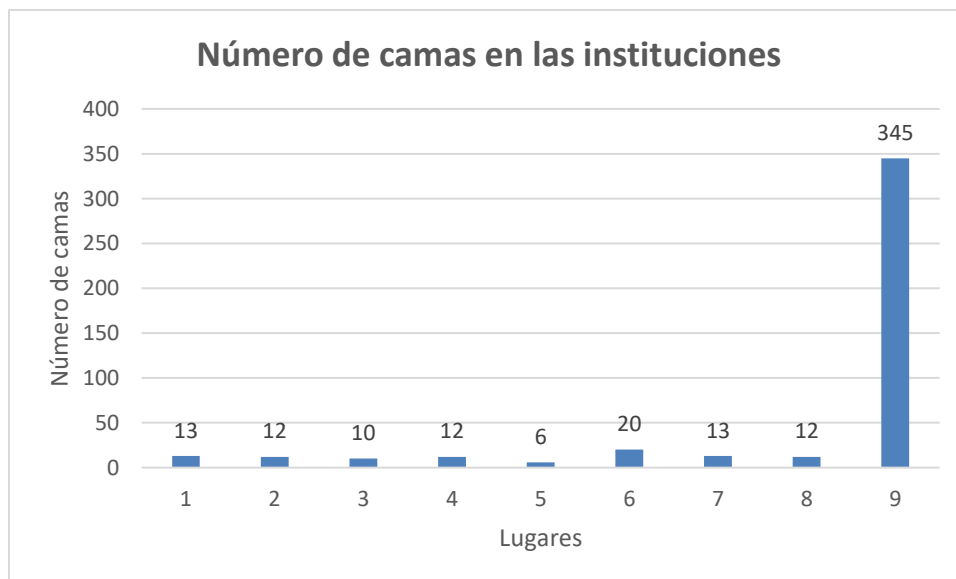


Figura 6: Número de camas en las instituciones

Adicionalmente, en el uso, específicamente en el lavado, en estas instituciones no se utilizan los suavizantes, para evitar reacciones alérgicas en los usuarios.



Figura 7: Interés en sábanas sin necesidad de planchado

De igual forma, en el sondeo se identifica que la mayoría de estas instituciones están interesadas en comprar sábanas que no requieran planchado, ya que según se observa en la Figura 8 este proceso de planchado no está considerado.

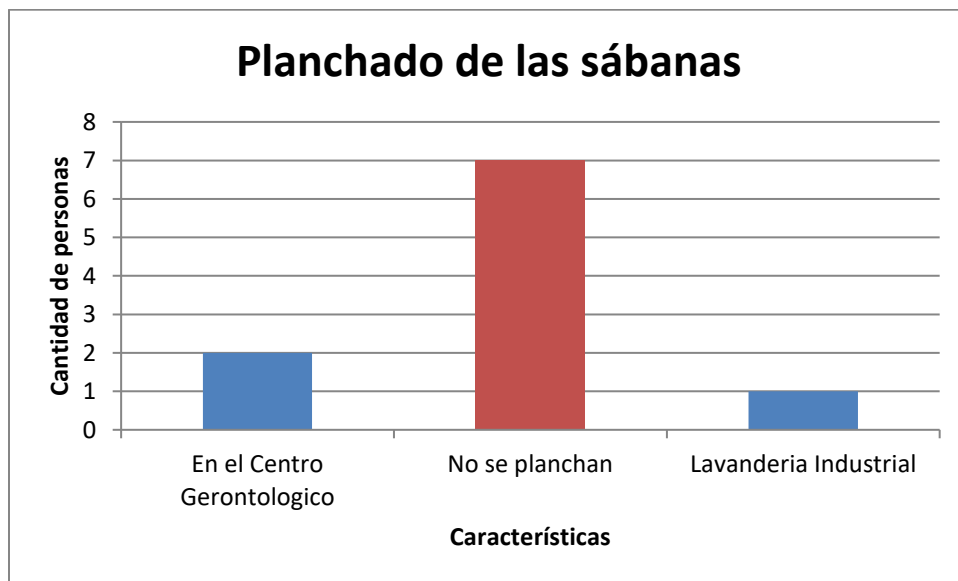


Figura 8: Planchado de las sábanas

Igualmente, se observa que el cambio de sábanas es semanal, y su vida útil termina cuando las sábanas se deterioran por el uso, siendo este de 1 año aproximadamente.

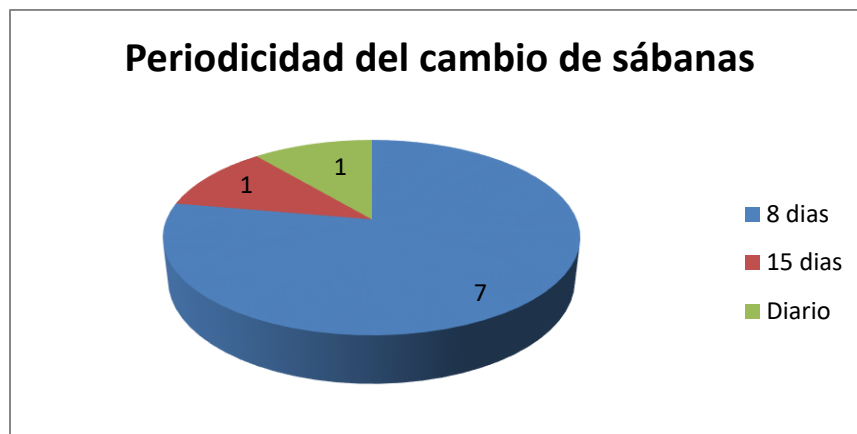


Figura 9: Periodicidad del cambio de sábanas

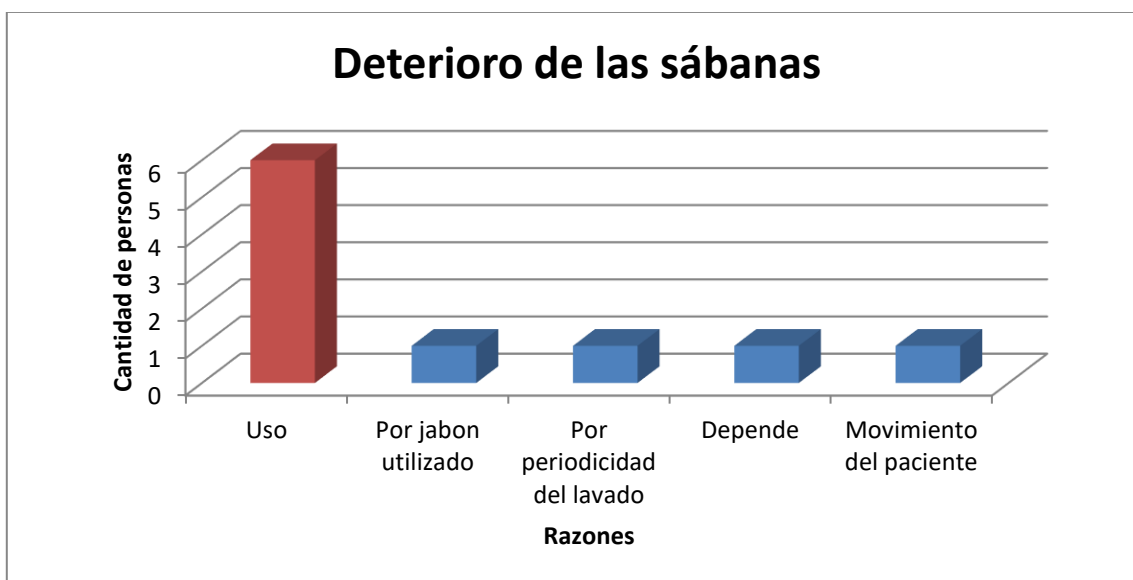


Figura 5: Deterioro de las sábanas

Por todo lo anterior, se puede establecer que los hogares geriátricos están interesados en sábanas confeccionadas en materiales suaves, que generen calor, que sean fáciles de lavar y no requieran planchado. Adicionalmente, requieren sábanas con cauchos o tirantes para ajustarlas al colchón y así facilitar la manipulación del paciente, manteniendo la sábana en su lugar.

2. Definir los aspectos de producción relacionados con la consecución de materias primas y tiempos de manufactura para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).

Los macro procesos que tienen lugar en cada taller son los siguientes:

Abastecimiento, Producción, Distribución (APICS, Supply Chain Council, 2015). Estos procesos son misionales, ya que están alineados con la razón de ser de los talleres. (Porter, 1991).

Estos macro procesos están constituidos por las siguientes técnicas:

ABASTECIMIENTO	PRODUCCIÓN	DISTRIBUCIÓN
Seleccionar proveedores	Adquirir	Confeccionista/vendedor
Pagar proveedores	Unir / coser	
Recibir materia prima	Verificar calidad del producto terminado	
Verificar calidad de la materia prima	Comercializar	Consumidor/comprador

Actualmente todos estos procesos los desarrolla en su totalidad cada confeccionista, durante el tiempo que les queda disponible después de atender sus labores domésticas.

Tiempos de producción de la elaboración de un juego de sábanas.

A partir de entrevistas a dos confeccionistas del clúster (Flor Castañeda y Rosa Guerrero), se elaboraron las siguientes tablas de tiempos y costos (Ver tabla 2). De igual forma, se definieron las máquinas requeridas para la realización de cada proceso de manufactura.

Tabla 2 Tiempos de producción

	Cama Sencilla/doble			Maquinaria
	Tiempos (minutos)			
Piezas	Flor Castañeda	Rosa Guerrero	Promedio	
CORTAR				
Sábana	10	20	15	Cortadora industrial
Sobresabana	10	30	20	Cortadora industrial
Funda	10	20	15	Cortadora industrial
UNIR				
Cajón de sábana	5	10	7,5	Fileteadora
Sobresabana	10	20	15	Plana
Funda	8	20	14	Fileteadora

Considerando los minutos totales por sábana en promedio por cada confeccionista, se tendría que estarían en capacidad de producir en 4 horas diarias 4 juegos de sábanas y mensualmente 80 juegos de sábanas aproximadamente.

Tabla 3 Costos

COSTOS						
Costo directo	CANTIDAD					
Materia prima	TELA	Total Tela	CAUCHOS	Total Cauchos	HILOS	COSTOS
Juego de Sábanas	\$9000 mt		150 mt		\$1800 cono	
Sencilla	4,2 mt/ancho de la tela	\$37.800	1,5	\$225	\$400	\$ 38.425
Doble	4,8 mt/ancho de la tela	\$43.200	2,2	\$330	\$500	\$ 44.030
Mano de obra	COSTOS INDIRECTOS					
Arriendo	NA					
Luz	\$500 mensuales					
Transporte	\$5000 mensuales					\$ 87.955

La competencia de las sábanas, según el resultado de la investigación cualitativa mencionada en la sección 3 de este documento establece que la competencia que es la empresa Canon, maneja como precio de venta un valor de \$47.000 por las sábanas sencillas.

Por su lado la CCU maneja un precio de venta de \$60.000 (Rodríguez, 2018) razón por la cual se les sugiere que para mantener una estrategia de precio comparado con la competencia manteniendo el estatus quo (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), baje los precios a \$50.000 lo cual implicaría una reducción del margen en \$10.000.

Es claro que para aumentar el margen tienen que seguir disminuyendo los costos, por lo cual se sugiere que el próximo semestre el trabajo se enfoque en una labor de optimización o minimización de los mismos.

La contribución de esta parte del trabajo es valiosa, ya que permite a las confeccionistas del clúster de Usme (CCU) tener la información que les permite organizar y determinar la capacidad de producción de cada taller y, por ende, confirmar pedidos.

3. Identificar canales de distribución ajustados a la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).

Los canales de distribución permiten a las empresas hacer entrega de su producto al consumidor de la manera más eficiente y económica posible (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), en este caso, se han definido como mercado objetivo los hogares geriátricos y hospitales, de los cuales se puede establecer lo siguiente:

INSTITUCIONES	Quienes compran?	Dónde están?	Dónde compran?
HOGARES GERIATRICOS	USUARIO	Geriatricos	Cannon, brissa en Falabella o Éxitos
HOSPITALES	ALQUILER	Lavanderia Industrial	

Los hogares geriátricos son instituciones especializadas que brindan cuidados exclusivos, como servicios de enfermería y atención médica a los adultos mayores dependientes ya sea por enfermedad o por alguna complicación que padecen. Estos tienen áreas especializadas e instalaciones acondicionadas para que no haya ningún tipo de riesgo y las sábanas son compradas por el paciente o sus familiares.

Por otro lado, según el sondeo realizado, el hospital San Ignacio no compra, sino que alquila las sábanas a la Lavandería Metropolitana por medio de la Interventoría de la oficina de Garantía de Calidad. Ésta ofrece servicios de lavado, procesamiento y logística de prendas institucionales, utilizando maquinaria de alta tecnología complementado con excelencia en el servicio logístico y cumpliendo los requisitos en el marco de la reglamentación legal vigente en su sector.

Considerando los canales de distribución y las características de sus consumidores, se propone que las confeccionistas de sábanas contacten a los familiares del paciente en los hogares geriátricos para promover y mostrar sus productos. Otra sugerencia es contactarse con la empresa que alquila las sábanas (caso Hospital San Ignacio) para ofrecer sus productos.

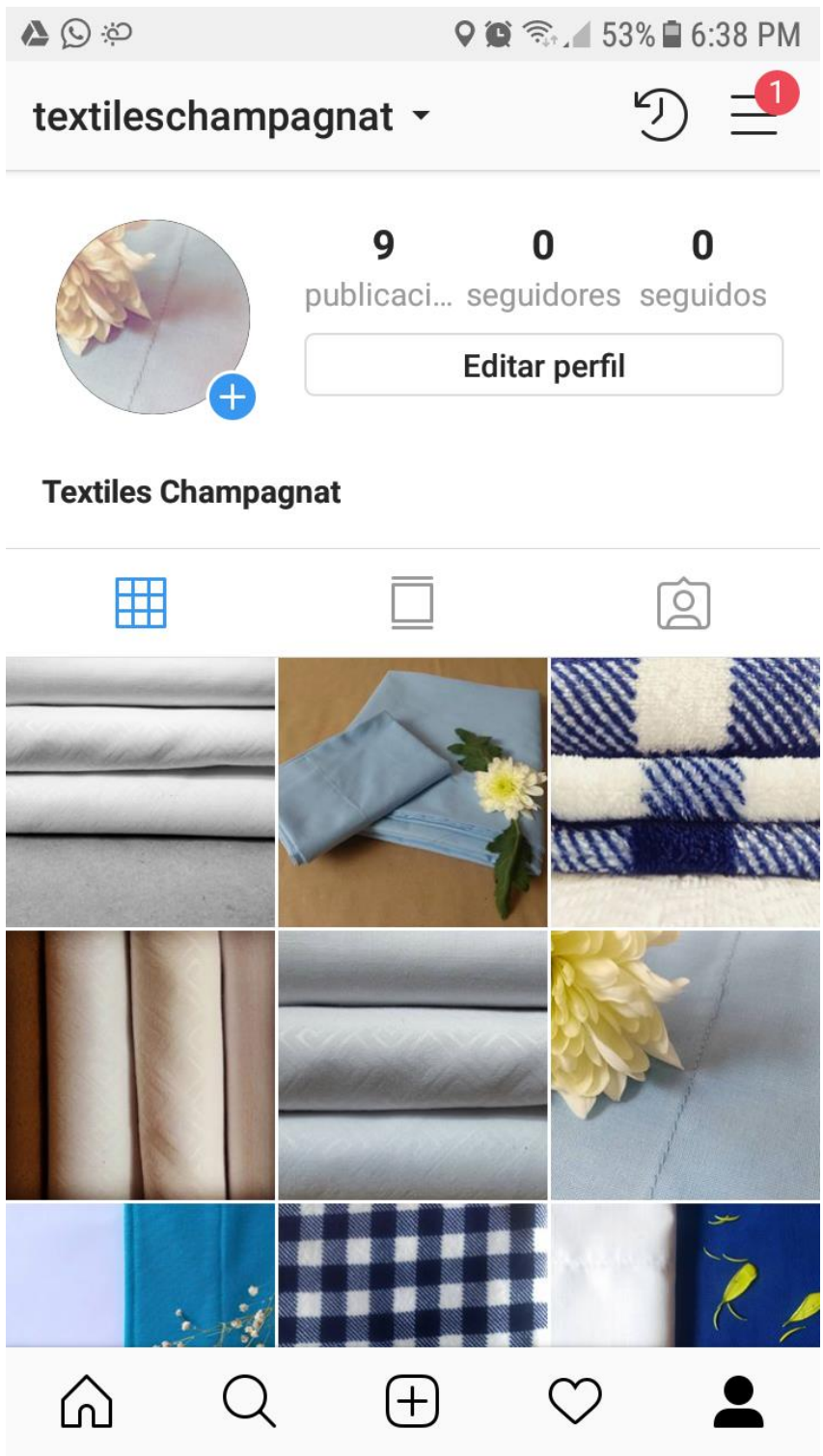
Las CCU deben realizar acuerdos con estas instituciones que les permita establecer un punto de venta directo en cada una de ellas.

4. Establecer los pasos de una primera fase de promoción relacionados con actividades de desarrollo de negocios para la línea de sábanas del Clúster de confecciones de Usme (CCU).

Debido al auge tecnológico actual, las confeccionistas deben comunicarse con sus consumidores a través de las redes sociales, (Facebook, Instagram, Twitter). Ver captura de pantalla 1.

Se debe crear una marca de la línea de sábanas del clúster, no marcas privadas individuales de cada taller (Kasla del Taller Flor Castañeda) (Alvarez, 2018).

Adicionalmente, siguiendo el objetivo de comunicaciones (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011), de informar y persuadir, se establece indispensable la creación de un concepto publicitario como por ejemplo “Todos somos Colombia”.



Captura de pantalla 1.

Finalmente, para la ejecución de las diferentes tareas que requiere un negocio inclusivo, el identificar las competencias blandas de cada participante del CCU permite una mejor asignación de roles.

Las competencias blandas son habilidades que permiten que una persona se destaque de otra ya que están ligadas a la inteligencia emocional (Alles, 2005).

Para la identificación de estas competencias en las confeccionistas, se realizó una actividad grupal. En esta actividad las asistentes se dividieron en tres grupos. Luego de una presentación por parte de cada una de las confeccionistas, socializaron la labor que realizan actualmente. (Ver foto Nro.3)

A partir de un juego de roles representando una situación de venta como se observa en las fotos nro. 1 y 2 y observando el comportamiento de cada una de ellas se identificaron las habilidades estableciendo la asignación de los mismos como se observa en la siguiente tabla:

	Rol en un equipo de trabajo						
Confeccionista	Rosa Guerrero	Angela Cañón	Helena Vasquez	Luz Mary Cifuentes	Dora Sotelo	Flor Castañeda	Cecilia Arias
Rol	Líder	Creativa	Comunicadora	Líder	Comunicadora	Líder	Pensamiento Crítico

Fuente: Elaboración propia. Esta actividad se realizó el día sábado 11 de agosto de 2018.

FOTOS



Foto 1- Confeccionistas en área de corte y confecciones – Elaboración propia.



Foto 2 – Confeccionistas atendiendo presentación de Estrategia Comercial (agosto 11 de 2018)



Foto 3 – Asignación de roles de la actividad de ventas – (agosto 11 de 2018)



Foto 4 – Presentación de resultados actividad grupal



5

Foto 5 – Participación activa de confeccionistas – (agosto 11 de 2018)

En esta actividad se observó la presencia de las siguientes habilidades blandas por parte de todo el grupo:

- Buena comunicación
- Buena organización
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Facilidad de adaptación
- Personalidad: amigable

Por lo anterior, a partir de las observaciones efectuadas del trabajo en grupo, realizadas por varias de las confeccionistas, se propone en un futuro, al constituir formalmente el clúster, que a las líderes se les refuercen esas habilidades, para que dirijan y organicen al resto de las integrantes de los talleres que harán parte del CCU.

4. Conclusiones:

Dando cumplimiento a los objetivos específicos planteados en este trabajo, se identificaron los factores más relevantes en los hogares geriátricos y hospitales con relación al proceso de compra, uso y disposición de las sábanas por parte de estas instituciones. Se identificaron las necesidades de este segmento de clientes destacándose aspectos en la compra, como lo son los familiares los que adquieren este producto. En el caso del Hospital, estos productos son alquilados a un proveedor quien, además, presta el servicio de lavandería y planchado.

Se evidenció la dificultad en la recolección de información por parte de las diferentes instituciones que hacen parte del mercado objetivo, ya que la mayoría de las instituciones se mostraron celosas en compartir la información y solicitaron tramites de autorizaciones demoradas. Esta situación se agrava cuando las mismas confeccionistas intentan realizar este proceso, por lo que este estudio del mercado, de tipo exploratorio, se presenta como una valiosa contribución para el clúster de sábanas.

Las características y capacidad de producción de cada confeccionista actualmente son diferentes, mostrando su mayor divergencia debido al grado de experiencia de cada una. Es así que los tiempos de producción de cada una son bastante diferentes, lo que exige una planeación rigurosa del trabajo por cada una de ellas. El cumplimiento de horarios y la correcta coordinación de actividades es indispensable para atender la demanda. Adicionalmente, se requiere que se generen protocolos para la producción, donde haya compromisos explícitos que fortalezcan la relación entre quienes participan, incentivos y por supuesto una correspondencia con la remuneración para que logren regularse y definir un estándar productivo.

Esta planeación y cumplimiento exacto no solo se reduce a los procesos de manufactura, sino también a los de abastecimiento. La compra debe ser planeada y ejecutada según se definió. Las confeccionistas deben dar prioridad al cumplimiento de estos procesos, por encima de los familiares y personales, lo cual se logra gracias a una buena planeación.

Atendiendo al perfil de los clientes, se observa la necesidad de trabajar los canales de distribución virtuales. La promoción de los productos se propone que sea manejada mediante estrategias de marketing digital que utilice redes sociales. Como segunda etapa, se observa la posibilidad de ingresar al mercado de instituciones como hoteles, demanda que se atendería cuando se logre llegar a constituir un sistema productivo de mayor capacidad.

Se concluye que los negocios inclusivos se presentan como una opción de iniciativa empresarial para las comunidades de bajos recursos de integrarse al sector productivo del país dando como resultado una mejora en la calidad de vida.

5. Recomendaciones:

Las recomendaciones se dirigen a las confeccionistas del CCU y a PROSOFI, debido a que con su ayuda y la búsqueda constante de entes que patrocinen y entren al Programa, se logrará que en un mediano y corto plazo las confeccionistas realicen su sueño de tener su propio negocio.

Se sugiere hacer mayor difusión del programa de PROSOFI con el propósito de conseguir patrocinadores que respalden la labor de las confeccionistas del CCU y que contribuyan al crecimiento de este negocio inclusivo y favorezcan a una producción más eficiente.

En cuanto al estudio de investigación realizado, propongo que las confeccionistas, con el conocimiento adquirido durante este semestre sobre las temáticas de mercadeo impartidas por los practicantes de Ingeniería Industrial y de Administración de Empresas, que me acompañaron en el proceso y que fue asistida por la Corporación Mundial de la Mujer, se acerquen a los hogares geriátricos ofreciéndoles sus productos a los familiares de los pacientes, debido a que son ellos los que se encargan de comprar la ropa de cama. En el caso de los hospitales la tarea debe ser dirigirse a la empresa que alquila las sábanas y proponerles la compra de las mismas.

Igualmente, se debe establecer una estrategia para aumentar la visibilidad de las sabanas en un lugar comercial bien sea, propio o por medio de un tercero que tenga un local de venta establecido.

Se recomienda que los practicantes de los próximos semestres establezcan un plan de acción para capacitar a las confeccionistas e impartirles técnicas de Marketing digital para que lleven a cabo la consecución de sus objetivos mediante la articulación con tecnologías informáticas actuales.

Por último, se propone revisar las características encontradas en este estudio para así suplir las necesidades de las instituciones exploradas en lo referente a las cualidades del producto.

6. Referencias bibliográficas:

10. Trabajos citados

- Aicad Business School. (s.f.). Obtenido de Aicad Business School: <https://www.aicad.es>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. México: Granica S.A.
- Alvarez, M. A. (2018). *Plan de Mercadeo enfocado en segmentación de mercado y canales de Distribución*. Bogotá.
- APICS, Supply Chain Council. (2015, July). *The Supply Chain Operations Reference model (SCOR®)*, 9.0. Retrieved August 2015, from <http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council/frameworks/scor>
- Belfer, N. (1954). Section Work in the Women's Garment Industry. *Southern Economic Journal*, vol.21 No. 2, 188-200.
- Bogotá, Alcaldía Mayor de. (2013). *Localidad de Usme*.
- Bogotá, C. d. (2018). *Industria textil Colombiana 2018*. Bogotá D.C.
- Bogotá, C. d. (s.f.). *Iniciativas de desarrollo de Clústers*. Bogotá D.C.
- Bogotá, Secretaría de Salud-Alcaldía Mayor de. (2009). *La salud y la calidad de vida en la Localidad 5-Usme*. Bogotá D.C.
- Capital, S. (2014). *Diagnóstico local- Localidad de Usme*. Bogotá D.C.
- CECODES. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. Bogotá.
- Charles H. Noble and Michael P. Mokwa. (10 de 1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing Vol. 63, No.4* , págs. 57-73.
- Colombia, líder de emprendimiento de la región. (2017). *Portafolio*.
- DANE. (2018). *Encuesta Mensual Manufacturera (EMM)*.
- Dinero, R. (18 de 01 de 2018). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/crisis-de-la-industria-de-la-confeccion-en-colombia>
- (2018). *Formalización empresarial*. Bogotá D.C.
- Garzón, R. L. (16 de 07 de 2018). Firmas grandes, ni el 1% de las que se crean en el país. *El Tiempo*.
- General, A. M. (2016). *Moda 360 llega a Bogotá para impulsar la industria textil*. Bogotá.

- Gerard George, Anita m. McGahan and Jaideep Prabhu. (Junio de 2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, págs. 661-681.
- Gerard George, Anita M. McGahan y Jaideep Prabhu. (04 de 06 de 2012). Innovation for inclusive growth; towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*.
- Hale, A. (2002). *Trade Liberalisation in the Garmen Industry: Who Is Really Benefiting?* Taylos & Francis Ltd onbehalf of Osfam GB.
- Hiremath, R., Kattumuri, R., Kumar, B., Khatri, V., & Patil, S. (2012). *An integrated networking approach for a sustainable textile sector in Solpaur, India*. Solapur, India: Urbanisticni Institut Repiblike Slovenije.
- Humphrey, A. S. (02 de 11 de 2017). *Foda-Dafo.com*. Obtenido de <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>
- Idalberto Chiavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kotler, P. (1964). Marketing Mix Decisions for New Products. *Journal of Marketing Research Vol.1, No. 1*, 43-49.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Iztapalapa, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Lauren McCarthy and Judy N. Muthuri. (2016). Engaging fringe stakeholders in Business and society Research: Applying Visual participatory research methods. *Business & Society*, 131-173.
- Lee, C.-H. C.-W. (1992). Information Acquisition as Business Strategy. *Southern Economic Journal*, 750-761.
- Malohtra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Prentice Hall.
- Martha S. Feldman, Anne M. Khademian, Helen Ingram and Anne S. Scheneider. (2006). Ways of Knowing and Inclusive Management Practices. *Wiley on behalf of the American Society for Public Administration*, 89-99.
- Márton Pósfai and Raissa M. D'Souza. (2018). Talent and experience shape competitive social hierarchies. En *Complexity Sciencees Center and Department of Computer Science, University of California*. California USA.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. Mexico: Cengage Learning.
- Medellín, C. d. (s.f.). *La RSE y su aporte a la competitividad empresarial*. Medellín.

- (2018). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Bogotá.
- Morales, G. J. (21 de Agosto de 2017). Cifras demuestran que no hay crisis en el sector textil-confección. *El Colombiano*.
- Narayanan, L. F. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Patricia Márquez, E. R. (2010). *Socially Inclusive Business - Engaging the Poor Through Market Initiatives in Iberoamérica*. London, England: Committee.
- Philip Kotler and Gary Armstrong . (2013). *Fundamentos d eMarketing*. México: Pearson.
- Philip Kotler and Gary Armstrong. (2012). *Marketing - Décimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- PORTAFOLIO. (2013). El gusto del consumidor moverá el mundo de la moda. *Portafolio*.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- PROSOFI. (15 de Agosto de 2018). *Pagina Institucional Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Programa social PROSOFI: <http://ingenieria.javeriana.edu.co/facultad/prosofi>
- Puertas, E. J. (2018). *Estructuración de la red de confeccionistas "LA CENTRAL"*. Bogotá.
- Rodríguez, D. G. (2018). *Desarrollo del plan de mercadeo del Taller de confección- Flor Castañeda*. Bogotá.
- S.J.D Green. (1989). Emile Durkheim on Human Talents and two traditions of Social Justice. *The British Journal of Sociology Vol. 40 No. 1, 97-117*.
- Sánchez, N. R. (2013). *Propuesta de Diseño de la Cadena de Suministros del modelo de negocio inclusivo, para mejorar la competitividad y crecimiento económico en el sector de confecciones de Bolonia en la Localidad de Usme en Bogotá D.C*. Bogotá D.C.
- Sheilla Bhalla. (2007). Inclusive Growth? Focus on employment. *Social Scientist, 24-43*.
- Shugan, J. R. (2008). Defensive Marketing Strategies. *Marketing Science, Vol. 27, No. 1, Classic Hits, 85-87*.
- Sostenible, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo. (2008). *Alianza para los negocios Inclusivos*. Bogotá.
- Suárez, M. (04 de 12 de 2014). Solo el trabajo en equipo hará crecer tu empresa. *EL PAÍS*.
- Thierry Mayer, Marc J. Melitz and Gianmarco L.P. Ottaviano. (2014). Market Size, Competition, and the Product Mix of Exporters. *The American Economic Review, Vol.104 No. 2, 495-536*.

- Thierry Mayer, Marc J. Melitz and Gianmarco p. Ottaviano. (2014). Market Size, Competition and the Product Mix of Exporters. *American Economic Association*, 495-536.
- Tolosa, M. R. (2018). *Estrategia Comercial - Participe con éxito en eventos comerciales*. Bogotá.
- Villamizar, F. R. (2017). *Desempeño del Sector Textil-Confección*. Bogotá D.C.
- Wendell R. Smith. (07 de 1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing Vol.21 No. 1*, págs. 3-8.
- William D. Nordhaus. (2002). Productivity Growth and the New Economy. *Brookings Institution Presss*, págs. 211-244.
- Zott, R. A. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*.

7. Certificación final de la empresa:

Bogotá 03/09/2018)

Yo, Erika Yineth Cerquera Cadena, estoy al tanto del avance del proyecto líder **PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA DE SÁBANAS DEL CLÚSTER DE CONFECCIONES EMPRESARIAL DE PROSOFI, PROYECTO "NEGOCIOS INCLUSIVOS" PARA LA UNIDAD DE PLANEAMIENTO ZONAL - GRAN YOMASA EN LA LOCALIDAD DE USME**, el cual está siendo elaborado por Sixta del Carmen Herazo González en el marco de su Práctica Empresarial/Social en Programa Social PROSOFI "Negocios Inclusivos".

Firma del estudiante: Sixta del C. Herazo González

Firma del jefe: Erika Yineth Cerquera Cadena

Certificación final de la entidad

Bogotá (05/11/2018)

Yo, Erika Yineth Cerquera Cadena, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA LÍNEA DE SÁBANAS DEL CLÚSTER DE CONFECCIONES EMPRESARIAL DE PROSOFI, PROYECTO "NEGOCIOS INCLUSIVOS" PARA LA UNIDAD DE PLANEAMIENTO ZONAL-GRAN YOMASA EN LA LOCALIDAD DE USME**, el cual fue elaborado por Sixta del Carmen Herazo González en el marco de su Práctica Empresarial/Social en Programa Social PROSOFI "Negocios Inclusivos".

Firma del estudiante: Sixta del C. Herazo González

Firma del jefe: Erika Yineth Cerquera Cadena

8. Carta confidencialidad de la información:

Bogotá D.C., 05 de Noviembre de 2018.

Señores
Programa Social PROSOFI (Nombre de la empresa)
 Ciudad.

Apreciados señores,

Por medio de la presente me permito manifestarle que los estudiantes del Programa de Administración de Empresas como parte del programa de la práctica académica deben cumplir con la elaboración de un proyecto denominado "Proyecto Líder".

La finalidad de dicho proyecto consiste en que el estudiante identifique una problemática y a través de un proceso de observación, análisis y formulación de la misma, diseñe un plan de mejoramiento a la luz de su formación profesional que se convierta en un valor agregado y pueda ser socializado o aplicado dentro de la organización. Todo lo anterior, apuntando a que el estudiante obtenga una experiencia formativa de campo en la que pueda articular sus competencias investigativas básicas con su práctica universitaria.

En atención a ello, el programa de Administración de Empresas ha tomado la decisión que dicho proyecto tenga la calidad de Trabajo de Grado. Lo anterior implica que el mismo deberá ser entregado a la Biblioteca de la Universidad y el documento quedará a disposición de la misma y podrá ser consultado por la comunidad académica dependiendo las condiciones seleccionadas en el presente documento.

De esta forma y respetando las disposiciones respecto a la información de la Entidad tenemos algunas propuestas para que, por favor, seleccione la que considere pertinente y se ajuste a sus requerimientos:

1. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca con el nombre e información de la Entidad.
2. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca, siempre y cuando sea con nombre y datos ficticios de la Entidad.
3. El proyecto podrá ser consultado por la comunidad académica solo a partir de la fecha que determine la Entidad (dd / mm / aa), no antes.
4. El proyecto será entregado a la Biblioteca bajo reserva académica; de tal forma, no podrá ser consultado por la comunidad académica.

En consecuencia y bajo la condición seleccionada anteriormente, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son (marque con una X):

Información de confidencialidad: Este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial o similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Sí No

Si su respuesta es Sí por favor indique el motivo y el tiempo de restricción.

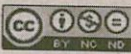
Motivo:
Tiempo de restricción:

Nota: El Trabajo de Grado quedaran restringidos para la consulta por el tiempo de embargo indicado, o indefinidamente en caso de que éste no se registre, una vez concluido dicho periodo (si aplica), indicar a continuación el tipo de consulta que se autoriza.

Marque a continuación con una X el tipo de consulta que autoriza.

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca).	X	
2. La consulta electrónica a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional, así como la inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	

Nota: Aceptamos los términos de la licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Colombia.



Para más información consulte: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Nombre del estudiante: Sixta del Carmen Herózo González

Nombre de la empresa: Programa Social PROSOFT "Negocios Inclusivos"

Título del Proyecto Líder: Propuesta de una Estrategia de Negocios para la línea de sabanas del Clúster de confecciones Empresarial de Prosoft, proyecto "Negocios Inclusivos" para la Unidad de Planeamiento Zonal - Gran Yomasa en la Localidad de Ume.

Erika Cerquera C. FIRMA DE LA EMPRESA
Erika Cerquera C. (Nombre de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)
Gestora Social - ProsoFi (Cargo de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Las condiciones generales de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J. referentes a los trabajos de Grado se encuentran en el anexo 1 de la presente carta de autorización.

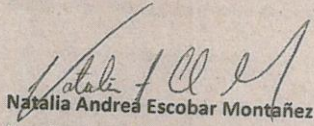
De antemano agradecemos su colaboración.

Cordial saludo,



Julio Alejandro Sarmiento Sabogal
 Director del Departamento de Administración de Empresas
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Pontificia Universidad Javeriana

LIDA VILLA C.
Lida Esperanza Villa Castaño
 Directora Carrera de Administración de Empresas
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Pontificia Universidad Javeriana



Natalia Andrea Escobar Montañez
 Coordinadora General Oficina de Prácticas Universitarias
 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
 Pontificia Universidad Javeriana

ANEXOS

11. Instrumento de recolección de información

CUESTIONARIO HOGARES GERIÁTRICOS y/o HOSPITALES.

Estimado Sr; Sra. Agradezco su atención y los minutos dedicados a responder este cuestionario. La información recolectada se utilizará para la definición de una línea de producción de negocios inclusivos conformada por señoras de bajos recursos de la localidad de Usme.

**CONFIDENCIALIDAD:**

La información obtenida a través del cuestionario será de uso exclusivamente académico, dentro de la asignatura Proyecto Social Universitario de la Pontificia Universidad Javeriana. En caso de requerir mayor información sobre el manejo de los datos, no dude en contactarse al siguiente correo: sixta.herazo@javeriana.edu.co

Si está de acuerdo en colaborarnos suministrando información, por favor responda las siguientes preguntas.

Nombre del Hogar Geriátrico:	Dirección:
------------------------------	------------

1. ¿Quién compra las sábanas para las camas en este Hogar Geriátrico?

Departamento de Compras El paciente o familiar Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Qué pasos debe seguir un proveedor de sábanas para presentar su producto ante el comité de compras?

3. ¿Qué características busca en las sábanas? Por ejemplo: por el diseño, por el color, por el material suave, por el material que caliente, etc.

4. ¿Cuántas camas tiene este hogar geriátrico? Dobles Sencillas

5. ¿Cada cuánto compran las sábanas?

6. En la última compra realizada, ¿cuál fue el precio de compra pagado? Dobles Sencillas

7. En la última compra realizada, ¿cuántas sábanas se compraron? Dobles Sencillas

8. ¿Qué marcas de sábanas recuerda?

USO

9. Las sábanas que utilizan tienen cauchos en las esquinas o tirantes para sujetar la sábana al colchón? sí no

10. ¿Qué le gustaría encontrar en el diseño de una sábana para mejorar su uso?

11. ¿Dónde y cómo lavan las sábanas?

12. ¿Utilizan suavizantes en el lavado de las sábanas? sí no

13. ¿Dónde y cómo planchan las sábanas?

14. ¿Cada cuánto cambian las sábanas en cada cama?

15. ¿Por qué se desgastan las sábanas?

16. ¿Por qué sacan las sábanas de uso?

17. ¿Cuánto dura útil un juego de sábanas?

DATOS DE CONTACTO

Nombre	Dirección email para contacto de control
--------	--

