



TALLERES DE CONFECCIÓN, MAQUILAS Y PRENDAS DE VESTUARIO EN CALI:
ENTRE TENDENCIAS Y ESTILOS EMERGENTES.
MODELOS DE PRODUCCIÓN DE OZONO STORE

AUTOR:

ANGELA MARIA ISAZA RENGIFO

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MAURICIO GUERRERO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2015

Contenido

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
1. ACERCA DEL SECTOR TEXTIL	7
2. VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE COMPRENDEN EL SECTOR TEXTIL	21
3. HACÍA LA APROPIACIÓN DE UN ESTILO, EL CASO DE OZONO STORE	28
<i>3.1 Modelos de producción implementados por OZONO STORE</i>	28
<i>3.2 Crisis percibidas en cada uno de los modelos de producción</i>	32
CONCLUSIONES	35
ANEXOS	36
BIBLIOGRAFÍA	40

RESUMEN

La industria textil-confección en Colombia ha tenido un crecimiento continuo a lo largo de los años y hoy en día se considera como un importante sector en la economía, por lo cual es importante resaltar la labor del sector para tal crecimiento. Aunque existen diferentes aspectos que permiten tal crecimiento, es relevante destacar que el modelo de producción es una herramienta que ayuda a que las empresas se consoliden en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se puede encontrar un análisis exhaustivo del modelo de producción implementado por Ozono Store (empresa perteneciente al sector textil), puntualizando en las características, ventajas y desventajas, para evaluar el impacto que ha tenido en el mercado y en el funcionamiento de la misma.

Palabras claves: Industria textil, modelo de producción, crecimiento económico y Ozono Store.

ABSTRACT

The textile and clothing industry in Colombia has had continuous growth over the years and today is regarded as an important sector in the economy, which is important to highlight the work of the sector for such growth. Although there are different aspects that allow the growth of the sector, it is worth noting that the production model is a tool that helps companies consolidate in the market. Considering the above, in the present work you can find a thorough analysis of the production model implemented by Ozone Store (company belonging to the textile sector), pointing out the characteristics, advantages and disadvantages, to assess the impact it has had on the market and the operation thereof.

Keywords: Textile industry, model production, economic growth and Ozono Store.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la industria de textiles y confecciones se mueve en un entorno complicado que exige que las empresas desarrollen ventajas competitivas para satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual es necesario que las compañías entiendan el mercado y los negocios en los cuales se mueven. Sobre las cuestiones mencionadas anteriormente, es necesario detectar las prioridades competitivas que puedan proporcionar una guía para que el sistema productivo desarrolle competencia distintiva y estrategias fundamentadas en enfoques genéricos, tales como, la diferenciación y/o liderazgo en costos.

En Colombia, la producción y comercialización de todo tipo de vestuario se centra desde grandes hasta pequeñas empresas, donde su modelo de negocio se basa en entregarle valor agregado al cliente mediante marcas propias o diferenciación en los productos; es por esto que, dada las crecientes exigencias del sector, es fundamental que las empresas permanezcan en constante innovación en sus operaciones y de lo que ofrecen al mercado; por lo cual, saber encontrar las prioridades competitivas provee a los clientes lo que ellos requieren, y, orientan la estrategia y mejoramiento del sistema de manufactura, lo que produce, finalmente, un gran impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

En efecto, se ha propuesto un proyecto en el cual se pretende indagar acerca del modelo de producción de una mediana empresa, ubicada en la ciudad de Cali, así como el proceso de innovación que ha tenido en su desarrollo, para tener un entendimiento más profundo acerca de cómo ha logrado ser tan exitosa y que estrategias competitivas ha implementado para llegar efectivamente a sus clientes.

La compañía estudiada es Ozono Store, con la cual se hará una investigación sobre su sistema de manufactura, cuáles han sido los cambios en su modelo de producción y porque han ocurrido, y, finalmente, analizar qué tan exitoso ha sido su modelo y los cambios en este.

Finalmente, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se examinará sobre la influencia directa o indirecta de factores económicos del entorno en que se desarrolla la empresa, tales como, las competencias, liderazgo institucional, los proyectos, etc. en los resultados de las empresas como, la producción, ventas, costos e innovación. De acuerdo a esto, se podrá definir una idea más concreta acerca de cómo actúa Ozono Store en cuanto a su modelo de producción, y la evolución que ha tenido éste en el transcurso del tiempo; evaluando su implementación y el impacto que ha tenido el modelo en el desarrollo de la compañía.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el modelo de producción implementado por Ozono Store -mediana empresa del sector textil ubicada en Santiago de Cali-

Objetivos específicos

1. Indagar acerca de los diferentes modelos de producción presentes para empresas del sector textil.
2. Describir las características que integran el modelo de producción establecido en Ozono Store.
3. Evaluar el impacto que tiene la implementación del modelo de producción de Ozono Store en su crecimiento empresarial.

1. ACERCA DEL SECTOR TEXTIL.

El sector textil comprende la elaboración de hilos e hilazas y la elaboración de tejido plano y de punto a partir de fibras de origen animal, vegetal o mineral. Este renglón de actividad es de suma importancia para la economía colombiana dada su participación del 16,36% en el producto total de la industria manufacturera durante el año 2005 (DANE, 2006).

El cambio técnico incorporado, la participación sobre las exportaciones totales, entre otros factores dan cuenta de la importancia del proceso de producción textilera en la estructura productiva de Colombia. (Gallego-Alzate, Osorio-Usuga, & Lora-Restrepo, 1975-2006).

En el periodo de 1975 a 1990, la industria textil estaba altamente concentrada, pues era un sector cerrado al comercio internacional y protegido por el estado con barreras al comercio. Se contaba con la participación de pocas empresas que jalonaron la industrialización en el país. (Gallego-Alzate, Osorio-Usuga, & Lora-Restrepo, 1975-2006).

Luego de 1990, se da la apertura económica y la entrada de importaciones al mercado nacional; sin embargo, la competencia en el país no aumento como para afirmar que los procesos tendieron a mercados competitivos. (Gallego-Alzate, Osorio-Usuga, & Lora-Restrepo, 1975-2006).

Es posible afirmar que dados los cambios en el mundo de la moda, tras la apertura económica, no sólo ha cambiado el sistema de producción, distribución y comercialización, sino que marcó el comienzo de nuevos tipos de relaciones entre los consumidores y los objetos. (Barreiro, 2012).

Tras el impacto de la globalización económica y cultural, la velocidad del cambio de tendencias y su difusión son la nota dominante en las prácticas de consumo de moda. La

conjunción de todos estos elementos configura un nuevo sistema en el que la información y el tiempo se convierten en factores claves de la relación entre la empresa y el cliente, un proceso complejo que debe culminar en el acto de producir y poner a su disposición a tiempo. (Barreiro, 2012).

Las empresas del sector textil enfocan todo su modelo en relacionarse con el cliente de una manera más estrecha, dado que hoy en día los constantes cambios han hecho que el cliente forme parte relevante del proceso productivo de las empresas.

Basados en lo anterior, se puede decir que, en la actualidad las empresas del sector textil buscan pertenecer a la globalización económica caracterizada por tener un modelo de producción, el cual implementan para lograr mayores beneficios, buscar la reducción de costos y relacionar su negocio con los consumidores finales. Si bien la forma de trabajo en el sector textil sigue un modelo de tipo secuencial, el cual presenta diferentes etapas, en donde en la primera se encuentra toda la ingeniería del producto o diseño, ésta etapa es la encargada de marcar las directrices a lo largo del ciclo de vida del producto; seguido las decisiones sobre la industrialización de cada nuevo diseño tiene lugar en la fase de lanzamiento de prototipos, y es la labor de la ingeniería del proceso. Por último, se encuentra el periodo más crítico, el tiempo de la industrialización de los prototipos, el cual pretende dar respuesta a un mercado que cada vez se vuelve más exigente. (Castaño, 2006).

El modelo de producción es considerado como la manera social en la cual se producen y, fabrican los bienes y servicios que se consideran necesarios para la vida. Igualmente en el modelo de producción se pueden combinar las fuerzas productivas, representadas en el trabajo humano y el conocimiento tecnológico, y las relaciones de producción que incluyen la propiedad, el poder y el control. Este concepto es particular de la teoría marxista y las

propuestas fueron impulsadas por el filósofo Karl Marx. Para Marx la facultad de producción y el relacionamiento social eran dos condiciones básicas y diferenciales de los seres humanos; los seres humanos siempre consumen para lograr sobrevivir en la sociedad, por lo cual se dice que hay una relación directa con aquellos que consumen y los que producen. (Araya, 2008).

La estructura del sistema de producción comprende, por un lado, al subsistema virtual y de decisión, responsable de la fijación de una estrategia funcional y de las funciones de planificación, programación y control; por otro lado, está el subsistema físico, conformado por un conjunto de personas, maquinas, materiales, e instalaciones que en general se encargan de ejecutar el programa de producción, bajo algún esquema de organización productiva (Solano, 2012). Definir cuál es la configuración productiva más adecuada para una empresa representa un compromiso fundamental en el establecimiento de la estrategia corporativa. La selección de la configuración productiva depende de las prioridades competitivas que se persigan.

Algunos autores, establecen que debe existir una adecuada relación entre la configuración productiva y el cumplimiento de las prioridades y que éstas deben estar soportadas en los subsistemas del sistema de producción o palancas de fabricación. Según Miltenburg (2004), las palancas de fabricación son: recursos humanos, estructura y controles de la organización, fuentes de aprovisionamiento, planificación y control de la producción, tecnología de procesos e instalaciones.

El modelo de producción de una empresa del sector textil es un concepto básico pero debe tener en cuenta múltiples factores que son relevantes, ya que no se trata solo de producir, sino que es importante que se desarrollen capacidades de manufactura que permitan competir con

bajos costos, ofrecer valor agregado con entregas rápidas y alto nivel de flexibilidad. Cuando una compañía logra compactar estos factores y añadir prioridades competitivas a su negocio, podrá proveerle al cliente lo que necesita, responder a las necesidades del mercado y, orientar la estrategia y el mejoramiento del sistema de manufactura para lograr un impacto en los objetivos estratégicos de la organización (Castro, 2011).

El sistema de producción es un proceso que forma parte del sector de confección, el cual es una de las industrias claves de la nación y forman parte del sector textil-confección, responsable del 9% del PIB productivo del país, 24% del empleo de manufactura y 7% del total de las exportaciones (Inexmoda, Instituto para la Exportación de la moda , 2008); igualmente se tiene que EE.UU es el mercado más importante para Colombia en cuanto a exportación de textiles y confecciones, un porcentaje significativo de fabricantes hacen negocios con este país y se puede considerar que nuestros productos alcanzan estándares altos de competitividad en comparación con mercados internacionales (Ospina, 2004).

Se debe tener en cuenta que, el sector de la confección en Colombia no está necesariamente integrado a lo largo de su cadena de producción, es decir, todas las empresas que la conforman no giran en torno al mismo modelo sino que existen diferentes tipos de empresas dentro del sector; tales empresas se pueden dividir de acuerdo a la etapa de producción en que se encuentran, como maquila, paquete completo, marca propia y licencia (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010).

Para contextualizar, las empresas de maquila son ensambladoras que realizan el proceso de confección a terceros, se caracterizan por utilizar insumos y tecnología generalmente importados y luego se reexportan; por otro lado, paquete completo se trata de empresas cuyo proceso productivo comprende los pasos en la cadena de la producción de las prendas de

vestir, es decir, pasos desde la producción de la tela, insumos y confecciones hasta la exportación, en este caso ni el producto ni la marca son propiedad de la empresa; seguido está la marca propia, que se denomina como un distintivo que asocia un determinado bien o servicio con el agente que lo produce o comercializa; por último, la licencia trata de una negociación entre una empresa internacional y una empresa local para el uso de su marca, la empresa local se encarga de comercializar y distribuir los productos con la marca internacional (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010). Por consiguiente, se dice que las empresas dentro del sector textil-confección forman parte de un conjunto general que se divide de acuerdo a las actividades que desarrollan, y se pueden relacionar por el modelo de producción que implementan.

No obstante, es importante que las empresas identifiquen prioridades competitivas que el mercado objetivo exige a las Pymes de la confección, para ser el punto de partida y definir una estrategia coherente e integral de mejoramiento de sus sistemas de producción; luego se debe establecer el nivel de desempeño de la organización frente a los clientes y frente a sus competidores, el cual constituye un aporte esencial para la identificación de las acciones que se deben adoptar para el mejoramiento del sistema productivo, con el fin de mejorar la posición competitiva en el mercado objetivo; y, por último se deben mejorar simultáneamente en las prioridades competitivas: calidad, costo y entrega para alcanzar mayor importancia relativa y mejorar en las exigencias del mercado (Solano, 2012).

Por lo anterior, es significativo que las empresas implementen un modelo de producción que los ayude a relacionar su negocio con los clientes, brindándoles beneficios y adquiriendo beneficios para el negocio; así como, un modelo que pueda generar una reducción de los costos, diferenciación en el mercado y que sea capaz de entender la lógica global de los

negocios (Castro, 2011). En definitiva, las empresas deben introducir, junto con su modelo de producción, algunas prioridades competitivas que el mercado exige, como se dijo anteriormente, para desarrollar una guía que finalmente abarque competencia distintiva.

En investigaciones, se ha encontrado que las empresas han implementado una gran cantidad de estrategias para el mejoramiento de los procesos productivos desde el TQM (Total Quality Management) hasta las ventajas competitivas de Porter. Recientemente han surgido las técnicas de Manufactura Esbelta con las cuales se busca la excelencia industrial; esta técnica es conocida como Lean Manufacturing y trata de aplicar diferentes técnicas que ayudan al mejoramiento de los procesos productivos. (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010)

Entre las practicas aplicadas podemos encontrar lo que son, las 5s, los sistemas SMED, la administración visual, el desarrollo de células de manufactura, el análisis del valor de proceso, entre otros; los cuales le brindan a la empresa la oportunidad de evaluar diferentes indicadores de gestión y reducir los desperdicios que se tengan, como procesos o actividades que no agregan valor a la compañía (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010). Teniendo en cuenta lo anterior, se ha descubierto que gran parte de la industria manufacturera en el mundo ha comenzado a aplicar dichas técnicas para el mejoramiento de su operación y es claro que Colombia no puede quedarse ajena ante esos cambios; las empresas colombianas deben comenzar a utilizar las diversas herramientas que se presentan e integrar las prácticas de Manufactura Esbelta para ordenar y mejorar sus sistemas productivos.

Muchas empresas, hoy en día, se han dado cuenta de los grandes beneficios de la Manufactura Esbelta y la han implementado en sus negocios como base de su proceso productivo; por tanto, las empresas que efectúa la Manufactura Esbelta pueden tener éxito en los sistemas

que se implementen y lograr estrategias de administración que le den valor agregado mientras se reducen los desperdicios, lo cual es la base fundamental de las prácticas. Una de las ciudades que más ha usado esta técnica es Medellín y es considerada como un líder manufacturero en la producción de ropa, por su versatilidad y la calidad en su mano de obra; ello ha hecho que se convierta en el centro del sector confección de Colombia (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010).

Durante mucho tiempo se han hecho diferentes estudios en Colombia sobre el proceso productivo que llevan las empresas del sector textil-confección, uno de ellos ha sido en Manizales (Colombia), donde se demostró que no hay coherencia estructural entre las exigencias del mercado, el sistema de producción adoptado y la organización de las palancas de fabricación; lo cual refleja la ausencia de un enfoque estratégico para la manufactura en las empresas (Solano, 2012).

Por tanto, en la actualidad, las compañías requieren mejorar permanentemente sus procesos productivos, como el modelo de producción que ejecutan, ya que las condiciones del mercado y la búsqueda de la competitividad son conceptos importantes que han cambiado con el tiempo, lo cual obliga a implementar herramientas que permitan llegar a un nivel mucho más alto; para ello sería pertinente que ejecuten un plan estratégico, que finalmente se convierte en el punto de partida para la construcción de las estrategias de las áreas funcionales de la organización (Castro, 2011). Dentro del plan pueden haber estrategias como la de compararse con otras compañías del sector y evaluar cómo se encuentran con relación a la implementación de técnicas de mejoramiento en los procesos productivos; con esto se lograra ver como se encuentra la compañía y así podrán generar actividades que ayuden a superar a la competencia. Lo anterior es relevante porque cada vez los mercados se vuelven más

globalizados y sería importante que las compañías aseguren la competitividad con actividades y logros a nivel mundial (Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010).

Se pueden desarrollar otras estrategias como la estrategia de manufactura, la cual tiene una gran importancia en la generación de capacidades competitivas duraderas y, que se define como un plan a largo plazo para el subsistema de operaciones, en el que se recogen los objetivos a lograr y los cursos de acción, así como la asignación de recursos a los diferentes productos y funciones (Castro, 2011). La estrategia de manufactura consta de dos componentes básicos: el proceso y el contenido, los cuales se definen como la forma de desarrollar la estrategia, definición de objetivo y metas, y la definición de las prioridades competitivas y las decisiones estratégicas, respectivamente (Castro, 2011). Ejecutando estas estrategias las compañías lograrán hacer una gran contribución en el sector textil-confección y logrará un gran desempeño en la competitividad.

Concluyendo este punto, se podría decir que, es necesario que las empresas del sector textil, así como la alta gerencia que las componen, observen las técnicas mencionadas anteriormente y decidan incluirlas en su sistema como estrategias de competitividad; de esta manera se podrían evaluar los indicadores de gestión, las prioridades competitivas dentro del modelo de producción y, vincular niveles tácticos y operativos. El modelo de producción de una empresa debe tener en cuenta estas prácticas para generar una cultura de mejoramiento continuo e incremento en los sistemas productivos de la compañía, que finalmente se verán reflejados en los beneficios económicos.

Por otro lado, es importante resaltar que, el sector textil en la actualidad está encajado en un nuevo marco mundial que está definido por los fenómenos de globalización y la influencia de los países emergentes (García), ha venido experimentando cambios sustanciales en su

entorno y se ha enfrentado a un mercado mucho más globalizado (Calvo, 2012); por ello es indispensable que las empresas tengan en cuenta que estos fenómenos se podrían intensificar y si no generan estrategias que las ayuden a superar los cambios, se quedarán anclados en el pasado y podrían perder todo su negocio.

Contrastando con lo anterior, las empresas del sector textil deben tener en cuenta que en las últimas décadas ha habido una creciente competencia de nuevos productores emergentes, lo cual puede generar gran impacto en las actividades textiles que están desarrollando y la manera como han implementado su modelo de producción. En investigaciones recientes, se ha descubierto que los cambios acontecidos en los mercados actuales, y sobre todo los aumentos en competitividad y productividad de un entorno internacional, provocaron que el precio de los productos descendiera (Calvo, 2012); lo anterior obliga a las empresas a estar más conscientes con el modelo implementado y con las estrategias que realizan para ganar mayor valor económico y brindar beneficios a los clientes.

Uno de los datos sobresalientes en investigaciones, trata de la complejidad de hacer la transición de un modelo tradicional de empresa a otro que integra de manera sistemática la preocupación por la calidad y la mejora de productividad (Baena, 2003); por lo que las empresas deberán pensar muy bien si cambiar de un modelo de producción a otro es conveniente para el balance de la compañía. Una empresa exitosa es aquella que ejecuta un modelo de producción específico que integra estrategias competitivas y las prácticas para el mejoramiento de los procesos productivos, que generan impacto social y mayor productividad económica.

Igualmente, en datos relevantes se ha encontrado que, las Pymes colombianas del clúster textil-confección presentan debilidades estructurales e infraestructurales que no les ha

permitido alcanzar en el corto plazo altos niveles de competitividad acorde a las necesidades del mercado (Solano, 2012). De acuerdo con varios autores hay algunos aspectos que influyen negativamente en la competitividad de las Pymes, como, debilidades en el direccionamiento estratégico de la fabricación, sistemas de producción no alineados con las prioridades competitivas, deficiencias en los sistemas de costos de producción, desconocimientos de la capacidad de producción, dificultad para incursionar en mercados sofisticados con productos más diferenciados, etc. (Solano, 2012).

Las Pymes en lo particular poseen una estructura plana en el cual el gerente centra su actividad en desarrollar funciones del nivel operativo, descuidando decisiones concernientes al nivel estratégico y táctico; la industria textil y de confección, se ha destacado como factor fundamental en el desarrollo del país, ya que durante más de 80 años ha hecho una contribución muy importante al crecimiento de las exportaciones y del PIB de la nación. Según información de Inexmoda, Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y confecciones y en particular, en el de la moda. Sin embargo, hacia mediados del 2009 algunos subsectores decrecieron (Inexmoda , 2009); por lo cual las empresas desarrollaron diferentes estrategias que han ayudado a hacer crecer el sector, y existe un gran potencial en vía de desarrollo, siendo el crecimiento y la evolución factores que han superado todas las expectativas, donde no propiamente han estado acompañadas de una adecuada estrategia operacional como marco de mejoramiento, sino por el contrario han estado guiadas de manera empírica según Trujillo-Cabrera (2005).

Hoy en día dada la globalización y los cambios en el sector, como se ha dicho anteriormente, se deben implementar modelos flexibles de producción y distribución para alcanzar una

diferenciación competitiva, a través de la calidad de los productos y la capacidad de dar respuesta rápida a las demandas cambiantes de los mercados; no se debe olvidar el hecho de añadir la innovación y la creatividad al modelo para que el negocio sea más llamativo para los clientes (Lladós, 2001). En la década de los ochenta, Miller (1983) propuso un grupo de prioridades competitivas sobre las cuales sería pertinente centrar el sistema productivo de las compañías, complementando con los objetivos estratégicos, tales fueron: bajo costo, alta calidad, alto nivel de servicio, portafolio amplio de productos, actitud de servicio, innovación de productos y reacción al cambio; estas prioridades proporcionan una guía para que el sistema productivo de cualquier empresa desarrolle competencia distintiva (Castro, 2011).

Las empresas actuales, sobre todo las colombianas, están implementando cambios en la estructura del sector, con una progresiva tendencia hacia la deslocalización, la regionalización de los intercambios y el incremento del comercio internacional; esto es, ejecutando todo su modelo en la exportación e importación de sus productos, ocasionando estándares mucho más elevados en comparación con aquellos competidores de América Latina (Castaño, 2006). Este fenómeno resulta de las políticas puestas en práctica por los países desarrollados sobre la estrategia de crecimiento regional adoptada por ciertos países en desarrollo y de una nueva organización de la producción basada en la reducción de los plazos de entrega.

Por consiguiente, al estar en una época en la que se están reestructurando los negocios textiles, es importante que se vinculen aspectos como, la producción textil, innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos, y la aparición en nuevos mercados; en contraste, las empresas ante este entorno tan cambiante deben incrementar sus ventajas competitivas, basadas en parámetros ya mencionados de innovación, desarrollo de nuevos

productos, versatilidad, calidad, costes, etc. (Castaño, 2006) Con todo lo anterior, las empresas igualmente necesitaran sistemas de gestión, que comuniquen a todas las partes la situación que presenta en cada momento en cada uno de sus valores significativos, los directivos necesitaran información constante tanto de la situación individual de cada empresa como del entorno totalmente cambiante.

Además de tener en cuenta que las empresas logran comunicar situaciones cambiantes y actuales a todo el entorno, es pertinente que se haga un reconocimiento al diseñador que figura dentro de la empresa y es aquel se transforma en un nuevo intermediario cultural, el cual se sumerge en el flujo de la comunicación y que entra en contacto con las personas en la hilera productiva (Barreiro, 2012); por tanto se dice que la creatividad y el desarrollo de diferentes competencias viene de todo el sistema productivo que existe dentro de la empresa, así como el sistema de distribución y comunicación.

El hecho que se tenga una comunicación abierta sobre lo que sucede en las compañías hace que todas las partes se involucren más con el proceso que se desarrolla, es decir, conociendo mejor el negocio se podrán generar estrategias competitivas tanto en el modelo de producción como el modelo de negocio de las compañías. Un aspecto importante es tener trabajadores comprometidos con el bienestar de la empresa, para esto se debe tener una metodología, infraestructura e instituciones para lograr entrenar y potenciar a estas personas; teniendo las personas correctas es mucho más fácil integrar un modelo de producción más estructurado para lograr bajos costos de producción y mayor porcentaje de negocios a nivel nacional e internacional. (Ospina, 2004)

Gracias a los cambios y las políticas implementadas, Colombia se ha convertido en el socio comercial más importante para EE.UU., lo que ocasiona que se vuelva una potencia mundial

en el sector textil y las empresas logren mayor competitividad que otras empresas de Latinoamérica; todo este éxito se ha logrado porque las empresas han sabido responder a las necesidades del mercado, ejecutando estrategias y modelos de producción apropiados para el entorno, integrando toda una variedad de prácticas y prioridades competitivas para producir una gran variedad de estilos (Ospina, 2004).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, en Colombia existen diversas compañías en el sector textil que han logrado empujar la economía del país; por lo cual se quiere estudiar el impacto de una empresa del sector textil llamada OZONO, ubicada en Santiago de Cali. Respecto al modelo de producción ozono ha tenido varios cambios a lo largo de su trayectoria, primero decidían importar toda su mercancía desde los Ángeles y vender lo que estaba a la vanguardia en Colombia, sin embargo vieron una oportunidad importante de empezar a hacer por medio de una empresa de maquila contratada, la cual copia muchos diseños de los existentes en los Ángeles para así tener gran cantidad de producción, es conveniente decir que estos diseños son referencias solo para ozono; esto les dio una ventaja competitiva porque ahorran costos de viajes y transacciones.

Aunque la compañía hizo una combinación de los dos modelos, importación y maquila, en algún momento se decidió por montar su propio taller y así tener una masa significativa de producción, esto lo hicieron en sociedad con un amigo el cual se encargaba de la producción directamente; sin embargo, después de algún tiempo se tuvo que cambiar de diseñador para mejorar todo su modelo. Los diseños propuestos por el taller fueron creados de acuerdo a lo que pedía el entorno, de esta manera crean una marca propia para darse a conocer mucho más y, en un futuro poder convertirse en un proveedor nacional.

En el presente trabajo se quiere dar a conocer la historia de ozono, desde su inicio, y como ha venido desarrollando su negocio en torno al modelo de producción que implementa para hacer sus diseños; después de medir el modelo de producción se evaluara el impacto que tiene el hecho de implementar diferentes modelos a lo largo del tiempo, y de esta manera ver que tan beneficioso para la compañía y la sociedad ha sido cambiar esto. Finalmente, toda la evaluación hecha dará a pie a concluir si el negocio es rentable en el tiempo, cuál sería la influencia de las competencias de la compañía, que tan rentables han sido los proyectos propuestos, específicamente en torno al modelo, y cuáles son los resultados más relevantes en la compañía; lo que define cual es el impacto del modelo de producción en la compañía y la sociedad.

2. VARIABLES MACROECONÓMICAS QUE COMPRENEN EL SECTOR TEXTIL

A continuación, se mostraran ciertas variables macroeconómicas que comprenden el sector textil y de confección para entender el entorno en el cual se mueve constantemente; se sabe que dicho sector ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y, hoy en día, aporta significativamente en la economía colombiana siendo uno de los más importantes en la industria.

El sector textil en el mundo ha sufrido cambios tanto positivos como negativos, y es relevante que actualmente se evidencia una alta concentración de empresas en este sector y alta participación en el mercado; por lo cual es importante destacar ciertos sucesos importantes en el mundo que han incurrido en mayor competitividad y un gran auge en el mercado, como son: el crecimiento del retail que superó el crecimiento de la industria, el aumento de la capacidad adquisitiva de mercados emergentes y se evidencia mayor consumo de moda, mayor demanda de productos de moda, cómodos, fáciles de usar y lavar, y, el crecimiento del mercado de lujo en mercados emergentes como China.

En este sentido, también habría que acentuar los sucesos importantes ocurridos en el sector en Colombia, como: alta inversión en centros comerciales en todo el país, dada su alta concentración de público, el aumento del consumo significativo de moda en ciudades intermedias, la profundización del mercado nacional, llegada de reconocidas marcas y formatos mundiales de moda al país y el aumento de las importaciones del sector. Lo anterior, demuestra que el sector en Colombia tiene un crecimiento positivo en los últimos años, dado que los consumidores se interesan más por el sector textil y la moda emergente; ya que la producción colombiana dio sus inicios fijándose en la moda de otros países más desarrollados

en este sector, lo que generó grandes cambios a nivel nacional y mayor interés por parte de los consumidores.

A pesar del gran auge del sector en Colombia, es relevante hacer un recuento de diferentes sucesos que se dieron a nivel mundial y en el país, los cuales generaron algunos efectos negativos en el sector y bajo nivel de crecimiento en el mercado, se puede empezar por la crisis del 2008 que generó un alto desempleo y bajada de los precios, hubo un aumento de las importaciones chinas, caída de la demanda interna, contrabando, revaluación del peso y altos costos de producción. El sector Textil-Confección en su conjunto presentó el comportamiento financiero más crítico en 2008 y 2009, promovido por la crisis desatada por la revaluación del peso frente a la divisa EEUU, el crecimiento de participación en el mercado por parte de China, la crisis comercial con Venezuela, el contrabando proveniente del Este Asiático, la caída de la demanda y la caída de la producción y dumping.

Así mismo, durante el periodo 2010-2012 se evidenció una tendencia de crecimiento moderado jalado principalmente por el subsector de confección; este comportamiento positivo está alineado con la dinámica económica, tal como lo soportan sus indicadores financieros, sus ingresos operacionales y su utilidad que han tenido tendencia creciente en desempeño, en rentabilidad y en la dinámica de manera general. (Ver anexo 1).

El subsector textil mostró un panorama de dificultad en el endeudamiento, la rentabilidad fue baja en los años de crisis y aunque se presentó una recuperación durante el periodo 2010-2011. En 2012 se ve una desaceleración del crecimiento del subsector. Además el subsector textil reporta baja dinámica de su rentabilidad según los indicadores financieros analizados en el estudio, básicamente explicado por el compromiso de pago de la deuda.

Aunque ocurrieron ciertos sucesos que repercutieron negativamente el sector, a medida que corrían los años se evidenciaban tendencias hacia el crecimiento, lo que genera que

actualmente Colombia se consolide como un importante centro de moda en América latina, impactando la economía del país, al representar: 1,52% del PIB y más del 12% del PIB manufacturero; creciendo 6,5% III 2012 – III 2011. 2,4% de las exportaciones totales, 7,8% de las exportaciones no tradicionales y 14% de las manufactureras según CUCI Colombianas.

Así mismo, el sector textil tiene gran importancia en la economía colombiana, dado que:

- La producción y las ventas crecieron más de 15% en términos reales (2011).
- Contribuye con el 20% del empleo industrial, más de 131.000 empleos (2011).
- Representa más del 6,5% de las exportaciones no tradicionales y 2% de las exportaciones totales colombianas (2011).
- Las importaciones de textiles aumentaron 41% y de las confecciones 65% entre el 2010 – 2011.
- Los principales productos de exportación: vestidos de hombre y mujer, shirts y pantalones, ropa interior, vestidos de baño, cardigans, medias y ropa control.
- Colombia se ha convertido en un importante centro de diseño, creatividad y ferias en América Latina; Colombiatex de las Américas y Colombiamoda (10.000 – 15.000. 1.500 compradores internacionales y 610 marcas expositoras).
- En general los eventos relacionados a la moda como Colombia Tex y Colombiamoda cada año ganan mayor audiencia.

En Colombia, el sector textil, cuenta con más de 30.000 empresas registradas en Cámaras de Comercio, de las cuales el 70% están concentradas en los eslabones de confección, manufactura y comercio, y existe un menor número de empresas pertenecientes a textiles, fibras, insumos y servicios. Específicamente, en Cali-Valle la cadena productiva está

compuesta por 1.283 empresas registradas (Inexmoda, 2012), por lo cual Cali aparece como principal destino geográfico de las ventas. (Ver anexo 2).

Sin embargo, Cali no cuenta con el mayor número de participación de empresas en el mercado a diferencia de otras ciudades, como lo son Bogotá y Antioquia que en el año 2012 tuvieron una participación del número de empresas de 48,61% (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados, lana, tapices, tapetes de lana y confecciones) y 28,83% (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), respectivamente. (Ver anexo 3).

Dada la participación de las empresas en este sector, actualmente militan 3 clúster regionales del sector con su respectiva especialización: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección). Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones).

Teniendo en cuenta las empresas registradas, se deduce que actualmente se evidencia una debilidad en el número de empresas que se encuentran en los primeros eslabones, dado que más del 91% de las empresas son microempresas, 2,6% pequeñas empresas, 1,2% medianas empresas y menos del 1% grandes empresas. Por lo cual se afirma que hay una necesidad de integración del sector por parte de las grandes y pequeñas empresas para fortalecer toda la cadena productiva especialmente la parte de suministros e innovación productiva. (Ver anexo 4).

Respecto a la composición empresarial de la cadena productiva nacional, se presenta una conformación de un 91,5% por pequeñas empresas dedicadas en la mayoría a la actividad

productiva y comercializadora, cuya fuente principal de ingresos son por ventas de contado, permitiendo que estos ingresos propios sea la principal fuente de financiamiento. (Ver anexo 5 y 6).

Lo anterior, permite afirmar que el destino de las inversiones de las empresas va destinado principalmente a la capacidad productiva y comercial, y, la mayor parte de los gastos están dirigidos a las materias primas y al pago de mano de obra directa.

Por otro lado, el mayor número de empresas que conforman el eslabón relacionado a la producción tercerizan principalmente el proceso de transformación de materias primas, además subcontratan procesos financieros y contables para hacer más rentable el negocio; dicho proceso se hace mediante las compras en tres niveles, de la siguiente manera: 50-80% en el mercado nacional, 56-96% principalmente locales y 15-28% en el extranjero.

En el mercado principalmente nacional, hay una evidencia de 80%-93% de ventas y solo 7%-8% de mercado extranjero; lo que demuestra que existe una alta concentración de ventas locales y baja expansión a mercados intrarregionales.

Sin embargo, es importante resaltar que en la transición de los años 2008, 2009 y 2010, los hilados y tejidos, como los artículos textiles y prendas de vestir tuvieron un desempeño positivo, representando un crecimiento en este sector de manera eficiente; el cual se deriva de que las importaciones para la fabricación de productos textiles, es decir materia prima, presenta una pendiente positiva desde el año 1999.

Seguido a lo anterior, se muestran las tendencias que ha tenido el sector a lo largo del tiempo, que lo consolidan como un factor de competitividad en el mercado, como lo son:

- Inestabilidad y cambio constante en los mercados y los consumidores.

- Explosión y volatilidad en los requerimientos de los clientes.
- Consumidor más informado, conectado y con mayor capacidad de consumo.
- Mayor competencia, más sustitutos de moda.
- Mayores desarrollos en insumos y procesos.
- Exigencia de procesos más óptimos, rápidos y oportunos.
- Nuevos productos y nuevos procesos tecnológicos.
- Mayor uso de la tecnología en las empresas moda.
- Mercados más globalizados, mayor competencia por los consumidores (sustitutos).
- Deslocalización y outsourcing.
- Difícil competencia de bajo costo.

Igualmente se mencionan las tendencias mundiales del sistema de moda, como las siguientes:

- Reducción del ciclo de vida de los productos, amplio rango de productos, series cortas y flexibilidad.
- Mayor competencia de bajo costo.
- Explosión y volatilidad en los requerimientos de los clientes.
- Nuevos productos y nuevos procesos tecnológicos.
- Exigencia de procesos más rápidos y oportunos.
- Optimización constante de procesos.
- Deslocalización.
- Outsourcing.
- Mercados más globalizados, mayor competencia por los consumidores.

Por último, los fortalecimientos y nacimientos que se dan de clúster permite al sector textil-confecciones un mayor crecimiento y oportunidades para competir en mercados

internacionales reduciendo los costos por medio de una estructura que está diseñada para lograr una estrecha cooperación entre empresas del sector y procesos con mayor eficiencia; sin embargo, las empresas deben tener en cuenta que la competencia en costos no debe basar su objetivo general, dado que actualmente es difícil poder competir con los costos de producción de mercados asiáticos.

El desarrollo del sector de confecciones en el Valle del Cauca debe enfocarse en una estrategia de diferenciación a través de la innovación, dado que, como se mencionó anteriormente, competir por diferenciación de costos se vuelve un aspecto complicado por mercados que hacen gran diferencia en este sentido; además hoy en día los consumidores se enfocan en buscar productos diferentes e innovadores, es decir fuera de lo común.

En este sentido la generación de asociaciones o clúster es muy importante para, en conjunto, tener los recursos necesarios que permitan mantener una vigilancia tecnológica y el desarrollo de nuevos productos constantemente de acuerdo a las tendencias de corto plazo en el consumo (Inexmoda, 2012).

Es muy importante que las empresas grandes desarrollen o inviertan en el desarrollo de las empresas PYMEs que conforman toda su cadena de suministro para establecer una estrategia de crecimiento del sector, con enfoque a la productividad, la innovación y la competitividad (Inexmoda, 2012).

A futuro, se espera que hay mayor protagonismo del consumidor, mejora de la logística y siempre haya una relación diseño-cliente-producción en las empresas; además que la expansión en centros comerciales continuara como la entrada de más marcas al mercado.

3. HACÍA LA APROPIACIÓN DE UN ESTILO, EL CASO DE OZONO STORE.

OZONO STORE es una empresa perteneciente al sector textil, que tuvo sus inicios en el año 1990 a cargo de Francisco Javier Ramírez, licenciado en matemática y física, y Dora Inés Serna, administradora de empresas, quienes con espíritu emprendedor y perseverancia implementan un plan de negocio exitoso en Valle del Cauca.

La empresa de ropa colombiana está dirigida al mercado femenino juvenil, que se caracteriza por su “estilo y sensualidad”. Con más de 15 años de experiencia en el sector de la moda, OZONO STORE crea la marca Z Store para vestir la silueta femenina con diseños únicos e innovadores que evocan moda, belleza y calidad en cada una de sus productos; tales como, vestidos, faldas, jeans, pantalones, camiseras, blusas, otros (Ozono Store, 2015).

3.1 Modelos de producción implementados por OZONO STORE

En el año 1990, Francisco vio la oportunidad de ejecutar la distribución de marcas que los hermanos empezaron a confeccionar y comercializar en Medellín y, aunque no tenía almacenes ni clientes para ventas al detal, buscó la manera de distribuir las prendas recurriendo a los almacenes o locales que había en el Pasaje Cali dado que era el único lugar famoso en ese entonces.

Aunque en un comienzo la empresa no tenía un nombre definido ni muchos trabajadores que pudieran ayudarle a Francisco, es relevante que con la distribución de las marcas mencionadas se emprende un primer modelo de producción, en el cual se manejaba el tema de facturación y cartera por parte de Francisco y una persona que lo ayudaba; a medida que aplicaban dicho modelo se evidenció que había alta rotación del producto, lo que generó que

se viera la oportunidad de montar un local en el Pasaje Cali y tener un mayor acercamiento con los clientes.

En relación a lo anterior, no solo se hacía la distribución de las marcas que los hermanos surtían, sino que se distribuía ropa importada de Los Ángeles hechas en China y con tela China, dado que en dicho lugar había mercancía muy bonita; en un comienzo solo traían ropa femenina para la distribución, tales como el capri que estaba muy de moda y, a medida que pasaba el tiempo fueron ampliando hacia vestidos y blusas. Con la mercancía que traían tanto de Medellín como de Los Ángeles se le vendía a una serie de almacenes y se fue ampliando la cartera de la empresa hasta ser reconocidos como un centro de moda en Cali.

Con el tiempo se empezó a vender mucho más en los puntos del 'Pasaje Cali', por lo cual se crea la necesidad de lograr un mayor volumen de ventas para tener un margen por volumen y no por rentabilidad en los precios de venta; así se abrió el mercado y se buscó la venta en municipios aledaños a la ciudad de Cali, como Palmira, Florida y Popayán. En dichos lugares se hacía la venta mediante una persona que recibía un camión lleno de mercancía y lo debía ofrecer por medio del crédito; dicho sistema era difícil pero lo hicieron durante un año, el vendedor recogía la cartera y llevaba más mercancía para vender a crédito, sin embargo llegó un momento en el cual la cartera creció demasiado y muchos clientes ya no podían pagar.

Dada la situación comentada anteriormente, Dora propuso la idea de que era mejor que ellos mismo corrieran el riesgo de vender su mercancía y no soltarla a personas que no conocían, por lo cual decidieron abrir otros puntos de venta mucho más grandes en el centro de Cali, donde el cliente pudiera tener un acercamiento más directo con el almacén y la mercancía, sin regalar los precios a través del regateo; en ese momento fue que se empezó a imaginar un modelo de almacén con precios fijos.

En el año 1999 se abrió la primera tienda en la Luna con el modelo pensado, se trató de organizar la experiencia de compra en este lugar y en el centro, así que llevaron gente que trabajara en centros comerciales para revolucionar el centro completamente, igualmente en los almacenes se puso aires acondicionados, códigos de barra y muebles más amplios. El hecho de tener un modelo diferente con precios moderados en el centro generó mayor confianza en el cliente. El modelo fue tan exitoso que en épocas de diciembre la gente hacía fila para entrar, tocaba cerrar la puerta y esperar que saliera un grupo de gente para dejar pasar otro.

El primer almacén, en el cual se evidenció una gran época para la compañía, se llamaba 'Nueva Imagen' y su impacto fue positivo en los clientes, dado que al poner un aviso grande y fino, y utilizar maniqués diferentes dentro del centro provocó que éstos se fijaran en que se vendía algo bueno a muy buenos precios; con el gran éxito que se tuvo se vio la oportunidad de poner otro almacén, el cual se llamó "Oxigen", era un área mucho más grande y generó mayor aceptación. La idea de ponerle nombres diferentes a los almacenes se dio por la perspectiva que tenían de que los clientes solo irían a uno si todos se llamaban igual, por lo cual el tercer almacén fue llamado Ozono, sin embargo su éxito y aceptación fue tan impactante que ahora todos se llaman así y, en este momento, hay una existencia de 8 almacenes con este nombre.

Basados en lo anterior, cuando se montaron los almacenes en el centro, se puede evidenciar la implementación del segundo modelo de producción, que fue la comercialización de mercancía multi-marca en almacenes bonitos, vendiendo ropa de moda a precios asequibles, configurando un modelo de boutique; éste modelo llamó la atención de los clientes y tuvo un gran auge en el mercado, por lo cual se empezó a notar que entraban cada vez más boutiques

y los comerciantes querían tener un gran éxito, sin embargo se generó una crisis por los precios que ellos ponían, los cuales eran demasiado bajos para la competencia; lo anterior provocó que muchos de éstos negocios quebrarían o migrarían hacia otro tipo de mercado (calzado, marroquinería, otros), pero Ozono logró combatir la crisis y ser competitivo en el mercado hasta obtener un mayor crecimiento en el tiempo.

Con el tiempo la compañía se dio cuenta que vender lo mismo que otros almacenes y configurando un acuerdo de precios entre todos no generaba mucha rentabilidad para el negocio, dado que en investigaciones se demostró que éstos no cumplían con el acuerdo y hacían descuentos para vender en volumen; por lo que se decidió no seguir con la multi-marca de Medellín y, a pesar que tenían también producto importado y les iba bien, era difícil surtir a los múltiples almacenes solo con ropa importada, así que se propuso registrar una marca y ofrecerla a pequeños productores en Cali.

La marca registrada se llama Azeptá, la cual maneja el proceso de producción de la mercancía de la siguiente manera: en el proceso se hace el desarrollo del diseño mediante investigación de las características que están de moda, seguido se presenta un muestrario de los diseños a doña Dora para que se definan cuáles serán los comerciales en el mercado; al definir los diseños aprobados se hace bosquejo de las prendas y pasa a patronaje para imprimir los moldes, con esto se hace el corte de las muestras y se confecciona la prenda de acuerdo a los insumos que necesitan para, finalmente, tener la prenda terminada en medición para realizar ajustes y decidir si será aprobada, y las prendas que no son aprobadas pasan a ser de promoción.

Es importante tener en cuenta que, Azeptá solo trabaja hasta el corte y el muestrario de cada prenda, dado que Ozono tiene un taller que le hace el proceso de confección llamado Talleres

Satélites; ellos trabajan con el corte hecho por Azepta y la muestra de guía para así sacar entre 150 y 200 prendas, las cuales deben entregar totalmente terminadas para despacho a la bodega y la distribución a los almacenes, optimizando el proceso efectivamente.

A parte de tener la mercancía con su marca propia, Ozono también tiene marca de distintos proveedores y algunas marcas de Los Ángeles, que es usado más que todo como un producto complementario dado que se trae en poca cantidad. Aunque se intentó hacer la maquila con ropa que viene de Los Ángeles hubo ciertas complicaciones por el proceso legal, por lo que, como se dijo anteriormente, se importa en poca cantidad para actuar como producto competitivo.

Para resumir, a lo largo de los 20 años en el mercado se ha hecho de todo, Ozono ha implementado 3 modelos de producción que hoy en día son complementarios; el primero fue la importación y distribución de mercancía, hace unos 4 o 5 años se empezó con la confección, pero por problemas personales decidieron cerrarla y quedarse solo con la distribución, por lo que se pasa al segundo modelo que es tener mercancía de diferentes proveedores para vender multi-marca; sin embargo, hace 2 años se retomó la confección en sociedad con unos amigos, lo que nos muestra el tercer modelo implementado. En este proceso los amigos se encargan del 100% de la producción y un taller de la confección, y Francisco del capital, todo lo que ellos producen va para las tiendas con la marca Azepta, dado que las proyecciones a futuro es que esa marca se distribuya por fuera; aunque les va muy bien con esta marca propia hay un tema complicado que es la cartera por que se escucha que el consumidor está pagando muy mal.

3.2 Crisis percibidas en cada uno de los modelos de producción

Al pasar los años, Ozono percibió ciertas crisis en los modelos de producción que implementaba, lo cual es importante resaltar para demarcar cuáles han sido las dificultades que se han tenido y cómo se han superado; basados en esto, cuando Ozono empezó como distribuidor la gente pagaba bien pero el cobro de la cartera era complicado, lo cual generó que Ozono sufriera una crisis que fue superada al pasar al siguiente modelo que era ser comerciantes; en segundo lugar cuando se decide empezar como comerciantes con puntos de ventas directos, se genera una gran competencia en el mercado y, finalmente, repercute en gran dificultad para el negocio ya que muchas boutiques querían hacer lo mismo, sin embargo con el tiempo se supera esta etapa y se concibe gran rentabilidad. Ahora, estando en la tercera etapa, donde se desarrolla marca propia y se confecciona mucha de ella se tiene una dificultad en que sí el cliente logra aceptar la mercancía y los cambios en los cuales se han incurrido; pero las crisis mencionadas son consideradas grandes oportunidades de crecimiento en el largo plazo.

Es importante hacer una diferenciación entre lo que es distribuidor y comerciante para entender que tan rentable fue cambiar de un modelo a otro, el distribuidor le vende a un tercero cierta mercancía y cobra una cartera, mientras que el comerciante debe desarrollar su propia infraestructura de ventas y organizar personas, inventarios, etc.; La ventaja de comercializar es enorme ya que se tiene doble posibilidad de renta en lo que se produce, al producir se gana y cuando se vende en el punto de venta vuelve y se asigna un nuevo margen de venta, pero toca estar pendiente de todo, de proveedores, etc.

Por otro lado, es importante hacer algunas diferenciaciones de los modelos de acuerdo a las ventajas y desventajas de cada uno; primero, Azepta es exclusivo y el diseñar marcas propias evitan que otros almacenes tengan la misma mercancía, sin embargo el proceso productivo

se torna largo por todos los pasos que se deben seguir antes de diseñar las prendas en volumen, igualmente, tener la maquila de otras marcas en Z Store hace que haya mucho producto en los almacenes, es decir que la mercancía es rápida aunque se deba esperar aproximadamente 20 días para recibirla, pero la desventaja que tiene este proceso es que la misma ropa se encuentra en otros almacenes y ciudades con diferentes marcas; por último, importar ropa americana genera mayor rapidez y pronta moda, sirve como punto de partida para saber que se puede comprar a los proveedores y que produce Azepta, es decir, que marca la tendencia, sin embargo depende de las variaciones del dólar porque si está muy caro, como en estos momentos, no se puede importar mucha mercancía y las ventas no son tan representativas.

En otra instancia, hay que destacar que los tres procesos que se manejan son rentables para el negocio y se obtienen beneficios altos, como tener variedad de productos y generar más opciones para el cliente; sin embargo, se considera que los procesos que generan mejor rentabilidad es tener la marca Azepta, dado que pueden manejar los precios al costo, y, en algunos momentos, importar ropa americana, pero como se dijo anteriormente, depende de la variación del dólar porque esto se representa en las ventas.

Finalmente, con el gran auge y demanda de las tiendas, dado que hoy en día se tienen ocho tiendas ubicadas estratégicamente en el centro de Cali, Cosmocentro y Palmira, existe la necesidad de tener personal más capacitado para administrar dichas tiendas y generar mayor impacto en los clientes, por lo cual, se buscaron perfiles profesionales que han brindado un apoyo importante al negocio; así, poco a poco se ha ido mejorando la parte administrativa.

CONCLUSIONES

Ozono Store se considera una empresa influyente en el sector textil como marca, dado que gran parte de su competencia ha tratado de copiar el formato que manejan, con locales llamativos y prendas de moda; igualmente, los clientes potenciales buscan sus marcas por las tendencias nuevas y a la moda, tanto en el exterior como en el interior del país.

La empresa ha integrado eficientemente diferentes modelos de producción a lo largo de su historia generando grandes utilidades y ganancias, sin embargo cada uno aporta, de diferente medida, a la rentabilidad del negocio y al posicionamiento en el mercado. Al evidenciar estos modelos implementados se concluye que Ozono Store ha logrado cambios importantes que han repercutido en lo que hoy es la compañía.

La variedad en productos ofertados da más opciones de compra y genera mayor impacto en los clientes dado que en las tiendas existen productos de varias marcas, sin embargo, en la actualidad, tener marca propia genera mayores ganancias al negocio e impacto en el mercado por la exclusividad que se tiene de dichas prendas; los clientes han buscado más las prendas de la marca Azeptá porque están conscientes que solo las pueden encontrar en los almacenes de Ozono Store.

Dada la gran demanda de la marca Azeptá, a futuro se pretende posicionarla como la principal en sus almacenes y distribuirla a otras ciudades, considerando que es una marca influyente en el mercado y que puede generar mayores ganancias, además refleja exclusividad y sentido de la moda. Lo anterior es una gran oportunidad para explotar, ya que la marca tiene más demanda y genera más utilidades, lo que es un punto importante para el crecimiento de la compañía.

ANEXOS

1. Tablas

Ingresos operacionales 2011-2012 (Millones de \$) y variación %

Clasificación	No. Sociedades	2011	2012	Var2011	Participación
Textil	319	2.923.593	2.820.013	-3,54%	20,07%
Confección	367	5.199.947	5.704.385	9,70%	40,61%
Comercialización	143	4.998.619	5.523.467	10,50%	39,32%
Total general	829	13.122.159	14.047.865	7,05%	100%

Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Costos de Ventas (Millones \$) 2011-2012

Sector	Costo de Ventas		Var%	Gastos Operacionales de Administración		Var%	Gastos Operacionales en Ventas		Var%
	2011	2012		2011	2012		2011	2012	
Textil	2.346.581	2.269.293	-3,29%	178.049	176.712	-0,75%	260.728	278.652	6,87%
Confección	3.539.937	3.795.184	7,21%	433.006	489.628	13,08%	913.737	1.046.948	14,58%
Comercialización	3.555.172	3.845.935	8,18%	331.365	378.726	14,29%	968.581	1.123.840	16,03%

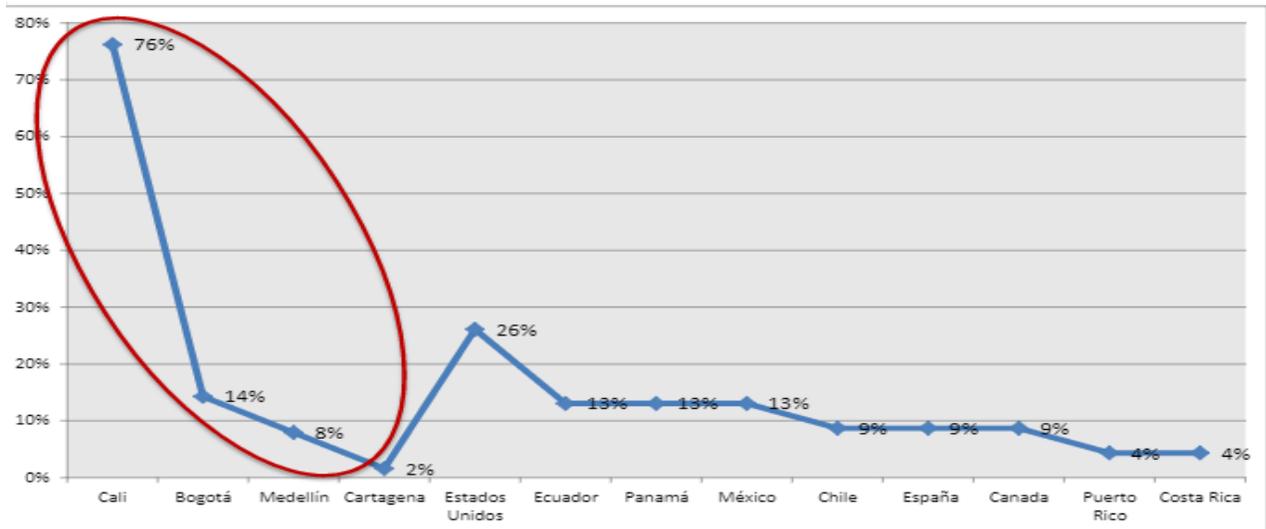
Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

Comportamiento Utilidad Neta 2011-2012

Cuenta	Textil		Var%	Confección		Var%	Comercialización		Var%	Total		Var%
	2011	2012		2011	2012		2011	2012		2011	2012	
Ganancias y Perdas	74.277	17.024	-77,08%	157.215	197.131	25,39%	135.254	149.605	1,61%	366.746	363.760	-0,81%

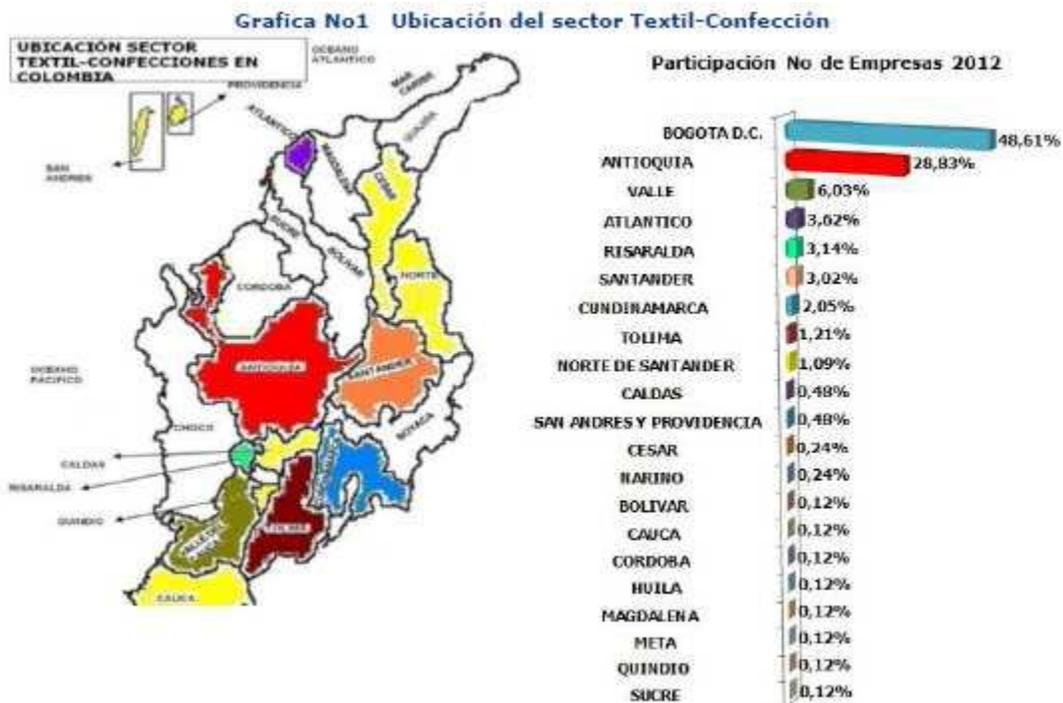
Fuente: Supersociedades – Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros

2. Destino geográfico de las ventas



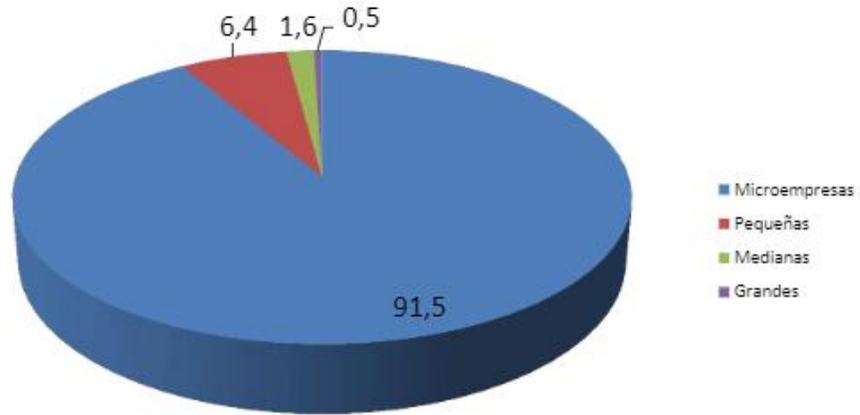
Fuente: Inexmoda

3. Ubicación del sector Textil-Confección



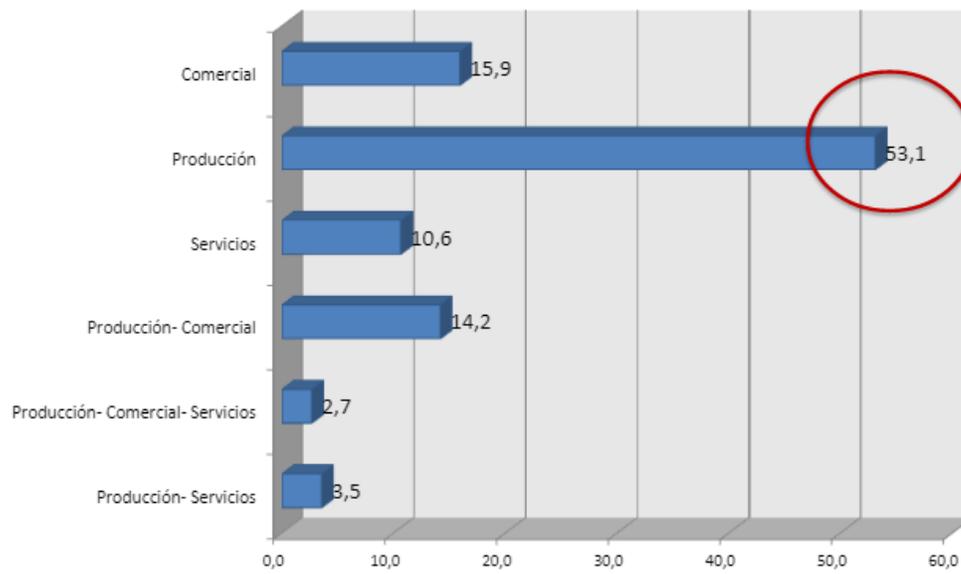
Fuente: Inexmoda

4. Tamaño unidades productivas



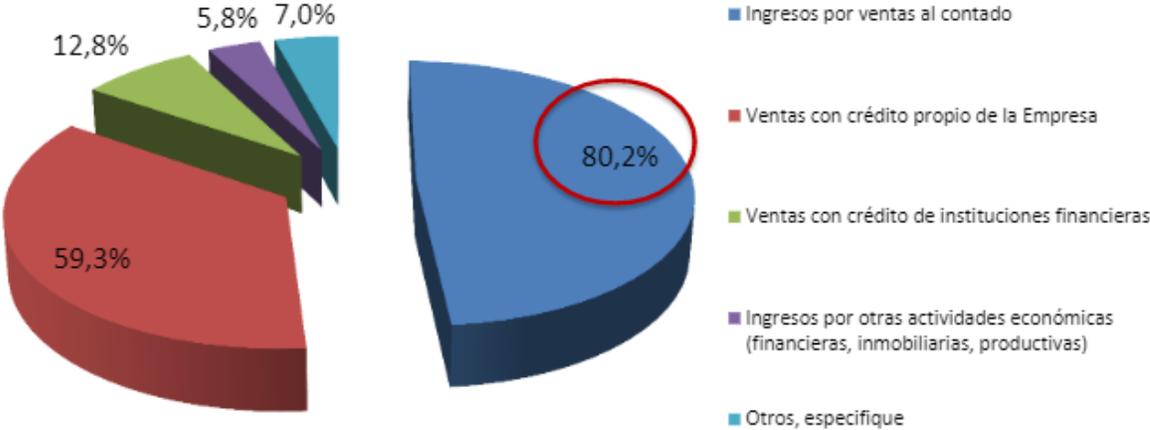
Fuente: Inexmoda

5. Actividad empresarial de la cadena



Fuente: Inexmoda

6. Participacion de ingresos por rubros



Fuente: Inexmoda

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, M. L. (Octubre de 2008). *Scribd*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/6354482/Resumen-Modelo-de-Produccion-Economica#scribd>
- Baena, E. (2003). *Diseño y aplicación de un modelo para potenciar la competitividad del sector de confección textil del área metropolitana centro occidente*. .
- Barreiro, A. M. (2012). *La cultura del usar y tirar. ¿Un problema de investigación?* España: Departamento de sociología y ciencia política y de la administración, universidad de la Coruña.
- Calvo, F. J. (2012). *Evolución y mejora de la competitividad de las empresas del sector textil-confección*.
- Castaño, M. I. (2006). *Diseño de sistema para la toma de decisiones en el sector textil*. España.
- Castro, W. A. (2011). *Prioridades competitivas para la industria de la confección. Estudio de caso*. DANE. (2006).
- Gallego-Alzate, J. B., Osorio-Usuga, J. A., & Lora-Restrepo, J. D. (1975-2006). *Progreso técnico y poder de mercado en la industria textil: evidencia empírica para Colombia*.
- García, P. D. (s.f.). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil*.
- Inexmoda* . (2009).
- Inexmoda*. (2012). *Radiografía de las empresas y el consumidor de moda. Gira Nacional: Hacia un sistema de moda*. . Cali - Valle del Cauca.
- Inexmoda, Instituto para la Exportación de la moda* . (13 de 02 de 2008). Obtenido de <http://www.inexmoda.org.co/>
- Lladós, M. T.-N.-J. (2001). *Determinantes de la innovación y efecto sobre la competitividad: El caso de las empresas textiles*.
- Ospina, R. (2004). *La industria textil - Confección de Colombia: Crecimiento continuo*. Cancún : Textiles Panamericanos.
- Ozono Store*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de <http://www.ozonostore.com/>
- Posada, J. G., Botero Herrera, V. E., & Romano Martínez, M. J. (2010). *Benchmarking about Lean Manufacturing in the textile sector in Medellin*. Medellín.
- Solano, M. A. (2012). *Metología de mejoramiento en el desempeño de sistemas de producción. Aplicaciones en Pymes de la confección*.