



**DINAMISMO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO
EN EL SECTOR TEXTIL PARA UNA MEDIANA EMPRESA:
EL CASO DE OZONO STORE**

**AUTOR
LORELLA CÓRDOBA RUIZ**

**DIRECTOR DEL PROYECTO
MAURICIO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2015**

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	3
Tabla de Ilustraciones	4
Resumen.....	5
Abstract	6
Introducción	7
1 Objetivos.....	8
1.1 Objetivo General	8
1.2 Objetivos Específicos.....	8
2 Apropiación Contextual de la Industria Textil	9
2.1 La moda y la industria textil.....	9
2.2 Historia de la Industria textil en Colombia	10
2.3 Entorno Competitivo	13
3 Análisis del Sector Textil en la Ciudad de Cali.....	17
3.1 Ozono Store, una historia que contar	23
3.2 Ozono Store y su rol en la industria textil caleña.....	26
3.2.1 Promesa de valor de Ozono Store.	26
3.2.2 Target.	26
3.2.3 Situación actual.	26
Conclusiones.....	31
Anexo.....	33
Referencias.....	34

Lista de Tablas

Tabla 1 Valor de las Ventas de la Industria Textil y de Confecciones	18
Tabla 2 Destino Geográfico de las Ventas.....	19
Tabla 3 Empleo Total Confecciones (Miles de Empleados)	20
Tabla 4 Exportaciones vs Importaciones (Confecciones).....	21

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Número de empresas y ventas de Industria Textil y de confecciones. 22

Ilustración 2 Análisis DOFA - Ozono Store..... 33

Resumen

El presente proyecto es un caso de estudio descriptivo, que tiene como fin analizar la relación que existe entre el entorno empresarial del sector textil de Santiago de Cali y una mediana empresa de la misma ciudad. Para lograr este objetivo se escogió la empresa Ozono Store, un almacén de ropa femenina con más de 18 años de experiencia en el sector de la moda.

Mediante la realización de este proyecto se analizó el concepto de entorno empresarial y su relación con el sector textil. Asimismo se reconstruyó y registró la historia de la empresa nombrada anteriormente y se realizó un análisis de operatividad para identificar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Se observó cómo las empresas han contribuido al crecimiento de este sector en la ciudad y se concluyó que hay grandes oportunidades de desarrollo tanto en el Valle del Cauca como en Colombia para el sector textil.

Palabras clave: *Industria Textil; Confecciones; Santiago de Cali; Empresa Mediana.*

Abstract

This project is a descriptive case study, which aims to analyze the existing relation between the entrepreneurial context of Santiago de Cali's textile sector and a medium enterprise from the same city. To achieve this goal the company Ozono Store was chosen, a female clothing shop that has been operating within the fashion sector for more than 18 years.

By carrying out this project the concept of entrepreneurial context and its relation to the textile sector were analyzed. The history of the mentioned enterprise was reconstructed and registered as well, and an analysis of its effectiveness was made aiming to identify its opportunities, threats, strengths and weaknesses. It was observed how the enterprises have contributed to the growth of this sector within the city, and it was concluded that there are great development opportunities for this sector in both the Valle del Cauca and Colombia.

Key Words: Textile Sector, Santiago de Cali, Medium Enterprise

Introducción

Hoy en día, con el rápido crecimiento de la industria y la expansión del flujo comercial, para una organización no es suficiente estar al tanto de lo que ocurre a nivel interno pues debe considerar que no es la única participante en el sector, y a pesar de tener claridad en sus competencias clave y condición financiera; existe un ambiente externo que representa oportunidades y amenazas para esta. Una organización debe tener conocimiento sobre el sector en que compite y su respectiva dinámica para entender el entorno competitivo y así planear, actuar estratégicamente, y poder ser líder y sobrevivir en el mercado.

En Colombia, uno de los sectores con importante crecimiento y que se ha consolidado en los últimos años es el textil y de confecciones, se prevé en el presente año un aumento del 7% en ventas respecto al 2014. (Tiempo, 2015) Este es un resultante atractivo para las marcas de fábrica extranjera en América Latina, y un motivo de atención para las fábricas locales y pequeñas y medianas empresas.

La siguiente investigación, hará énfasis en el análisis del sector textil en la ciudad de Cali, para determinar su situación actual, y seguidamente realizará un estudio de caso de una mediana empresa perteneciente a esta industria cuyo nombre es Ozono Store, una empresa de ropa Colombiana dirigida al mercado femenino juvenil. De esta manera, se evaluará el impacto de cada una de las variables identificadas en la rentabilidad y proceso de crecimiento de dicha empresa.

Con resultado a lo anterior, se podrá avanzar en la línea de investigación que ha venido trabajando el Seminario de Sociología del Diseño, anclado al estudio de la clase media en Cali y la industria textil.

1 Objetivos

1.1 Objetivo General

Analizar la relación que existe entre el entorno empresarial del sector textil de Santiago de Cali y una mediana empresa -Ozono Store-

1.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el concepto de entorno empresarial y su relación con el sector textil.
2. Caracterizar el modelo de negocio de Ozono Store y su crecimiento en el marco del entorno empresarial local.
3. Determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta Ozono Store para identificar su posición en la industria textil local.

2 Apropriación Contextual de la Industria Textil

Con el objetivo de brindar al lector una mejor comprensión y un panorama más amplio sobre el tema que se desarrollará en el estudio de caso que se detalla más adelante; a continuación, se presenta el marco teórico que se divide en dos bloques importantes. En primer lugar, se expondrá la industria textil y su impacto en la moda como un sector fructífero para la economía en Colombia y el mundo; y, en segundo lugar, se darán a conocer los conceptos básicos para entender que es el sector externo y competitivo de una industria.

2.1 La moda y la industria textil

Se considera moda cuando la ropa además de cumplir su función de protección del calor o frío; deja de ser útil para considerarse ornamental y adquirir un carácter estético. La Real Academia española define la moda como el conjunto de costumbres que una comunidad adopta cíclicamente (RAE, 2012); ahora bien, la historia es testigo desde mediados del siglo XVII en Francia cuando *“era introducida por los altos miembros de la nobleza, y luego era adoptada y seguida por los demás grupos sociales con la intención de imitar a los grupos superiores”* (Fernández Arenas, 1988). El año 1670, fue conocido como la edad de oro, el rey decretó que la nobleza debía asistir a los eventos de la corte, obligándolos a vestir con vestimenta, accesorios y zapatos de lujo; así poco a poco se fue comercializando entre un público más amplio, fue así como el rey francés Luis XIV, en busca de activar la economía de su país, pensó en los textiles y en la mano de obra de confección como mecanismo para apalancar un nuevo sector en la industria: la moda.

Madame Du Barry, junto a los mejores sastres, diseñadores célebres y damas de la corte, planearon como se debían vestir las mujeres para los próximos meses, de tal modo que para “estar a la moda” había que seguir los dictados de París. Fue así como crearon el concepto de la temporada, establecieron el uso de colores, materiales y se crearon los ciclos de la moda donde el

manejo de los tonos eran protagonistas y hasta nuestros días las denominadas temporadas siguen siendo significativas. Gracias a la industria francesa, este fenómeno se impuso en las mujeres europeas, luego se extendió a Norteamérica y Suramérica, siendo motivo de noticia en los periódicos de la época. (Ochoa, 2007)

Paralelo a los desarrollos científicos y cambios políticos, la revolución industrial impulsó la industria textil moderna gracias al sistema fabril y la invención de la máquina de coser. Con ella surgen las primeras empresas de producción a gran escala y el sector textil evoluciona dejando de ser una actividad artesanal propia del medio rural. (Warshaw, 2012) Al mismo tiempo, la moda se estableció como un eje importante para la economía. París, en aquel entonces considerado centro cultural del mundo, Londres y Nueva York se catalogaron como referentes a nivel mundial y diseñadores como Yves Saint Laurent, Coco Chanel, Jean Paul Gaultier, Karl Lagerfeld y Alexander McQueen, establecieron las bases de la moda e inspiraron a ver el diseño de moda como una profesión y estilo de vida. (Posada, 2010)

2.2 Historia de la Industria textil en Colombia

La industria textil Colombiana es reconocida en el mundo por su buena calidad, y ha sido un factor importante para que el diseño de modas surja en el país y actualmente se considere un importante centro de moda en Latinoamérica. Según Pro Colombia, la industria textil y de confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada que incluye cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización. El sector es uno de los más reconocidos en la economía Colombiana pues representa el 8% del PIB manufacturero, el 3% del PIB nacional, y constituye más del 5% del total de exportaciones del país. (Procolombia, 2014). Concentra el 10% de la producción

industrial nacional, cerca del 6% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales. (InexModa, 2015)

A comienzos del siglo XIX, la industria de la moda llegó a Colombia, y poco a poco se fue consolidando en el país. Santander fue una de las primeras regiones pero debido al bajo consumo de telas, no fue provechoso; las zonas costeras incluyendo Barranquilla tampoco supieron consolidar el sector de confecciones en la región siendo poco propicio su desarrollo; finalmente, Antioquia a pesar de tener dificultades para el nacimiento de las fibras largas, optó por comprarlas a la costa Atlántica. En un principio el sistema de transporte fue un obstáculo por su quebrada geografía y la ausencia de un sistema de transporte óptimo; sin embargo, los antioqueños fueron recursivos e introdujeron procesos tecnológicos que sumado a la riqueza hídrica de la zona y del vigor que los caracteriza, dieron paso al inicio de una nueva industria. (Cárdenas, 2012)

Para 1850, la región antioqueña no conservaba el anonimato y todos estaban pendientes de la vida de sus vecinos. Este fenómeno fue el contexto idóneo para usar la ropa como manera de sobresalir y hacerse notar en el pueblo paisa. Así también, a comienzos del siglo XX, las máquinas de coser cumplieron 2 funciones básicas: servir de instrumento para las amas de casa y vestir a sus familias, y como trabajo de operaria en las primeras empresas hiladoras. De este modo, la obtención de telas se incrementó, pero la moda y diseño textil al caracterizarse por exclusividad solo provenía de la empresa Camisas La Primavera, en ese entonces la organización más grande del país, con 600 personas en nómina y 450 máquinas de coser. (Cárdenas, 2012)

De esta manera, se dio inicio a la industria textil y de confecciones en el país, la apertura de Coltejer y la Compañía Antioqueña de Hilados y Tejidos en 1907, Fábrica de Tejidos de Rosellón (1915), Fabricato (1923), y Tejicóndor (1934). (Rivera Rodríguez, Malaver Rojas, Sierra Posada, & Cardona Madariaga, 2014).

Entre los años 30 y 40 empiezan a verse los primeros almacenes de ropa importada o con réplicas que las modistas hacían para sus elegantes clientas. En los años 50 la política impulsa la industria textil con el cierre de las importaciones. De tal forma, los talleres de costura empiezan a producir en cadena. Emergen especialistas como Toby Setton, con sus almacenes Jackson Fashion y Madame Crepé. Además, el ascenso de la clase media en los cincuenta dio origen a la demanda de un vestuario agradable para ir a trabajar, más allá del monótono vestido social. (Posada, 2010)

Pero es en los sesenta cuando se da la verdadera eclosión de la industria de la confección en Colombia. Con la difusión del patronaje como instrumento de formación, aparecen las oficinas técnicas (departamentos de diseño) que eran las encargadas de convertir la indumentaria en un proceso industrial. (Posada, 2010)

Para 1980, el país se estableció como principal productor de algodón, además se empezó a hablar de la necesidad de crear una organización que agrupara aquellas empresas cuya razón social era la moda, que investigara los temas de tendencias y analizara el mercado. De esta manera, en 1987 nace el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda. Dos años después se realiza Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, siendo las principales ferias de la región y sirviendo como plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías de este sector.

A finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros ponían sus ojos en el país: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. Con esto, se dio el nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos; imperaba la necesidad de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria. Entre las

instituciones destacadas se encuentra: La Colegiatura, Universidad Pontificia Bolivariana, Los Andes, Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Arturo Tejada, Universidad Autónoma del Caribe y la Academia Superior de Artes. (Sectorial: Portal financiero, económico y empresarial, 2011)

Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad (César Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010). Las principales manifestaciones de esto han sido los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. Finalmente, adicional de la importancia del relacionamiento internacional, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Clúster y la inclusión en programas de transformación productiva. (Sectorial: Portal financiero, económico y empresarial, 2011)

2.3 Entorno Competitivo

La planeación estratégica de una empresa es la fórmula que utiliza una compañía para poder competir en el mercado; en otras palabras, es un plan que tiene como objetivo brindar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales (Essentials, 2006). Definir esta estrategia, requiere de un proceso que se puede generar en cinco pasos: primero se debe fijar la misión de la empresa; segundo, se deben establecer metas medibles para poder cuantificar el progreso; tercero, crear la

estrategia; es decir, establecer que se va a hacer para cumplir dichas metas; cuarto, la implementación de los planes y las tácticas, y por último, evaluar el desempeño de la estrategia. Es importante aclarar que para consumir este proceso se debe realizar simultáneamente un análisis completo del entorno, lo cual implica evaluar las variables internas y externas tales como las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

En este caso, se evaluará el ambiente externo, el cual busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual (David, 2013). También, es denominado análisis industrial o auditoría externa y su propósito es revelar las oportunidades que resultarían beneficiosas para una compañía y las amenazas que podrían evitarse con el objetivo de formular una estrategia exitosa que permita a la organización alcanzar una ventaja competitiva.

Desde el enfoque de la organización industrial (IO), Porter (1980) hace énfasis en la relevancia de las fuerzas externas y las variables de la industria como principales influyentes en el desempeño de la empresa. Por esta razón, plantea cinco fuerzas competitivas que explican cómo analizar la competencia y usar dicha herramienta para establecer la estructura y rentabilidad del sector. A continuación, se explicará cada una de ellas las cuales son: nuevos entrantes, proveedores, clientes, productos o servicios sustitutos y rivales. (Porter, 2008)

La entrada de nuevos participantes al sector es una fuerza competitiva, pues la existencia de nuevas empresas implica una presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Estos se consideran una amenaza para la rentabilidad del sector y por eso existen ciertas barreras que impiden su entrada, entre ellas se pueden considerar: economías de escala por el lado de la oferta (mayor volumen, menor costo fijo por unidad), beneficios de escala por el lado de la demanda, mayores costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital (inversión fijas para mejorar competitividad), ventaja de los actores establecidos

independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas.

Como segunda fuerza, los proveedores son los que tienen la potestad de capturar mayor valor al cobrar precios altos y restringir calidad o transferir costos a los participantes del sector. Esto ocurre porque atienden a varios sectores y no dependen fuertemente de cada uno para sus ingresos, los productos que ofrecen son diferenciados y no tienen sustitutos, los participantes del sector deben asumir costos por cambiar proveedor, y, en cualquier momento pueden ser una amenaza al convertirse un rival más en el sector.

La tercera fuerza la conforman los compradores o clientes poderosos, ellos tienen el poder de capturar mayor valor al exigir una baja en los precios, mayor calidad y mejores servicios; esto hace que los participantes del sector se enfrenten y la rivalidad incremente. Los clientes tienen poder cuando son pocos o compran en altos volúmenes, si los productos son poco diferenciados, y si deben asumir bajos costos por cambiar de proveedor. Como cuarta fuerza se encuentran los productos sustitutos, son considerados así cuando cumplen la misma función a las de un producto del mismo sector, estos representan una amenaza si el costo para el comprador por cambiarlo es bajo y pueden llegar a limitar la rentabilidad de una empresa.

Como quinta fuerza competitiva, existe la rivalidad entre competidores existentes. Se deben tener en cuenta factores como los descuentos, inversión en publicidad, innovación tecnológica, introducción de nuevos productos, entre otros. De este modo, la competencia se intensifica dependiendo de la cantidad y tamaño de los rivales afectando en primera instancia la rentabilidad y utilidades del sector.

Las cinco fuerzas anteriormente mencionadas, permiten al estratega mantener la estructura del sector, igualmente se deben tener en cuenta otros factores como la tasa de crecimiento de este, la tecnología e innovación, el gobierno, los productos y servicios complementarios. En conclusión, se puede decir que teniendo el conocimiento y comprensión del marco de las cinco fuerzas, un estratega tendrá los argumentos para adquirir una posición estratégica ventajosa y rentable a largo plazo, tomar decisiones considerando un macro y micro entorno y será capaz de prever amenazas competitivas y tener las herramientas suficientes para reaccionar en el sector.

Al analizar la estructura de un sector externo, uno de sus determinantes es la innovación. Dicho concepto es entendido como el proceso mediante el cual las ideas son transformadas, a través de las actividades económicas, en resultados creadores de valores sostenibles. (Livingstone, 2000) La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa, otorga ventajas competitivas y aumenta la calidad de los procesos y productos o servicios además de abrirse a nuevos mercados y reducir costes en producción, distribución, transacción, y otros procesos.

El sector textil al presentar una tecnología cimentada, mano de obra intensiva y elasticidad renta baja, es un producto de consumo masivo que acude a una posición competitiva de la industria textil y de confección. El dinamismo exportador está estrechamente relacionado con las actividades de innovación de producto, con la localización geográfica en distritos industriales, con la dimensión empresarial y con el tipo de actividad. (Costa, Duch, & Lladós, 2001)

Con los años, el ciclo de vida de los productos textiles se ha reducido al tiempo que ha aumentado la presencia en el mercado de productos novedosos. Esta ha sido una problemática para el cálculo futuro de la demanda de las prendas. Como mecanismo de respuesta, las empresas se han obligado a adaptarse a nuevos mercados de forma rápida y con modificaciones pequeñas en el

diseño de formas que alcanzan una diferenciación competitiva a través de la calidad y la capacidad de respuesta rápida ante los cambios vertiginosos del mercado.

3 Análisis del Sector Textil en la Ciudad de Cali

Colombia cuenta con más de 30.000 empresas en el sector textil registradas en Cámaras de Comercio. Más del 91% de las empresas son micro, entre 2% y 6% son pequeñas, 1% y 2% medianas y un poco menos del 1% son empresas grandes. Con relación al consumo, 96% de los hogares colombianos compraron ropa en el 2011, lo que equivale a \$14,8 billones de pesos y

representa un crecimiento del 13,17%; en líneas generales, es un sector que presenta un panorama lleno de oportunidades. (Sánchez, 2012)

Según la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera, en el año 2014 se registraron un total de 892 nuevas empresas en la industria textil y de confecciones en Colombia, con un total de ventas de USD 9.619 millones y un crecimiento anual promedio de 10,4%. Dentro de este registro, se destaca el sector de comercialización con un desempeño sobresaliente del 41,5%.

Tabla 1 Valor de las Ventas de la Industria Textil y de Confecciones



Fuente: Superintendencia de Sociedades e Informes anuales de Coltejer, Fabricato y Enka – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

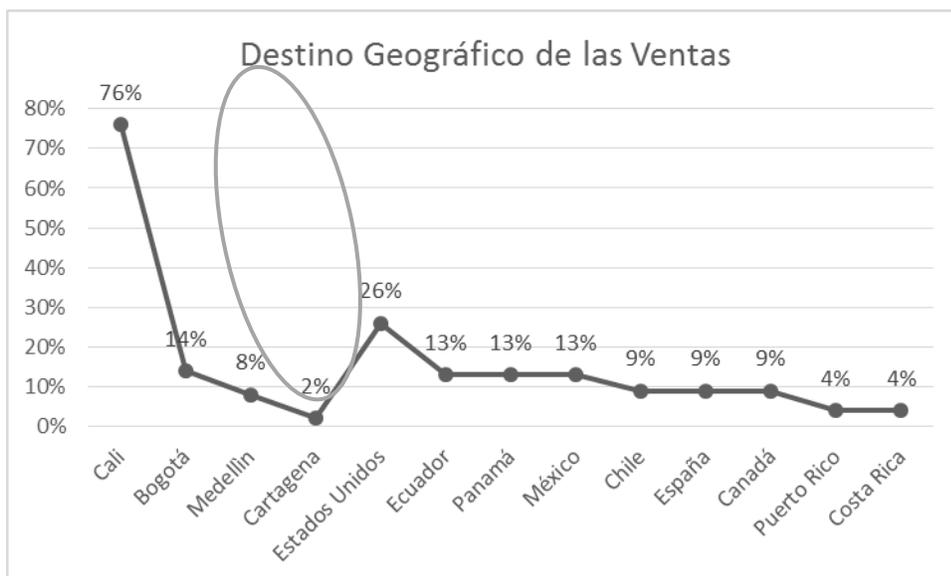
Cabe resaltar, que en el Valle del Cauca, el sector de confecciones, cuenta con 792 empresas y representa el 11% de las empresas industriales colombianas, de las cuales el 75% son pymes: el 30% pequeñas y el 45% medianas. Las 178 empresas industriales domiciliadas en el Valle del Cauca representan el 15% del total nacional. De estas, 108 son industrias de confecciones, que constituyen el 14% del sector de confecciones en el ámbito nacional. El 84% de la industria de

confecciones en el Valle del Cauca está constituida por pymes: el 53% son pequeñas y el 31% son medianas. (Godoy, 2007)

Bajo esta perspectiva, el Valle del Cauca es un departamento representativo en la industria de textiles y de confecciones, pues registra una participación del 7,4% y 8% respectivamente; y, junto con Bogotá y Antioquia representan el 85,8% del total de ventas de 2014. (Cali C. d., 2015). Santiago de Cali, capital de este departamento, es conocida como la capital de la Salud, la Belleza y la Moda en Colombia, y es una de las ciudades más antiguas de América con 479 años de historia. Con 2.369.821 habitantes, está ubicada en el sur del Valle del Cauca, tiene una extensión de 564 km² y un clima de 23 ° C. (Cali A. d., 2015)

Como se observa en la tabla 2, Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional. Dicha ciudad, aparece como principal destino geográfico de las ventas, donde el sistema de la moda repunta en esta región con un porcentaje de 76%, cifra que triplica a ciudades foco como Medellín y Bogotá.

Tabla 2 Destino Geográfico de las Ventas

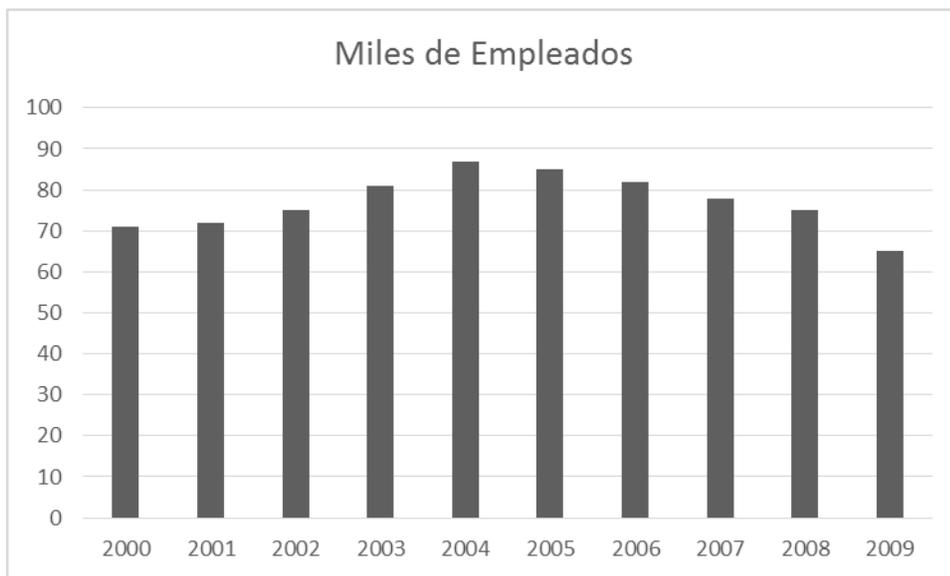


Fuente: *Inexmoda – Observatorio Económico*

Sin embargo, este comportamiento positivo se visualiza desde el año 2012 aproximadamente, pues el contexto económico Colombiano que se presentó durante los últimos ocho años mostró una situación financiera crítica en el sector textil y de confección. Son varias las causas, entre ellas, la caída de la demanda interna por factores como el desempleo, con una reducción entre 3000 y 4000 empleados en el sector confecciones, como se observa en la tabla 3. Desde el año 2008, se presenta una tendencia creciente en las importaciones como se muestra en la tabla 4. De esta manera el país se ha visto fuertemente afectado por los productos asiáticos, especialmente desde China, caracterizados por costos bajos y de mala calidad; también, el contrabando proveniente desde el Este Asiático ha sido una mala jugada siendo una barrera alta para el crecimiento de esta industria.

Como consecuencia, la revaluación del peso y los altos costos de producción, los que reflejan el año 2008 con una caída significativa en las ventas y exportaciones como se visualiza en las siguientes tablas.

Tabla 3 Empleo Total Confecciones (Miles de Empleados)



Fuente: EAM, InexModa – Observatorio Económico

Tabla 4 Exportaciones vs Importaciones (Confecciones)

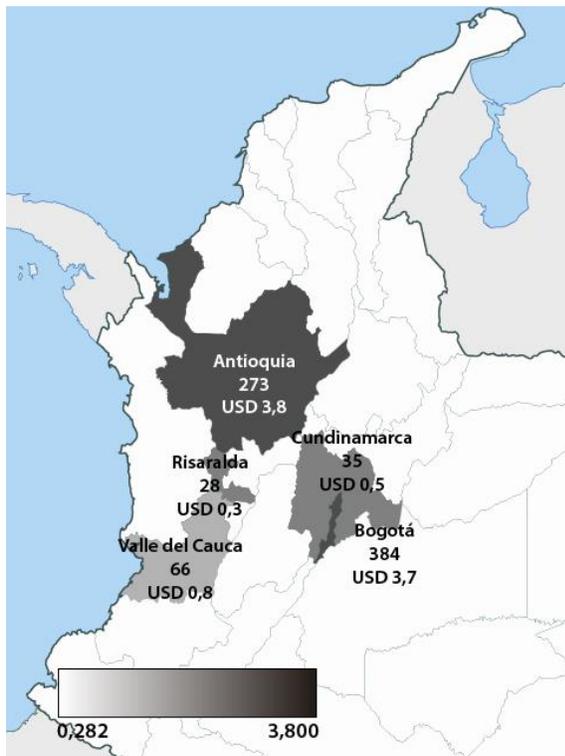


Fuente: Andi – InexModa – Observatorio Económico

Para el periodo comprendido entre el 2010 y 2014, ocurre una recuperación en el sector a nivel nacional con un crecimiento promedio anual del 14,2% en el sector de confecciones, 13,5% comercialización y 2,1% sector textil. Es para el 2013 que el gobierno implementa un nuevo arancel gracias al Decreto 456, lo cual desincentivó el comercio ilegal. Dentro de ese marco, el Valle del Cauca registra la mayor participación en número de empresas y valor en ventas de la industria textil y de confecciones después de Antioquia y Bogotá.

Ilustración 1 Número de empresas y ventas de Industria Textil y de confecciones.

Principales departamentos (USD miles de millones) - 2014



Fuente: Superintendencia de Sociedades e Informes anuales de Coltejer,

Fabricato y Erika –Cálculos Cámara de Comercio de Cali

A la vez, eventos como Colombiatex de las Américas, Colombiamoda y CaliExposhow han repuntado a nivel internacional como plataformas de intercambio comercial, con resultados de alrededor de 1.500 compradores internacionales y 610 marcas expositoras, lo cual posiciona este sector en la región y el país de forma consolidada y apetecida.

Dichos resultados y eventos también significan un respaldo por instituciones y programas privados y del gobierno en la región, tales como:

- Plataforma de Innovación para el Sector Textil – Confección
- InexModa, Instituto para la exportación y la moda

- Asotextil
- Cámara de Comercio de Cali

El SENA ha invertido más de 2.800 millones de pesos en convocatorias de formación continua y especializada; la Alcaldía de Cali junto con la Fundación Singer han invertido en más de 600 mujeres para acreditarlas en este sector con competencias laborales en confecciones y manejo de máquinas de coser. (Casas, 2015)

Por su parte, el Gobierno se ha preocupado por “endurecer” las penas y tipos penales de la Ley Anti Contrabando con sanciones más agresivas, en pro de fortalecer la institucionalidad y apoyar el desarrollo del país. Así también, las medidas cambiarias del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) han contribuido a un incremento de la tasa de cambio, la reducción de los costos laborales y la generación de empleo. (Urna de Cristal , 2013)

3.1 Ozono Store, una historia que contar

OZONO STORE es una empresa vallecaucana que surge a partir de los años 90 con la historia de una pareja emprendedora. El señor Francisco Javier Ramírez, licenciado en matemática y física y su esposa, Dora Inés Serna, administradora de empresas, quienes con persistencia, estrategia y amor consolidan una de las empresas textiles caleñas con más trayectoria en la región.

La historia comienza con la distribución de marcas de ropa antioqueña en la ciudad de Cali, sin existencia de un almacén y sin un listado de clientes. Don Francisco, decide recurrir a almacenes y establecimientos comerciales situados en el “pasaje de Cali”, ubicado en el centro de la ciudad pues identificó gran potencial para explotar en esta zona y realizar negociaciones con ellos. Con

la necesidad de aumentar las ventas, el mercado se expandió a los municipios aledaños a la ciudad y por las regiones de Florida y Popayán.

Los resultados fueron positivos y se identificó la oportunidad de establecer un local para venta al detal volviéndose así un competidor fuerte en la zona. Durante esa época, el margen de utilidad era del 10% y representaba una buena ganancia para este negocio; además, no era necesaria una infraestructura relacionada al diseño de las prendas pues una de las ventajas de la época eran las modas, estas duraban un periodo largo aproximadamente de un año y medio por lo que la producción de la ropa era en cantidad y con el mismo diseño.

Este comercio en el pasaje de Cali trajo consigo buenas ventas. La estrategia de vender por volumen y no por rentabilidad permitió un crecimiento acelerado e impulsó la expansión por Palmira, Florida, Popayán y el sur del país. Así como hubo victorias, también desaciertos. El sistema de pago a crédito era controlado por uno de sus vendedores de confianza, quien era un exitoso pequeño empresario que vendía cifras alarmantes. Esto se convirtió en un arma de doble filo, pues las ventas y el portafolio de clientes crecieron, pero así mismo, los clientes en mora. El inconveniente en ese año tuvo consecuencias en el manejo de la cartera, y su éxito desmesurado casi los lleva al quiebre.

La señora Inés quien siempre ha resaltado en el negocio por su pericia, le planteó la idea a su esposo Francisco de no dejar en manos de terceros las ventas y correr el riesgo por cuenta propia. A partir de aquel suceso, surge la idea de abrir sus propios puntos de venta y hacer del centro el lugar de su principal músculo financiero. Para aquella época, el centro estaba formado de comerciantes de origen libanés, judío, extranjero o en su mayoría paisas. Don Francisco y Doña Inés entraron al centro con un modelo de negocio diferente e innovador. Se caracterizaron siempre

por sus precios moderados lo cual conllevó a ganarse la confianza de los clientes. Ejemplo de ello fueron las épocas decembrinas, las filas de clientes salían del almacén y la presencia existente atraía nuevos clientes.

Oxygen, Nueva Imagen y Ozono Store fueron los primeros tres establecimientos multimarca de esta pareja emprendedora. Su estrategia clave estaba basada en ropa de moda a buen precio, era traída de Medellín y se comunicaba como una boutique. Este modelo de negocio fácilmente lo replicó la competencia y la guerra de precios en la zona se volvió un nuevo reto por enfrentar. Para solucionar esta guerra de precios, se realizó un acuerdo con los demás vendedores de la zona para vender a un precio determinado.

La competencia fue desleal y no cumplió el trato. Don Francisco y su esposa aburridos con esa situación debían diversificar su oferta. Es así, como a partir de los problemas surgen las ideas innovadoras, para el siguiente año la ropa importada se convierte en el principal negocio de sus almacenes, traían mercancía de Los Ángeles, hecha en China y además telas chinas. Fue entonces como se registró Ozono Store como marca, y se empezó a replicar con los pequeños productores de Cali, con ellos no hubo problema ya que su principal interés es producir y no le interesa promover una marca.

El protagonismo que empezó a tener Ozono Store, la posicionó en el mercado caleño como una marca exclusiva y apetecida. Es precisamente, desde hace tres años que empieza a maquilar y ser un almacén con marca propia.

Como se mencionó en un principio, Ozono Store es una empresa familiar y uno de los mayores retos ha sido poder crecer como compañía y simultáneamente tener la disponibilidad de tiempo de calidad para compartir en familia. La confección, distribución y expansión de los diferentes puntos

de venta en el Valle del Cauca han sido retos exhaustivos que para ellos no valen el precio de sacrificar su familia; por tal razón, han decidido retomar el tema de la distribución y administración del negocio y, tercerizar al 100% la confección. Con este proyecto, se crea la nueva marca *Azepta*, donde se decide poner un nuevo nombre debido a la proyección y meta a largo plazo existente para Ozono Store con la exportación de esta línea de ropa.

3.2 Ozono Store y su rol en la industria textil caleña

3.2.1 Promesa de valor de Ozono Store.

Ozono Store ofrece al mercado prendas de vestir de última tendencia a bajos precios. Dora Inés, Gerente de Ozono Store dice: “Somos una pauta para marcar tendencia y en Ozono Store hay una alta credibilidad con las prendas que se colocan en las vitrinas, la gente sabe que es tendencia, y eso se debe a un arduo trabajo de investigación, viajar, ir a ferias y anticiparnos a lo que va a venir.” (Inés & Serna, 2015)

3.2.2 Target.

Ozono Store se dirige a mujeres jóvenes, de estrato socioeconómico 2 y 3; sin embargo, el estrato socioeconómico 4 y 5 también compra en la tienda. Este es un nuevo mercado que se ha empezado a captar, puesto que se han dado cuenta que los precios que se manejan en los centros comerciales son muy altos y en el centro se encuentra mercancía de calidad muy similar a la original y a precios más favorables.

3.2.3 Situación actual.

Al tener más de 15 años de trayectoria en la industria textil caleña, Ozono Store hoy en día como empresa familiar presenta fortalezas y debilidades que lo distingue de la competencia. En primera instancia, dicha empresa ha presentado un ritmo acelerado de crecimiento tanto en sus modelos de producción que incluyen la confección, distribución e importación, como a nivel

administrativo con la apertura de ocho puntos de venta en la ciudad de Cali, uno en Palmira que se inauguró el pasado octubre de 2015 y dos que están próximos a abrir. La presencia de estos almacenes ha tenido una ubicación estratégica que ha sido clave frente a la competencia pues el público reconoce las vitrinas de Ozono Store y sabe que es esta marca quien marca la pauta con la tendencia de la moda.

Además de tener diseños únicos e innovadores de buena calidad, Ozono Store destaca como fortaleza principal su propuesta de valor al ofrecer sus productos a un bajo precio, razón que le permite distinguirse de la competencia. Adicionalmente, la importación de prendas que realiza Ozono Store le ha favorecido a medida que actúa a la vanguardia y puede marcar las tendencias del mercado.

En lo referente a los diferentes modelos de negocios implementados a lo largo del tiempo, una ventaja para Ozono Store ha sido la relación con los proveedores pues se ha caracterizado por la fidelidad y flexibilidad con las especificaciones que Ozono Store ha establecido, y así se ha creado una relación donde ambos se benefician. El apoyo de los proveedores, ha permitido que la distribución de Ozono Store cree marca propia con dos tipos de proceso: en el año 2012 con el sistema de maquila bajo el nombre de Z- Store; y en junio de 2014, confección con su marca propia *Azeptá*.

La tercerización es otro factor positivo que se destaca pues se ha concedido la maquila de las prendas a otra empresa socia, lo cual ha permitido a la gerencia de Ozono Store enfocarse en la administración, estrategia y expansión de sus puntos de venta que próximamente dará a dos puntos nuevos en la región. La aplicación de estos procesos ha permitido la consolidación de su marca propia que como resultado ha generado reconocimiento de marca pues así los clientes solo

encontrarán dichas prendas en almacenes Ozono Store, de esta forma se ha limitado la diversa competencia a medida que generan valor para su marca.

Ahora bien, los principales factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia se presentan en la parte administrativa de la empresa con el área de mercadeo, de estrategia y un riesgo en el futuro de Ozono Store a nivel gerencial. A nivel general, no existe un plan estratégico que permita definir prioridades y metas a corto, mediano y largo plazo; las decisiones y dirección que toma Ozono Store, dependen del señor Ramírez y la señora Serna quienes operan sin seguir un lineamiento que se haya planificado. Este tipo de comportamiento se ve afectado en una de las áreas la cual es Mercadeo, pues funciona de forma reactiva y cortoplacista.

Al presente, Ozono Store tiene una persona encargada de múltiples funciones de mercadeo; entre ellas, redes sociales, página web que se actualiza principalmente porque sirve de canal para los proveedores, visual en las tiendas, vitrinismo, supervisión de las vendedoras en el punto de venta, atención de servicio al cliente con el manejo del buzón de sugerencias, y soporte a fotografía e imagen para las marquillas. Es evidente que no existe un departamento de mercadeo consolidado lo cual representa una desventaja frente a la competencia pues las estrategias y logros desde ésta área son las que impulsan las ventas y generan relaciones redituables y de fidelización con el usuario y clientes nuevos.

El manejo del factor tiempo, también es una debilidad puesto que al ser los gerentes generales los únicos que toman las decisiones, estas se pueden postergar y en su defecto, retrasar procesos. Teniendo en cuenta que deben actuar contrarreloj no se han dado el tiempo de realizar una planificación y estandarizar ciertos procesos que a medida que los hijos tomen el liderazgo en esta empresa familiar, la transición sea más fácil.

No obstante, la intuición y el sexto sentido de la señora Dora Serna al momento de tomar decisiones sobre la elección de las prendas no se pueden imitar ni heredar; dentro de la misma línea, un riesgo grave en el largo plazo es este. Al ceder la gerencia a sus hijos, ellos deberán velar por la continuidad del estilo de Ozono Store en sus prendas y la moda.

Tratando de profundizar, se identificaron elementos donde Ozono Store se ha visto favorecido y afectado de forma positiva y negativa por diferentes factores externos en la industria textil que se explicarán a continuación.

En el aspecto económico, Ozono Store presenta ventajas por su situación geográfica, puesto que Cali se posiciona como uno de los principales destinos geográficos de las ventas en la industria textil como se mencionó anteriormente, esto impulsa empresas del sector a crecer en el mercado e identificar nuevas oportunidades. Inclusive se identifican oportunidades en el mercado extranjero con la exportación de su nueva marca llamada *Azept* cuya estrategia está alineada con su distribución fuera del país.

El precio del dólar con su incremento en el año actual, es un factor que beneficia la producción local pues incentiva el consumo nacional. Al mismo tiempo, el Gobierno Nacional con el decreto 074 del 2013, impuso un arancel de 10% a las confecciones y calzado más un pago de US\$5 por kilo por un periodo de un año, lo cual ha brindado equidad al mercado local para fomentar una competencia equilibrada en el sector de confecciones local. Lamentablemente, este tipo de políticas gubernamentales son cortoplacistas y no garantizan continuidad, de ahí que la confección nacional sufra alzas y bajas en su economía.

Siguiendo este orden de ideas, el contrabando es otro apunte que afecta enormemente a Ozono Store y el Gobierno no ha garantizado estrategias continuas para bloquear su entrada. Dicha

mercancía ilegal se caracteriza por ser de mala calidad y bajo precio en un gran volumen, siendo Panamá uno de los países protagonista que los afecta.

Siendo las cosas así, la mano de obra para el sector de confecciones se ve desincentivada y por ello es una dificultad conseguir operarios para trabajar en Ozono Store, específicamente en las temporadas altas. En consecuencia, la infraestructura con la escasez de maquinaria también se afecta, y en efecto general, es así como se explica el desafío que presenta Ozono Store.

En el aspecto social, la conectividad existente a nivel global es un factor positivo en el mundo de la moda pues gracias a la tecnología y el desarrollo de los medios de comunicación, Ozono Store puede captar las tendencias de consumo y pauta, de forma actualizada ya que debido a las características de esta industria tiende a ser muy variable y dinámica.

Finalmente, cabe destacar la competencia de Ozono Store a nivel directo e indirecto. En primer lugar, se encuentran establecimientos comerciales con una razón social de la misma línea como: Germor, Templo de la Moda, y los pequeños locales que venden a bajos precios por el informalismo. No obstante, almacenes como Ela, marca de gama baja perteneciente a Studio F, es considerada competencia fuerte pues maneja prendas y tendencias similares a Ozono Store y se ha dirigido al mismo segmento de mercado. En segundo lugar, el contrabando principalmente el que proviene de Panamá, es el competidor continuo y el golpe más fuerte para la economía de Ozono Store.

Conclusiones

Una organización debe conocer la dinámica del sector en que compite, para planear, actuar estratégicamente, y sobrevivir en el mercado. Teniendo en cuenta el análisis precedente, según el contexto económico colombiano, el sector Textil –Confección presentó una situación financiera crítica entre los años 2008 y 2009, pero así mismo logra recuperarse los siguientes cinco años con una tendencia creciente visible en el desempeño y rentabilidad a nivel general.

Por lo anterior, se estima un panorama positivo en el mercado textil, pues el consumo de moda en las ciudades va en aumento, las marcas colombianas se están expandiendo y la globalización permite estar conectado con las tendencias y modas.

Llama la atención, la presencia de barreras de entrada bajas, principalmente por la venta informal e ilegal que resulta ser la principal competencia en el mercado cuando se pensaría que esta proviene de otros almacenes de ropa dirigidos al mismo target; y también, la llegada de grandes marcas de calidad. Lo anterior, presenta riesgos financieros y una competencia fuerte a la que se deben enfrentar las empresas del sector, en este caso: Ozono Store.

A pesar de que Colombia cuenta con una sólida infraestructura en esta industria, las medidas de control que permiten dar solución, son instauradas por el gobierno y las autoridades pero estas son variables y su lucha ha sido constante. Son factores que el gremio no puede controlar, pero si tienen el derecho a exigir atención a dicha problemática. De igual forma, es un deber para Ozono Store actuar de forma ventajosa e innovar permanentemente, para generar estrategias y crear fidelidad con sus clientes y asimismo desincentivar el consumo ilegal.

En la coyuntura actual, el desafío para Ozono Store es aumentar su presencia con nuevos puntos de venta y buscar destinos en el exterior con el fin de expandir su mercado y consolidarse a nivel

regional e internacional. Además, al ser constituidos a partir del núcleo familiar, deben velar por la continuidad y garantizar una transición adecuada con la “segunda generación” para permanecer en el mercado y llevar a cabo el plan de expansión que han proyectado, con la distribución de su nueva línea *Azeptá* y las marcas ya existentes que tienen trayectoria.

Anexo

Ilustración 2 Análisis DOFA - Ozono Store

<p>FORTALEZAS</p> <p>Ubicación estratégica de los puntos de venta en el centro.</p> <p>Crecimiento en los puntos de venta.</p> <p>Conocimiento alto del mercado.</p> <p>Cazadores de tendencias.</p> <p>Precios atractivos.</p> <p>Importación de productos textiles.</p> <p>Relación con los proveedores.</p> <p>Marca propia.</p> <p>Nueva marca <i>Azepta</i>.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Departamento de Mercadeo no consolidado.</p> <p>Centralización en la toma de decisiones.</p> <p>Empresa familiar, prolongada sucesión de cargos a la siguiente generación.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Conectividad a nivel global.</p> <p>Alza del dólar.</p> <p>Cali, principal destino geográfico de las ventas.</p> <p>Eventos de moda en Colombia.</p> <p>Buen panorama a nivel de importación para la fabricación de productos textiles.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Guerra de Precios en el centro.</p> <p>Contrabando.</p> <p>Infraestructura y mano de obra pobre en el país.</p> <p>Falta de políticas gubernamentales a largo plazo.</p>

Fuente: Autor

Referencias

Azcárate, F. E. (23 de Junio de 2013). *Empresas de confecciones en Cali tejen nuevos negocios*.

Obtenido de El País: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/empresas-confecciones-tejen-nuevos-negocios>

Cali, A. d. (2015). *cali.gov.co*. Obtenido de http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub

Cali, C. d. (2015). *Informe Económico #58 – Enfoque Competitivo*. Cali.

Cárdenas, L. B. (30 de Agosto de 2012). *El Colombiano*. Obtenido de Los nombres que han tejido la historia de la moda: http://www.elcolombiano.com/especial_moda_los_nombres_que_han_tejido_la_historia_de_la_moda-EFEC_204550

Casas, A. M. (17 de Noviembre de 2015). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Obtenido de http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/mujeres_graduadas_en_confecciones_publicaciones

Costa, M. T., Duch, N., & Lladós, J. (2001). Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: El caso de las empresas textiles. *Revista Asturiana de Economía - RAE*, 53 - 80.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Essentials, H. B. (2006). *Marketers Toolkit: The 10 Strategies You Need to Succeed*. En *Marketing Strategy: How It Fits with Business Strategy*. En *Universidad de Harvard*,. Boston.

- Fernández Arenas, J. (1988). Arte efímero y espacio estético. En *Arte efímero y espacio estético* (pág. 213). Barcelona: Anthropos.
- Godoy, J. A. (2007). Estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004. En *Cuad. Adm. Bogotá* (pág. 193). Colombia.
- Inés, D., & Serna, D. I. (7 de Septiembre de 2015). Entrevista Ozono. (L. C. Mauricio Guerrero, Entrevistador)
- InexModa. (2015). *InexModa*. Obtenido de Datos de utilidad sobre el sector textil-confección de Colombia: <http://www.inexmoda.org.co/Laferia/Datosdeutilidad/tabid/180/language/en-US/Default.aspx>
- Ochoa, L. (2007). *Colombia es Moda*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Posada, J. (2010). *El Tiempo*. Obtenido de 100 Años de Moda: <http://e.eltiempo.com/media/produccion/dk100/index.html>
- Procolombia. (2014). *Procolombia*. Recuperado el Abril de 2015, de Moda, Inversión en el sector Sistema: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>
- RAE. (2012). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=moda>
- Rivera Rodríguez, H. A., Malaver Rojas, M. N., Sierra Posada, M., & Cardona Madariaga, D. F. (2014). Arte y estrategia: el caso de la industria. *Pensamiento y Gestión* N°. 36.

Sánchez, A. M. (2012). *El sector textil / Confección en Colombia retos y oportunidades*. Medellín: InexModa.

Sectorial: Portal financiero, económico y empresarial. (13 de Diciembre de 2011). Obtenido de https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=186:historia-del-negocio-textil-en-colombia&catid=40:informes-especiales&Itemid=208

Tiempo, E. (28 de Enero de 2015). *El Tiempo*. Recuperado el Abril de 2015, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-textil-de-colombia-para-2015/15162788>

Urna de Cristal . (23 de Julio de 2013). Obtenido de Gobierno Visible: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/exportaciones-colombiamoda-industria-textil>

Warshaw, L. J. (2012). INDUSTRIAS TEXTILES Y DE LA CONFECCION. En A. Ivester, & J. Neefus, *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>