

# WORKSHOP: Valor agregado a través de la funcionalidad

*Colombiatex de las Américas  
Medellín, enero 2010*

**LA FUNCIONALIDAD:  
Un sector de clase  
mundial que presta  
servicios nuevos para un  
consumidor cada vez más  
exigente**

# DESEAMOS ...

*Colombiatex de las Américas  
Medellín, enero 2010*

Los empresarios colombianos identifican oportunidades en diferentes mercados...

"Nos interesan estos mercados (Europa y EEUU) por su alto nivel de interés en el tema del desarrollo sostenible y comercio justo"

Empresario de la confección, Medellín

"Europa y EEUU porque son mercados objetivo para productos de mayor valor agregado "

Empresario de la fabricación de hilados o filamentos, Medellín

"México y Centro América por similitud de costumbres y modos de vivir, cercanía y capacidad de compra."

Empresario de la confección, Bogotá

"Chile porque tenemos un TLC y es un país muy sólido."

Empresario de la confección, Barranquilla

... pero expresan las dificultades que han tenido para llegar a ellos

"Desconocimiento de mecanismos de exportación, presupuesto de inversión, contactos."

Diseñador, Bogotá

"Nos parece muy difícil exportar. No tenemos como encontrar nuevos compradores y en las ferias es muy difícil contactarlos."

Empresario de la confección, Medellín

"No hemos encontrado el contacto indicado para realizar la negociación"

Empresario de la confección, Bogotá

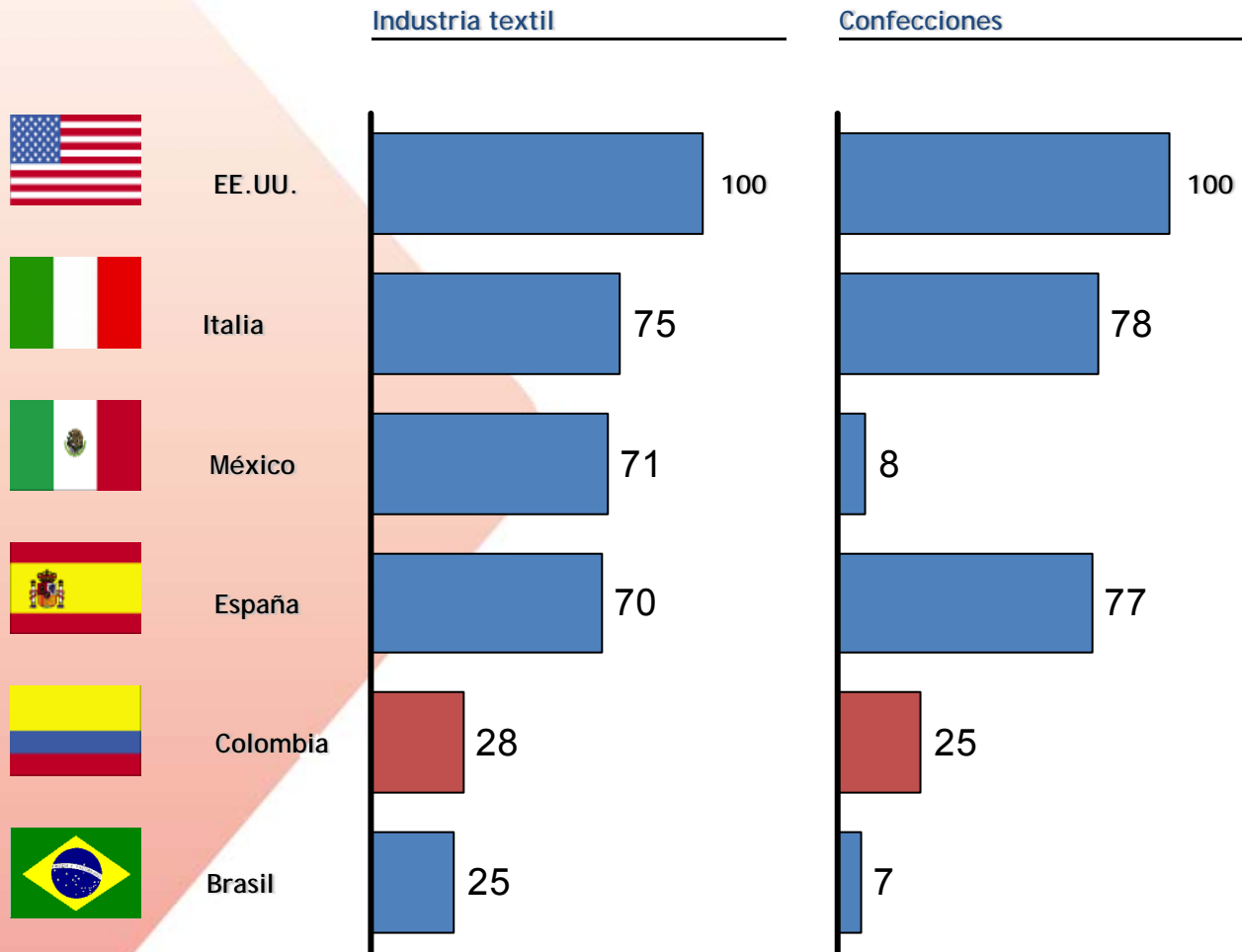
"Costos altos o no competitivos"

Empresario de la fabricación de hilados o filamentos, Pereira

**PERO ...**

*Colombiatex de las Américas  
Medellín, enero 2010*

%, Índice de valor agregado por empleado vs. Estados Unidos = 100%



Nota:  
Para los países latinoamericanos se encontraron datos muy diferentes en las fuentes disponibles por lo tanto las mediciones de productividad pueden no ser muy exactas

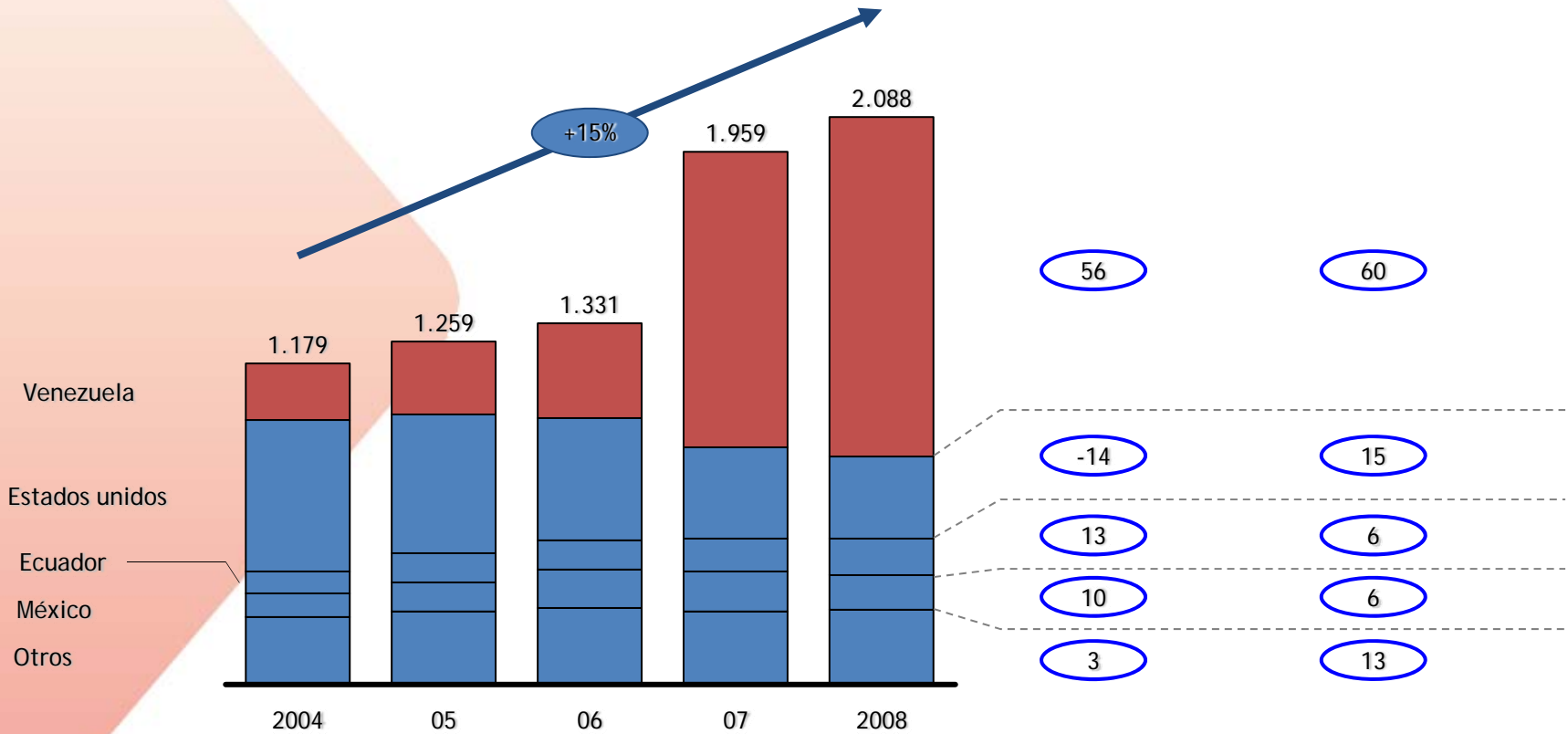
Nota: productividad calculada como valor agregado / número de empleados. La productividad de cada país ha sido indexada a la de Estados Unidos

Las exportaciones dependen de un número reducido de mercados que han presentado gran inestabilidad, política, regulatoria y/o económica

Exportaciones Colombianas de textiles y confecciones  
USD Millones, FOB

TACC  
%, 04-08

Participación en el total de exportaciones  
%, 2008



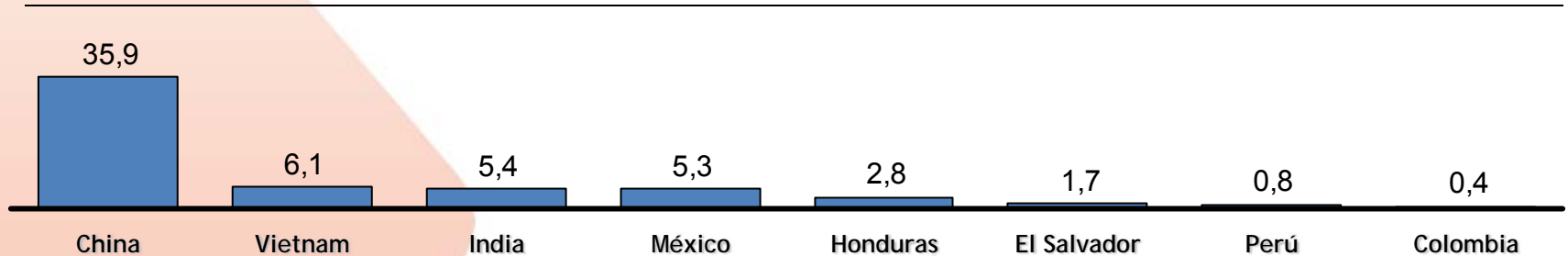
Nota: Las estadísticas de ventas a Venezuela pueden estar afectadas por fenómenos como la sobrefacturación

FUENTE: DANE - Cálculos Proexport

**Fuera de la región andina, Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales, tradicionalmente dependiente de modelos de bajo valor agregado**

**A diferencia de otros países, Colombia no ha logrado una participación importante en mercados internacionales...**

Participación en importaciones de textiles y confecciones de EE.UU  
%, a Marzo 2009



**... y el motor de su crecimiento han sido modelos de bajo valor agregado**

1980

1990

2000

2009

Crecimiento basado en maquilas, lo cual sirvió para introducir al país nuevas técnicas y tecnologías

Algunas empresas reaccionan ante la creciente presión en costos y empiezan a migrar a modelos como el paquete completo y la colección completa

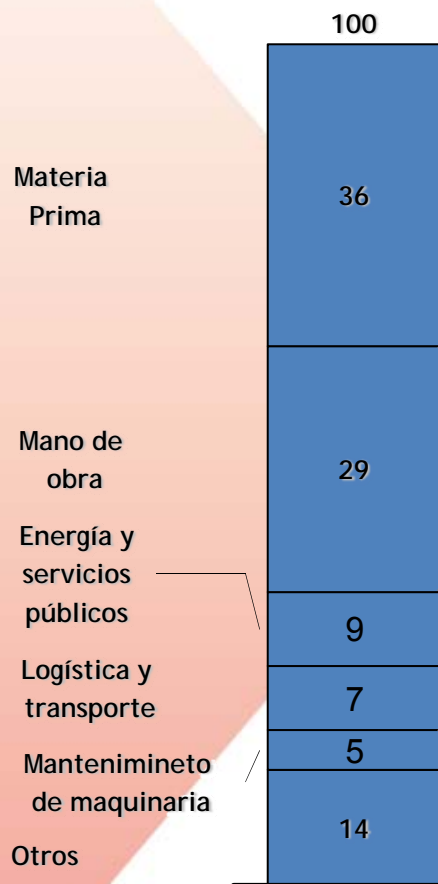
Un número reducido de marcas locales empieza su proceso de internacionalización, concentrándose principalmente en los países vecinos

## Los costos de producción en Colombia no le permiten competir en bajo costo

ESTIMADO

Participación en el total de costos<sup>(1)</sup>

%



Comentarios

Se estima que más del 60% de las materias primas del sector (fibras, hilados y filamentos) son importadas, lo cual por lo general encarece los costos frente a países que cuentan con materia prima local

El costo promedio por hora de la mano de obra en el sector en Colombia es de USD 2,45 mientras que en países de bajo costo oscila entre USD 0,31 y USD 1,88

El costo de la energía en Colombia está cerca al promedio de la región, pero, a diferencia de otros países, los impuestos y contribuciones no son recuperables

La ubicación de la industria y la infraestructura existente encarecen los costos de transporte. Se estima que el costo de transportar la carga desde los centros de producción hasta los puertos equivale a ~40% del costo total de transporte hasta el mercado destino

<sup>(1)</sup> Resultado de encuesta a empresarios. El cálculo es el promedio de las cifras reportadas por los siguientes eslabones: fibras, hilados y filamentos, textiles y confecciones

Y no cuenta con las condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta

NO EXHAUSTIVO

## Para ofrecer productos y servicios de valor agregado Colombia requiere:

### Situación actual en Colombia

#### Innovación

Escasez de infraestructura y recursos para investigación y desarrollo (laboratorios de pruebas y certificación, investigadores, etc.)  
Falta de alineación en los objetivos de la academia y la industria para asegurar el desarrollo de innovaciones que sean viables comercial y económicamente

#### Inversión

Baja capacidad de atracción de inversión extranjera, limitando así el acceso a mejores prácticas internacionales y tecnología de punta  
Industria compuesta principalmente por pequeñas empresas, en las que la inversión (por ejemplo en renovación tecnológica) no es su prioridad en asignación de recursos

#### Personal capacitado

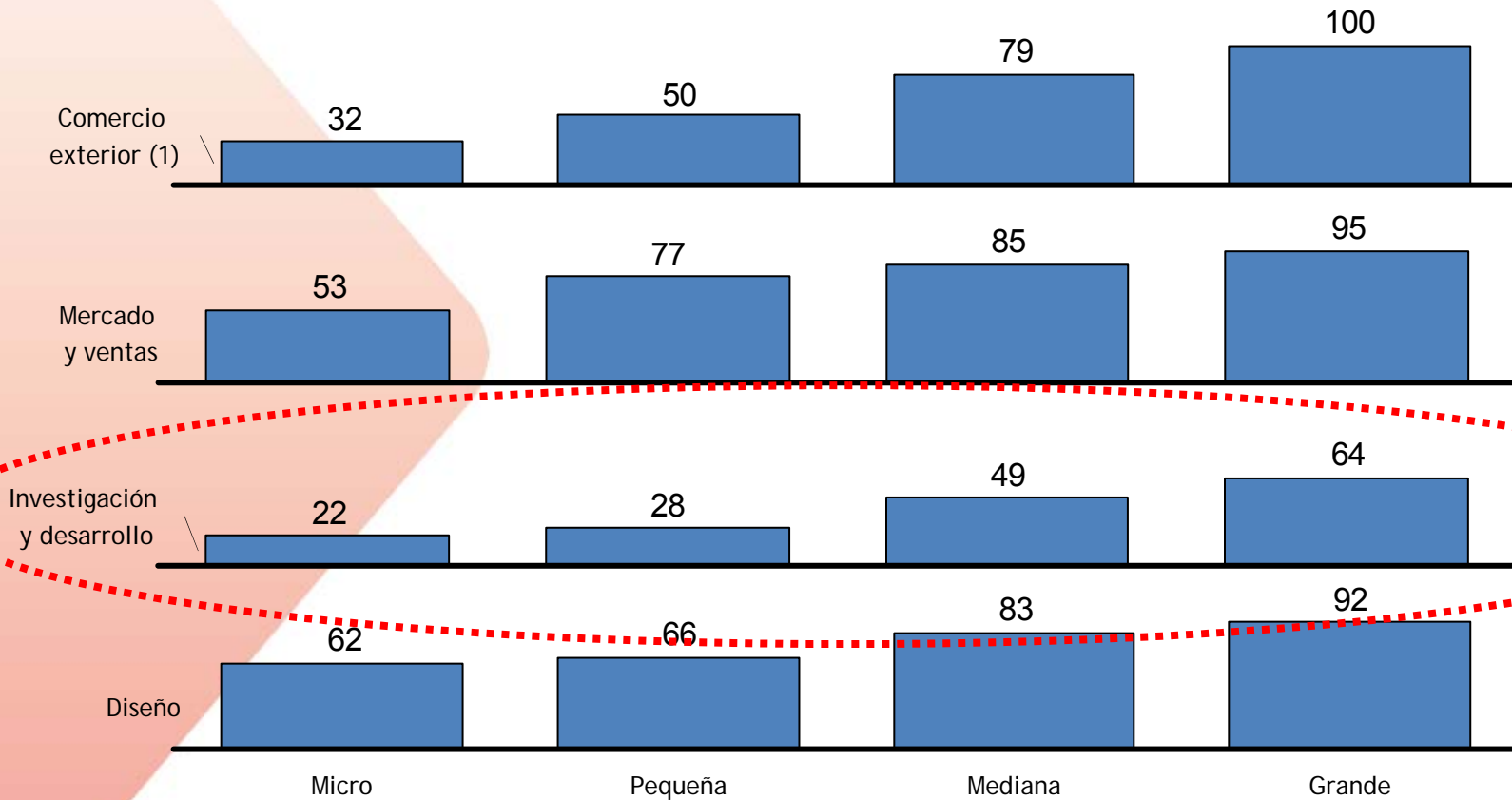
Bajo nivel de escolaridad de empleados del sector  
Baja oferta de programas en áreas como la ingeniería textil  
Falta de alineación entre los programas académicos existentes y las necesidades de la industria

## La industria podría mejorar su Organización de Funciones y Tareas en varias dimensiones

NO EXHAUSTIVO

¿Cuenta con personal con dedicación exclusiva para las siguientes funciones?

Empresas que contestaron SI clasificación por número de empleados<sup>(2)</sup>, porcentaje



(1) Solo incluye empresas exportadoras

(2) Micro: menos de 10 empleados; Pequeña: entre 11 y 50; Mediana: entre 51 y 200; Grande: más de 200

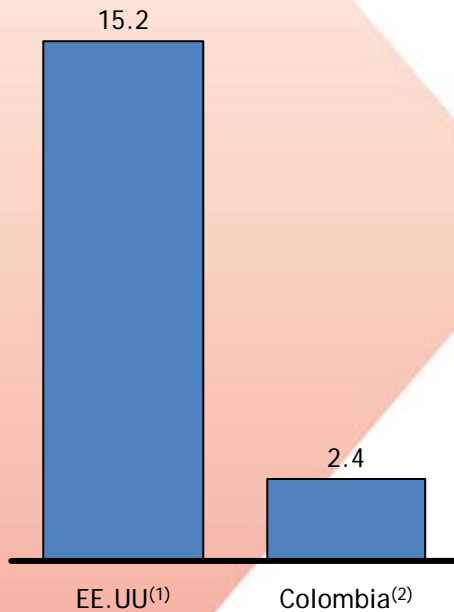
FUENTE: Análisis equipo de trabajo; Encuesta

## Hay insuficiencia de programas académicos relacionados con la industria...

NO EXHAUSTIVO

### Graduados en textiles y diseño de modas

Graduados por cada millón de habitantes, 2007



### Principales programas de capacitación en textil, confección y diseño de moda en Colombia

- Existe en la actualidad una sola facultad de ingeniería textil
- 11 programas universitarios de diseño de modas
- Aproximadamente 10 programas técnicos y tecnológicos
- Más de 40 cursos relacionados con la industria prestados por el SENA y las Cajas de Compensación
- No hay en el país programas gerenciales especializados en el sector

### Acciones sugeridas

- Fortalecer la oferta de programas formales y no formales relevantes de la industria
- Desarrollar una base estadística sobre la evolución en productividad del recurso humano
- Traer "*expertise*" internacional con el fin de tener parámetros de excelencia mundial
- Generar investigación y desarrollo a través de los gremios de la cadena de valor

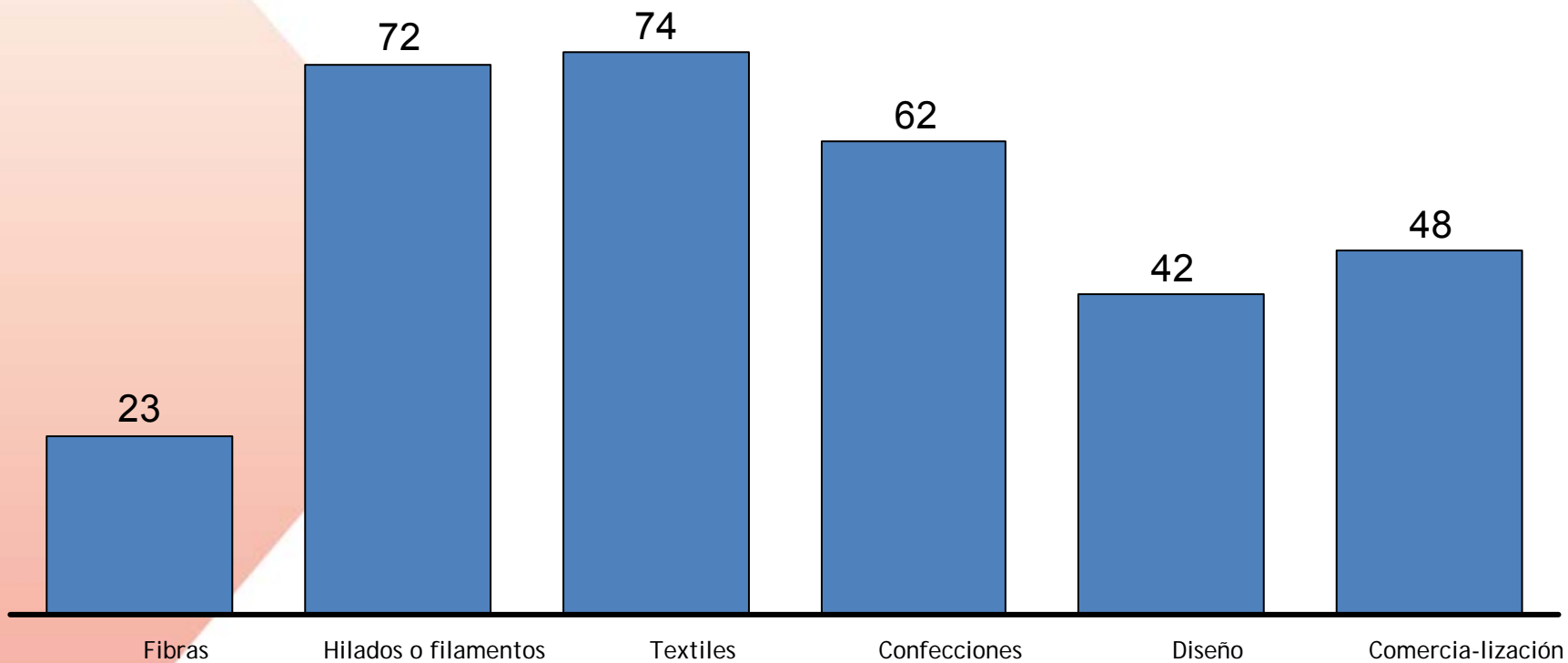
<sup>(1)</sup> Incluye diplomas otorgados en los siguientes niveles: Associate degree, bachelor degree, Doctor's degree, master's degree, certificates above and below baccalourate degree. Es posible que este dato esté subestimado ya que no todas las universidades reportas sus graduandos a NCES

<sup>(2)</sup> Incluye programas técnicos, tecnológicos y universitarios

... y se ve reflejado en el nivel de escolaridad de los empleados del sector

¿Cuál es el nivel de escolaridad de sus empleados?

Porcentaje de empleados bachilleres ó sin título académico alguno



# ¿PODEMOS?

*Colombiatex de las Américas  
Medellín, enero 2010*

### Tendencia global

Cada vez más consumidores sienten preocupación por temas éticos como el cambio climático y el trabajo infantil. Consumidores, activistas y medios de comunicación se han convertido en "guardianes" de la responsabilidad social.



España  
Inditex examina una  
acusación de trabajo infantil

**INDITEX**

"... La firma de alta costura Inditex está examinando las acusaciones de trabajo infantil en una fábrica de suministros tras un triste reporte en el Periódico portugués. . ." *May 30, 2006*

Marcas reconocidas han reaccionado a este movimiento produciendo prendas socialmente responsables y abasteciéndose en varios países para reducir el riesgo de incumplimiento de normas ambientales y laborales



**patagonia**

### Oportunidades para Colombia

– Colombia tiene una amplia biodiversidad que podría ser aprovechada para el desarrollo de productos verdes a partir de fibras naturales. Fibras naturales que podrían ser utilizadas para generar funcionalidades en los productos finales (p.e. propiedades antibacteriales)

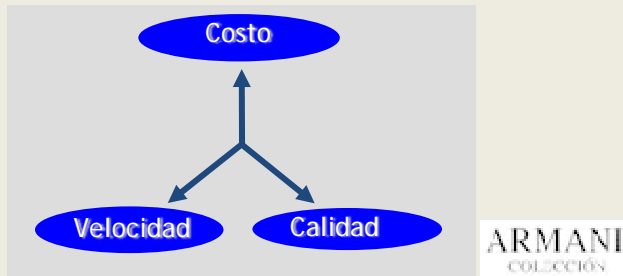
– Colombia podría posicionarse como un productor *Fairtrade* y convertirse así en una opción de abastecimiento no riesgosa en relación a temas éticos

– El desarrollo de productos orgánicos con costos competitivos, podría convertirse en una fuente de ingresos interesante para el país

Tendencia global

- El costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad. Aspectos como la frecuencia de surtido en las tiendas, la exclusividad y la innovación pueden influir fuertemente en el precio de venta de las prendas
- Por consiguiente, los modelos de compra de las grandes marcas se desarrollan alrededor del costo, la velocidad y la calidad

**WAL\*MART**



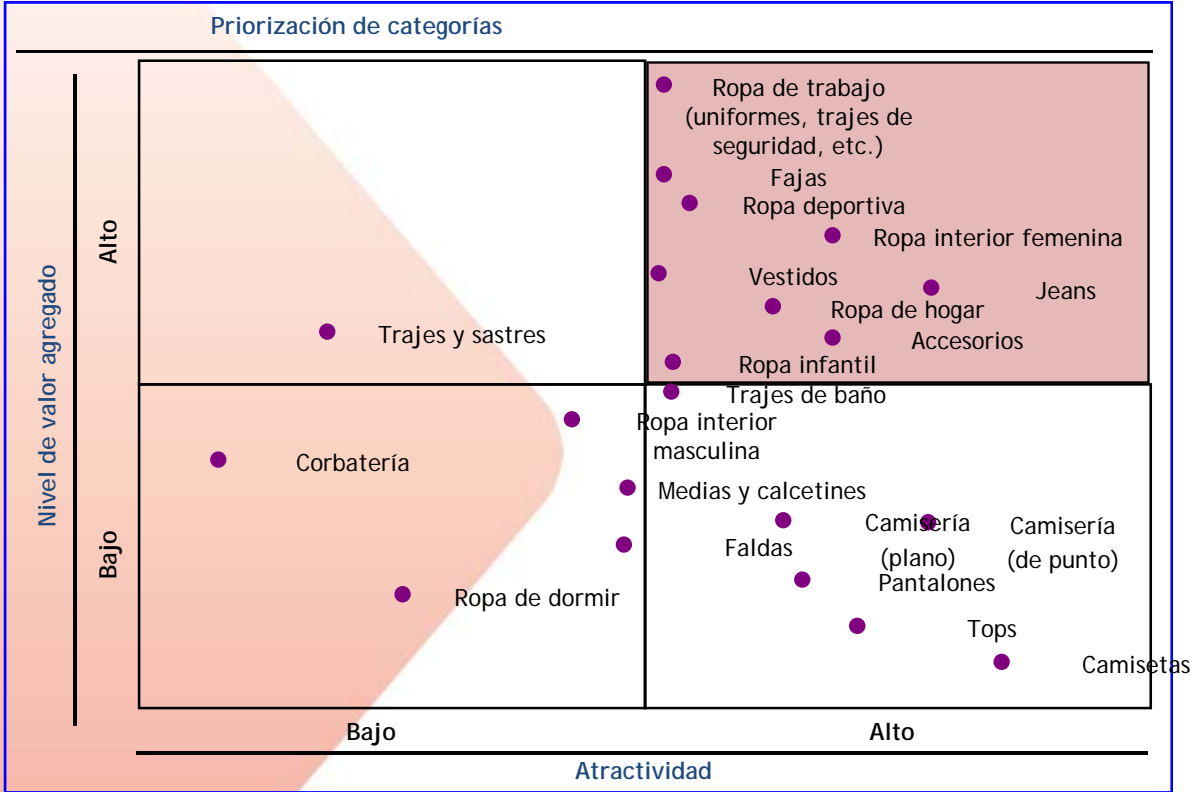
Sin embargo, la mayoría de los jugadores aseguran que todos necesitan mejorar su velocidad al mercado para ser exitosos

Oportunidades para Colombia

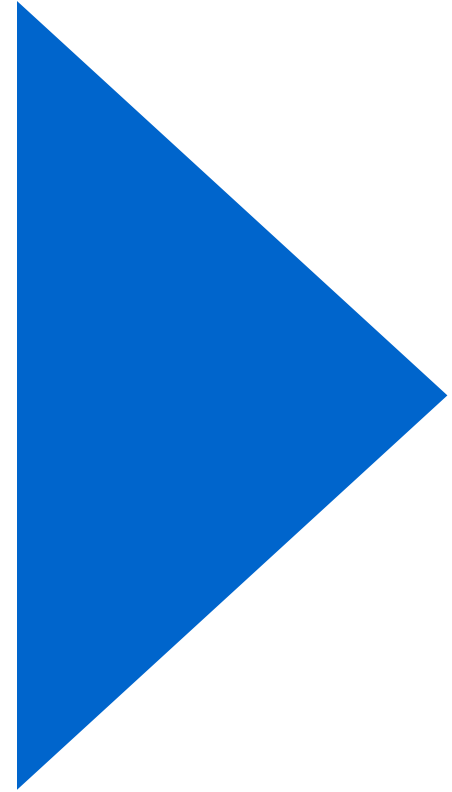
- La posición geográfica de Colombia es una ventaja competitiva para llegar a los países de la región con la velocidad que el mercado espera
- De igual manera, Colombia debe volverse distintivo en oportunidad de entrega (velocidad y cumplimiento)
- El hand made
- “Identidad País”
- Especialización
- Apuesta colectiva
- Atender un nicho incluso nacional y latinoamericano que hoy sólo es abastecido por marcas foráneas.

■ Foco del portafolio

Priorización de categorías



Implicaciones para la cadena de producción



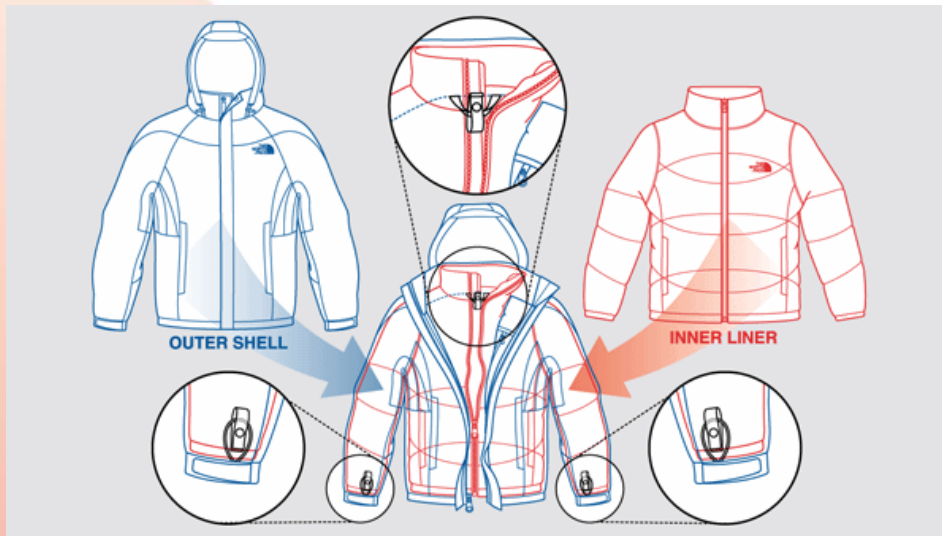
Criterio de valor agregado	Criterio de atractividad
Requerimientos técnicos y tecnológicos	Tamaño del mercado
Nivel de innovación requerido	Potencial de crecimiento
Componente de diseño y moda	Afinidad con materias primas disponibles y habilidades de Colombia

## La funcionalidad ha impulsado la innovación

THE  
NORTH  
FACE



lululemonathletica



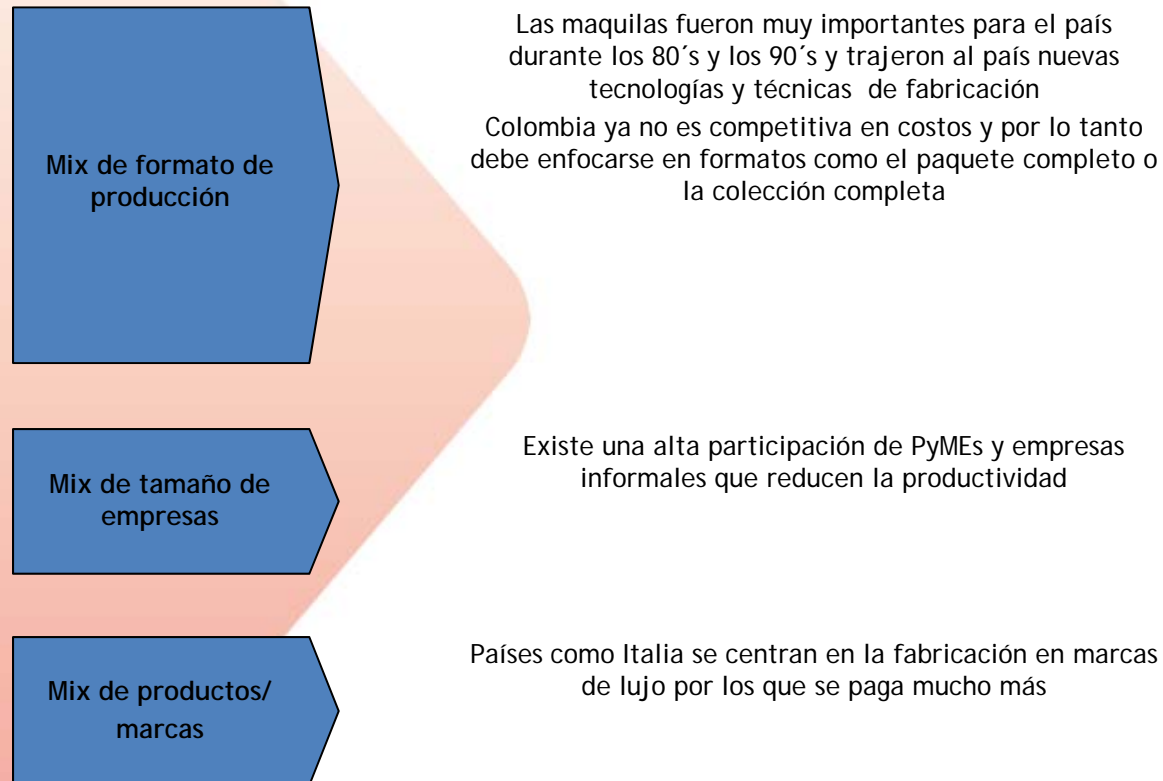
- **The North Face** desarrolló las chaquetas Triclimate™. Integra un innovador sistema de accesorio de cierre o de tres puntos de presión que proporciona tres chaquetas de alto desempeño en una para cubrir las necesidades de cualquier día de invierno.

- **Lululemon** creó las camisas "Silverescent" para reducir olores al introducir plata en el tejido

**Invertir en investigación y desarrollo para asegurar acceso a textiles y diseños innovadores**

## Las empresas colombianas deben aumentar sus formatos de valor agregado

*El valor agregado generado por las empresas colombianas es menor al de otros países posiblemente debido a:*



### Acciones sugeridas

---

Diferenciar el producto colombiano **integrando elementos de valor agregado** como diseño, gestión logística, etc.  
Realizar esfuerzos en **investigación y desarrollo** de tal manera que sea posible diferenciar las prendas mediante la innovación

<sup>(1)</sup> Ingresos por actividades logísticas, manejo de información, etc.

### Tendencia global

- La mayoría de los grandes jugadores cuentan hoy en día con una alta participación de compra de producto terminado dentro de su estrategia de abastecimiento
- Para algunos de los grandes jugadores sigue siendo más rentable encargarse directamente de tareas como la compra de la materia prima, pero aún así subcontratan algunas tareas como el diseño y la fabricación de las prendas
- Grandes agencias amplían cada vez más su portafolio de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes

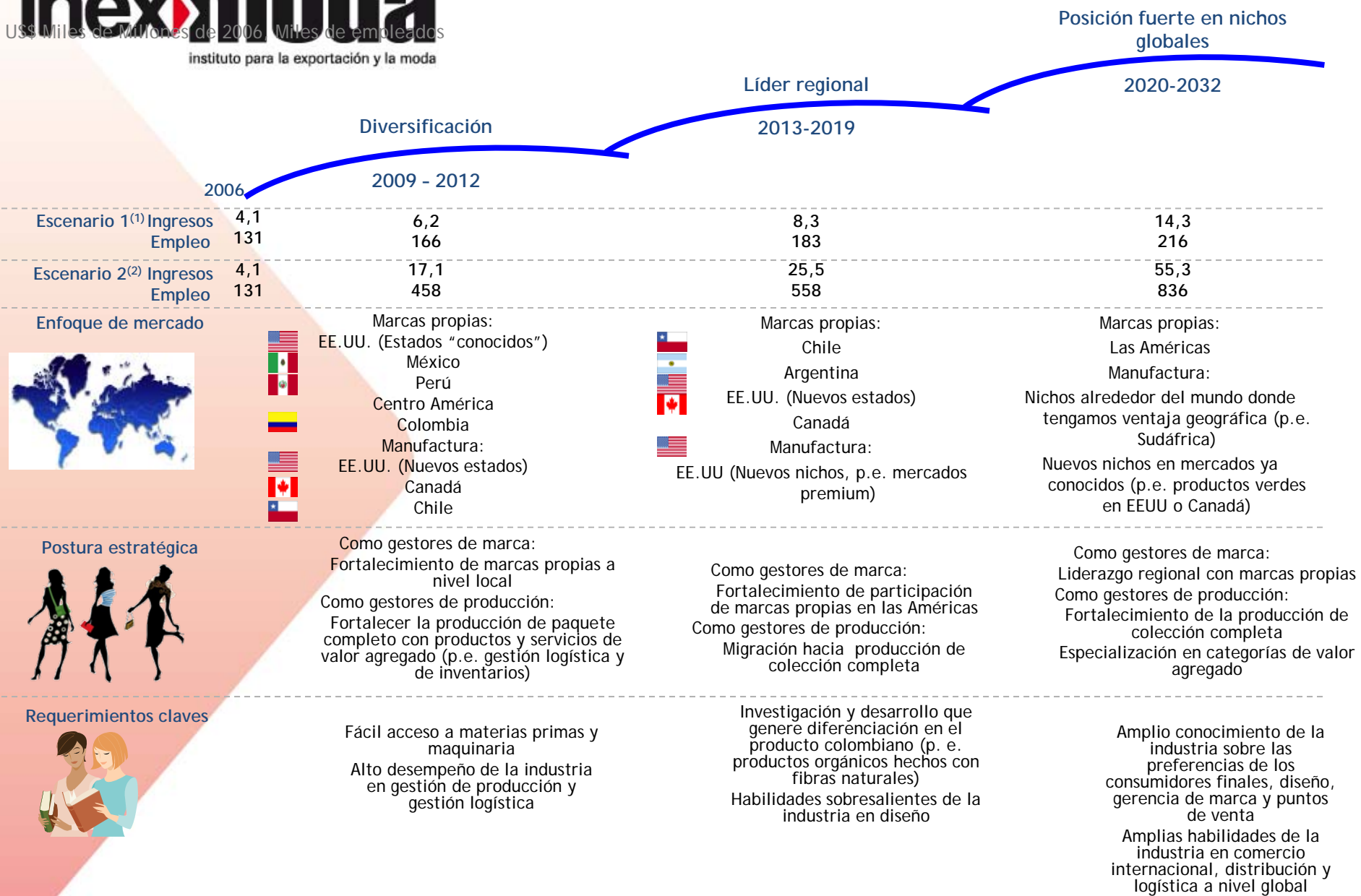


Li & Fung

**"We Act as an Extension of Your Own Business to  
Manage All Aspects of Your Global Supply Chain"**

### Oportunidades para Colombia

Colombia podría aprovechar esta tendencia convirtiéndose en un proveedor de tareas de valor agregado como por ejemplo diseño de colecciones, insumos, gestión logística y de inventarios, entre otras



(1) Escenario 1: Crecimiento del mercado local de acuerdo con pronósticos del Banco Mundial. Se mantiene la participación en el mercado internacional en 0,34%

(2) Escenario 2: Crecimiento del mercado local de acuerdo con aspiración 2032. Se alcanza una participación en el mercado internacional de 1,7%

Los factores de éxito necesarios para ser jugadores de talla mundial compitiendo en formatos de valor agregado son:

- 1 Infraestructura de producción con **tamaño** adecuado para generar poder de negociación con proveedores y para producir de manera eficiente
- 2 Competencias para atraer, desarrollar y mantener **talento**, incluyendo talento necesario para competir en formatos de valor agregado (p.ej.: gestión de marca, diseño, etc.)
- 3 Competencias e infraestructura para desarrollar **innovación**
- 4 Cadena de valor estrechamente relacionada para asegurar acceso adecuado a **materias primas** y **time-to-market competitivo**
- 5 Competencias operacionales distintivas incluyendo habilidad para optimizar y gestionar la cadena logística y para adoptar tecnología
- 6 Estructura de **costos competitiva**

**QUIZÁS SEA ESTE EL  
MOMENTO DE  
“DESAPRENDER” Y  
REAPRENDER COMO  
INSTITUCIONALIDAD,  
ACADEMIA Y  
EMPRESARIOS.**

*GRACIAS*

*Colombiatex de las Américas  
Medellín, enero 2010*