



Retos para los exportadores uruguayos de textiles y prendas de vestir: Algunas consideraciones y sus opciones de mercado

Propósito y exención de Responsabilidad

Este informe de Mercado ha sido preparado por el CCI para apoyar el desarrollo de la estrategia para el sector uruguayo lanero y de la confección. Deberá ser leído en conjunto con el "Análisis de Acceso a Mercados" y con Observaciones de tarifas y oportunidades de exportación proporcionados por el CCI y con otros reportes encargados por DI.PRO.DE en Uruguay para el sector en 2005 y 2006.

El CCI realiza el mayor esfuerzo para asegurar la veracidad de la información. El CCI no se responsabiliza por pérdidas derivadas del uso de la información contenida en este reporte.

BORRADOR VERSION 3



Retos para los exportadores uruguayos de textiles y prendas de vestir: Algunas consideraciones y sus opciones de mercado

Durante los últimos años, la industria mundial ha experimentado un incremento de la competitividad, lo cual ha generado y continúa a generar una caída de precios tanto en textiles como en prendas de vestir. Esta situación ha forzado a productores, vendedores y minoristas a encontrar nuevas formas de reducir costos y tiempos de entrega al punto de venta (por ejemplo con las muestras). Sin embargo, mientras los productores de volumen continúan enfocándose en los grandes compradores globales, nuevas oportunidades surgen en el mercado de compradores de ropa especializada y en nichos de mercado de menor volumen y alta calidad.

Uruguay continúa exportando a sus "mercados tradicionales" en la región del MERCOSUR y México. Ocasionalmente se exportan bajos volúmenes de prendas a mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, en estos mercados los márgenes para el exportador se vuelven cada vez menores, dejando poco espacio para la reinversión o la expansión de sus negocios. Es por ello que, sin dejar de perder a los buenos clientes, las empresas uruguayas del sector necesitan concentrarse en segmentos de mercado más rentables y especializados, es decir, en aquellos segmentos que se ajusten mejor a la capacidad de producción, calidad y flexibilidad con la que se cuenta.

Asimismo, para poder apoyar la sustentabilidad del sector a largo plazo, los indicadores actuales sugieren que las exportaciones deben ser expandidas a segmentos específicos en los principales mercados globales de textiles y ropa, i.e. Estados Unidos, Unión Europea y posiblemente otros mercados asiáticos consumidores de productos de alto precio y calidad. Los productores necesitarán ajustarse a los factores de éxito requeridos para penetrar los nuevos mercados potenciales tales como:

1. En mercados donde se protegía la industria doméstica (ej: EUA, UE y Canadá) los precios continúan decreciendo después de la expiración de cuotas, excepto en prendas "especializadas" o de "lujo". En otros mercados internacionales, tales como Japón y Rusia, no se observa la misma tendencia. Por el contrario, en la mayoría de los segmentos de mercado de los mencionados países se experimenta un incremento de precios. Estas tendencias se ven reflejadas también en los precios de exportación. Los precios de prendas de vestir fabricadas en China bajo el antiguo régimen de cuotas, están decreciendo drásticamente. Esta situación contrasta con el incremento de precios en las exportaciones de prendas chinas que no estuvieron sujetas a cuotas o en aquellas prendas exportadas a países que no han impuesto cuotas de exportación.
2. Una consolidación en los principales mercados está siendo evidenciada y Uruguay necesita encontrar la forma de adaptarse a esta nueva situación global, especialmente si se considera que este país, se caracteriza por contar con pequeñas empresas. La consolidación se observa en cuatro niveles:

En primer lugar, los mayores compradores internacionales están reduciendo el número de países de los cuales se abastecen. Compañías tales como JC Penny, (quien solía abastecerse de Uruguay), comienzan a buscar países proveedores capaces de abastecer colecciones completas para cada uno de sus puntos de venta. La estrategia de los actuales compradores consiste en reducir el número de fuentes de abastecimiento de 60



países (situación anterior a 2005) a 20-30 países en 2-3 años como máximo. Compañías como Liz Claiborne u Otto en Alemania han dejado de abastecerse de un país, si este no cuenta con por lo menos 2-3 proveedores capaces de brindar un servicio completo con capacidad suficiente.

En segundo lugar, debido a la reducción en el número de países abastecedores, los principales compradores tienden a colocar órdenes con grandes fabricantes para asegurar una operación de compra eficiente. Esta tendencia podría causar problemas considerables a Uruguay debido a que en el país predominan, principalmente, empresas pequeñas para los estándares internacionales.

En tercer lugar, los principales vendedores minoristas se están fusionando para formar detallistas de mayor tamaño, logrando obtener un mayor poder negociador, con lo cual las situaciones descritas en el primer y segundo punto se verían exacerbadas.

Finalmente, la consolidación se está dando también en la industria textil, predominantemente en la cadena de fibras sintéticas, donde las empresas se están fusionando para obtener suficiente participación de mercado y mantener así su influencia y economías de escala. Esta situación pone mayor presión en los fabricantes de prendas de vestir, quienes están siendo acorralados por los grandes detallistas y las empresas textiles.

No obstante, en otros sectores industriales donde existe una tendencia a la uniformidad, valiosas oportunidades se han desarrollado para los productores de prendas únicas y de alta calidad y para prendas enfocadas a nichos de mercado. Incluso en la industria europea de la confección, atacada durante muchos años por las importaciones de bajo costo, varias empresas de textiles y ropa localizadas en dicha región siguen siendo rentables. Las principales ventajas competitivas que han permitido a estas empresas resistir y diferenciarse han sido: la flexibilidad, el rápido tiempo de respuesta, la alta calidad de servicios proveídos y el buen trato que se otorga al portafolio de pequeños compradores.

3. El aspecto más relevante a comprender es que la forma de realizar negocios en la cadena de T&C está cambiando de manera dramática. El sector se mueve hacia un modelo de servicios, en donde el comprador provee servicios de mercadeo a nivel detallista y paga por la descarga de ropa en sus instalaciones, mientras el fabricante provee y paga por los servicios restantes.

Actualmente muy pocos fabricantes de ropa se encuentran en posición de otorgar todos estos servicios en conjunto, por lo cual están atravesando un proceso rápido de aprendizaje, añadiendo gradualmente mayor número de servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Un enfoque que ha sido exitosamente aplicado por algunos países en donde el sector se caracteriza por contar con pequeñas empresas, es la formación de alianzas y la construcción de clusters de servicios complementarios de marketing, administración y operaciones de abastecimiento a lo largo del sector.

El principal servicio requerido es la colectivización y la administración de material de abastecimiento común. Esto implica desarrollar un claro conocimiento de: fibras y textiles, costeo de producción, fuentes y riesgos de abastecimiento, identificación de nuevos proveedores de textiles y accesorios, evaluación de fábricas textiles y negociación de precios. Debido a que los compradores buscan proveedores que contribuyan con el desarrollo de líneas únicas de manera rápida, es necesaria la formación de relaciones estratégicas más cercanas con productores, fabricantes textiles y proveedores de



accesorios. En Uruguay, sólo unas cuantas compañías de prendas de punto muestran estos atributos.

Un segundo conjunto de servicios a considerar, es brindar asistencia a compradores para vender productos de moda y hacer moda. Para lograr esto, las empresas necesitan entender claramente el mercado destino, los jugadores en el mercado destino y quién es el consumidor final. Esto último representa un área de oportunidad para Uruguay teniendo como desafío el resolver la falta de aptitudes de investigación de mercado que existen en muchas de las pequeñas empresas de dicho país.

El tercer servicio requerido por los compradores internacionales es la provisión de: habilidades de diseño y desarrollo de producto, personal calificado capaz de apoyar la mercancía del propio comprador y equipos de marketing en el desarrollo de nuevas líneas y colecciones. La industria uruguaya está caracterizada por contar con un alto grado de creatividad y habilidades diseño que pueden ser utilizadas para diferenciar los productos de origen uruguayo, especialmente si fabricantes, importadores y productores de accesorios de pieles, trabajan en conjunto. En la actualidad, la creación de diseño se da esporádicamente y es una actividad poco apoyada por la industria (la cual parece conformarse con imitar diseños extranjeros). Al parecer, lo necesario es contar con un enfoque más estructurado e institucionalizado para crear, mantener y expandir aptitudes de creatividad y diseño a lo largo de la industria uruguaya, especialmente en el momento en que las colecciones son conceptualizadas.

En cuarto lugar, Uruguay necesitará proveer una oferta más completa de productos, líneas de producto y colecciones, especialmente si se desea atacar las cadenas detallistas y boutiques u otro tipo de almacenes detallistas de tamaño medio y alto precio. Los compradores de este tipo de comercios, no irán a Uruguay para abastecerse únicamente de una parte de sus prendas de temporada, e.j. "sacos" de lana. En el corto plazo, las compañías uruguayas necesitan encontrar formas de complementar sus ofertas individuales con productos de otras categorías o elaborados con otros materiales (e.g. camisas de algodón acompañadas de chaquetas de lana). Para los compradores de gran escala, los empresarios uruguayos tendrán que ver más allá de sus fronteras (plantando incluso una alianza regional con proveedores de Brasil y Argentina) afines de ser capaces de proveer ofertas completas logrando el volumen necesario.

En quinto lugar, las empresas uruguayas probablemente necesiten introducir tecnología electrónica (e-technology) para poder "conectarse" con las redes de diseño, producción y abastecimiento y distribución de los principales compradores en los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. Este es uno de los pre-requisitos para entrar en los mercados que exigen 4 cambios de temporada al año, para asegurar la entrega rápida y confiable y ser capaces de manejar todos los eslabones de la cadena de valor.

4. Cambios frecuentes en la moda (entre 2, 4, 7 y hasta 20 cambios por año) empujan a las empresas a mejorar su creatividad, tiempo de respuesta, flexibilidad en la manufactura y organización dentro de la cadena de valor. Actualmente, esto representa una potencial amenaza para Uruguay, debido a la inexistencia de vínculos cercanos con compradores, vendedores y diseñadores en los principales mercados del mundo. Adicionalmente, no existe una forma organizada de compartir costos y esfuerzos para distribuir, de forma regular, investigación e información de mercado. Lo ideal, sería la institucionalización de estas actividades, con la creación de una entidad que englobe los intereses de productores de textiles y prendas de vestir.



5. El cumplimiento de la empresa con la responsabilidad social bajo códigos éticos de conducta, es un requisito actual si se desea proveer a los principales detallistas. Las compañías Uruguayas en su totalidad, incluyendo las dedicadas exclusivamente a la exportación directa, están sujetas a "auditorías sociales" por parte de los compradores internacionales. Este hecho no representa mayor problema para las empresas Uruguayas con respecto a temas de salarios, relaciones laborales, sindicatos, etc. Sin embargo, la salud y seguridad laboral es un tópico sensible que tal vez podría causar ciertos problemas con los compradores potenciales. En la mayor parte de los países, las cámaras de comercio o los sindicatos de trabajadores son los encargados de desarrollar programas de capacitación en estos aspectos. Sin embargo, este tipo de apoyo en la industria no existe en Uruguay para asegurar un total cumplimiento con esta creciente necesidad.

6. Además de los acuerdos entablados con México, Uruguay no se está beneficiando de ningún arancel preferencial más allá del MERCOSUR, ALADI y el SGP en la Unión Europea. Esta situación se realza debido a la situación uruguaya en relación a sus competidores (desde el punto de vista arancelario y conforme a lo recopilado por las Secciones de Análisis de Mercado y especialistas SHAPE del CCI).

Por lo tanto, las negociaciones bilaterales son importantes para que Uruguay asegure un acceso a mercados preferente o por lo menos comparable y o justo con respecto al de sus competidores. Las condiciones de acceso a mercados y la estrategia de negociación de acuerdos constituyen entonces un punto de importancia para el futuro éxito de Uruguay.

Si un TLC con Estados Unidos pudiera ser negociado, esto beneficiaría a Uruguay puesto que la regla de origen para hilados podría ser fácilmente cumplida si los insumos de lana fuesen comprados localmente.

Por supuesto, el Gobierno uruguayo tendrá que evaluar las posibles acciones a la luz de las negociaciones multilaterales realizadas de manera conjunta y sobrepasar cuidadosamente el impacto económico que cada tipo de negociación tendría. De acuerdo a la experiencia del CCI, los pequeños países en desarrollo usualmente se benefician más del enfoque multilateral que de las negociaciones bilaterales con economías de gran peso.



Futuros mercados potenciales y tácticas de entrada

La mayor fortaleza de Uruguay reside en el sector lana y los productos derivados o asociados con la lana (e.j.: piel, otras fibras naturales y mezclas de lana con fibras sintéticas como lycra y poliéster). Su fortaleza de servicios recae en las habilidades de diseño y en la flexibilidad potencial y de respuesta que las pequeñas empresas confieren.

La lana es usada principalmente en el sector formal. Además, es un producto asociado con climas fríos. Por lo tanto, una posible opción para los exportadores uruguayos podría ser: ofrecer productos de temporada a cadenas internacionales de boutiques de moda (medianas) en los hemisferios meridional y septentrional en las épocas de otoño e invierno, así como exportar ropa de invierno. Esta opción tendría las siguientes ventajas:

- a) Contribución a la imagen positiva de la lana uruguaya.
- b) La industria podría enfocarse en productos de alto costo mediante la adición de valor. De esta manera se justificarían los altos precios de abastecerse de Uruguay.
- c) Los principales competidores asiáticos producen básicamente algodón y en menor medida productos sintéticos.
- d) Muchos competidores en otros países en desarrollo (Asia, Africa, América Central) están situados en los trópicos y tienen problemas para fabricar productos de una temporada que no entienden realmente (e. g. : Nunca hace frío en regiones como Sri Lanka e Indonesia).

Probablemente Uruguay podría incrementar sus exportaciones de prendas de vestir a los principales mercados si los siguientes aspectos fuesen abordados apropiadamente:

- Flexibilidad en la cantidad de oferta.
- Periodos de entrega rápidos (período de 60 días es considerado rápido, 60-80 es normal).
- Calidad por encima del promedio.
- Entrega a tiempo, siempre.
- Facilitar, en la mayor medida posible, a los compradores la obtención de productos y servicios uruguayos y encontrar el camino para evitar la participación de agentes adicionales y gastos de viaje para los compradores.
- Adaptación para cada mercado específico (lo que se vende en Estados Unidos no necesariamente es vendido en Europa).
- Apoyo en la actividad de investigación de nuevas combinaciones de fibras y en el desarrollo de telas.
- Desarrollar y exhibir la creatividad existente.



- Justificación de precios altos basada en factores de diferenciación tales como: productos de alta creatividad y originalidad de contenido, creatividad en la manufactura y en la distribución, calidad en materiales y mano de obra.
- Elaborar un argumento de ventas, una historia o una marca hecho en Uruguay para crear un lazo emocional con los consumidores y justificar el aprovisionamiento aún si Uruguay se encuentra lejos..

Existe un Mercado para todos los productos y un posible lugar para todo tipo de proveedores si los aspectos mencionados anteriormente son cumplidos y si se logra una combinación adecuada entre capacidad de empresa, variedad de productos y requisitos del comprador.

Hasta ahora, las fábricas de Uruguay tienen relaciones solamente con el intermediario, los agentes locales o la oficina de compra, quienes a su vez tratan con otros intermediarios (un importador de marca privada). Cada intermediario existe para proveer al cliente con servicios específicos, por lo cual cobran comisiones relativamente elevadas en relación con otras industrias. Esta situación debe cambiar: las empresas uruguayas necesitan acercarse a vendedores, detallistas y a los consumidores finales.

En años recientes, muchas pequeñas y medianas fábricas alrededor del mundo han desarrollado las aptitudes necesarias para proveer muchos de estos servicios, ya sea de manera individual o a través de alianzas con otros proveedores de servicios. En la Unión Europea y en otros países, muchos exportadores han invertido en consolidar sus relaciones con los clientes. El desarrollo de relaciones más cercanas con compradores y con los equipos de las tiendas de detalle conlleva a la retención de proveedores de alto precio en la era post-cuota. En efecto, los compradores internacionales premian con fidelidad la flexibilidad y servicio customizado imposible de obtener de sus proveedores de gran escala.

Este enfoque podría funcionar bien para las empresas uruguayas en nuevos mercados. Las empresas necesitan establecer contacto directo con sus clientes a nivel propietario de la compañía, dirección técnica y en niveles operacionales con los encargados de diseño, venta, marketing, producción y logística. Esto requerirá delegar autoridad a gerentes, cambios en prácticas de trabajo y capacitación de los gerentes uruguayos en temas de comunicación y habilidades esperadas en el campo operacional. Otros requerimientos incluyen la actualización de habilidades para trabajar nuevos tipos de hilos y telas, especialmente aquellas que contienen mezclas de lana y sintéticos.

Por si sola, la investigación teórica de posibles mercados potenciales es insuficiente para encontrar a los compradores ideales. La única forma de encontrar buenos clientes es visitar el mercado objetivo y entrevistar a diversos compradores posibles que se ajusten mejor a su capacidad de oferta. Especialistas localizados en el mercado objetivo pueden encargarse de organizar y facilitar este tipo de actividades.

A pedido de las contrapartes, el CCI se encuentra involucrado frecuentemente en este tipo de actividades y proyectos, así como visitas guiadas a ferias comerciales y en la preparación para las interacciones existentes entre proveedores y compradores potenciales. El propósito de este tipo de actividades es encontrar alternativas y canales potenciales más lucrativos para las actuales cadenas, así como crear relaciones directas entre el consumidor final y los pequeños y medianos exportadores seleccionados.

Posibles mercados objetivos para productos uruguayos son: Europa (Escandinavia, Alemania, Francia, España así como Noruega y posiblemente Rusia). Otro mercado considerado por muchas empresas Uruguayas es Estados Unidos. Sin embargo, en Estados Unidos, Uruguay no se beneficia de ningún trato arancelario preferencial y por lo tanto no cuenta con una ventaja sobre



la competencia. Adicionalmente, el mercado de Estados Unidos es geográficamente más grande y diverso, por lo tanto el conocimiento de alguna parte del país no significa que sea replicable en otra parte.

Encontrar y comercializar con empresas medianas y con pequeñas boutiques detallistas en los Estados Unidos tomaría más tiempo y sería más costoso que hacerlo con las grandes cadenas detallistas. Debido al tamaño de empresa que predomina en Uruguay, las empresas uruguayas necesitan trabajar de manera más conjunta para poder compartir costos y esfuerzo para obtener información de mercado si desean emprender esfuerzos de marketing realmente serios en los grandes mercados. En otros países, las asociaciones de negocios y cámaras de comercio se encargan de organizar este tipo de trabajo. En esos algunos casos, los participantes de las sesiones de trabajo estratégicas organizadas por el CCI, desarrollaron actividades para compartir costos y esfuerzos de marketing y diseminación de información de mercado en Norte América.



Estados Unidos:

Factores determinantes en las decisión de aprovisionamiento de prendas de vestir

Estados Unidos es el Mercado de ropa más importante del mundo. Pueden encontrarse clientes de todo tipo de tamaño. Lo importante para Uruguay es encontrar la combinación perfecta de tamaño de fábrica, producto y cliente. Debido al tamaño de fábrica predominante en Uruguay, es necesario encontrar clientes especializados que demanden prendas de valor agregado. En un principio ésta estrategia excluirá a los compradores en masa y grandes detallistas. También excluirá a tiendas departamentales (Federate´s, Bloomingdale´s, Macy´s, etc) y probablemente vendedores de marcas como Kellwood, Jones apparel, Liz Clairbore, VF, etc. Sin embargo, existen posibilidades con los importadores de marca privada y tiendas nacionales especializadas. MARCA PRIVADA se define como cualquier mercancía etiquetada con el nombre de una empresa individual, sin importar si la mercancía es expresamente creada o producida para dicha compañía (marca interna) o bien comprada en lotes de ropa con la posterior adición de la etiqueta de la empresa. Anteriormente, la producción de marcas privadas se enfocaba principalmente en grupos básicos de ropa como camisas tejidas y de punto, pantalones básicos y suéteres. En la actualidad, con la creciente necesidad de los detallistas por la diferenciación, las marcas privadas se han convertido en un nicho de mercado de ropa de moda y de prendas de valor agregado.

1. Calidad por precio.

Ante un continuo decrecimiento de precios en el sector detallista de Estados Unidos, factoría calidad por precio será decisiva en conjunto con la calidad buscada en términos de la empresa misma. Sin embargo, estos son requisitos de entrada básicos que la mayoría de las regiones y países cumplen.

2. Facilidad para abastecer telas y accesorios

La habilidad para cumplir con este requisito dentro de la región (MERCOSUR) o en zonas aledañas es de gran importancia debido a que los ejecutivos de abastecimiento buscan reducir tiempos de entrega y beneficiarse de ciertos acuerdos iniciados por el gobierno Norteamericano.

3. Tiempo y entrega al mercado

Una vez más la demanda cada vez más pronta del consumiros de contar con una renovada selección de ropa obliga a los fabricantes a reducir tiempos de producción y de entrega. Por lo tanto los fabricantes que puedan cumplir con este requisito serán las empresas de interés para las firmas Americanas. Así mismo la proximidad del fabricante con el mercado de EUA y la infraestructura marítima de la región jugarán un papel esencial.

En Estados Unidos, los detallistas con orientación a la moda se están inclinando por la velocidad de abastecimiento, lo que implica un periodo de 6 semanas por concepto de departamento detallista. La velocidad en el abastecimiento requiere rápida respuesta, proximidad con el mercado, etc. El comprador puede no ahorrar en precio, pero ahorrará en la obtención de bienes en el punto de venta de manera rápida, dando como resultado un "paquete completo" y consiguiendo que los consumidores asistan con mayor frecuencia a la tienda departamental. Los contratistas en el Hemisferio Occidental se beneficiarán en mayor medida. Esta puede ser una oportunidad para las empresas Uruguayas que ofrecen productos de moda. Sin embargo, la compatibilidad electrónica junto con la preparación a lo largo de la cadena de valor son requisito para lograrlo, así como otros servicios solicitados por los compradores internacionales.



En conjunto, el proceso de abastecimiento está siendo comprimido y el tiempo de embarque reducido. En la actualidad, el tiempo promedio por concepto de departamento detallista es de 70 a 90 días. La compra de telas, así como el embarque son quizá las fases que más tiempo consumen dentro del proceso de abastecimiento. La complejidad del proceso en la cadena de abastecimiento incluye:

- Diseño e investigación de fábrica.
- Investigación de mercado = pronóstico de ventas= cantidades a ordenar.
- Muestreo, pricing, búsqueda de telas por el contratista de ropa.
- Aprobación a nivel cliente.
- Orden
- Orden de telas
- Manufactura, acabados, aseguramiento de calidad, etc.
- Etiquetado, empaquetado, organización de documentos de embarque, etc.
- Embarque al almacén.
- Distribución a tiendas.

4. Paquete Completo de Servicio

Sin lugar a dudas, este factor hará más atractiva la fábrica para los ejecutivos que buscan ciertos servicios, incluyendo:

- Servicios internos de diseño y tendencias.
- Búsqueda de telas y obtención de producción.
- Estado del arte en instalaciones de producción
- Controles de calidad y cumplimiento
- Empaquetado y etiquetado
- Embarque y preparación de documentos

5. Flexibilidad en la producción

¿Puede la empresa manejar la fabricación de pequeños volúmenes de prendas de alto valor y fabricar grandes cantidades de prendas básicas? En este aspecto Uruguay tiene una ventaja para las primeras ordenes de prueba (pero esta ventaja no existe para repetidas órdenes). Para cambiar esta situación, se pueden realizar alianzas estratégicas con manufacturadores más grandes localizados más cerca de Estados Unidos (e.j. en México o Centro América). Adicionalmente sería importante ofrecer una mayor variedad de productos en lugar de especializarse en una pequeña gama de prendas.

6. Legislación de comercio benéfica con Estados Unidos

El gobierno de los Estados Unidos ha firmado numerosas iniciativas de comercio para alentar las exportaciones de ciertas regiones hacia el mercado Norteamericano. Muchas de estas iniciativas involucran el sector textil y de la confección. Estas iniciativas usualmente permiten la importación de prendas libre de arancel y de cuota, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones adelantadas de tela e hilo determinadas por el gobierno, tomando como base el estatus económico de las naciones involucradas. Uruguay, con su alto enfoque en productos laneros y con una industria integrada, teóricamente no podría enfrentar ningún obstáculo para cumplir con estas reglas de origen. Durante un sondeo realizado por la Asociación Norteamericana de Importadores de Textiles y Vestido en Noviembre del año pasado, 78% de sus miembros



afirmaron que el acceso a mercados preferencial es un elemento importante en las decisiones de abastecimiento; 6% mencionaron que sin aranceles preferenciales, no importarían prendas de determinando país. Asimismo, un 68% de las compañías encuestadas indicaron que hacen uso de esquemas de preferencias al importar ropa en los Estados Unidos.¹ Atacar segmentos de mercado en Estados Unidos debe realizarse en colaboración con equipos de negociación comercial y con los servicios consulares del Gobierno de Uruguay.

8. Responsabilidad Social

La responsabilidad social, los códigos de conducta en la práctica de negocios, los derechos laborales, la situación ambiental y las prácticas desleales se han convertido en los últimos y más relevantes aspectos del ámbito del abastecimiento internacional. Los detallistas y marcas Norteamericanas están demandando la certificación internacional de las fábricas extranjeras. Entre las razones principales que explican el creciente énfasis en el comercio con responsabilidad social se encuentran: el impacto que la publicidad negativa genera en las ventas, socios y trabajadores.

Características del Mercado de la Unión Europea

Con la actual situación económica en la UE, se puede esperar que la demanda de prendas de vestir crezca a una tasa muy moderada. Es probable que la cantidad de prendas de vestir compradas se incremente pero los precios de la ropa tiendan a caer – particularmente en Francia, Holanda y Alemania.

Alemania, seguida por el Reino Unido y Francia, son los mayores mercados de ropa en la UE. Sin embargo, el gasto del consumidor alemán en ropa ha decrecido, lo mismo que en Holanda (en términos de valor). En el año 2004, los mayores incrementos en consumo se dieron en el Reino Unido y España.

Se espera que las ventas al detalle de ropa dentro del Mercado Alemán continúen decayendo (por lo menos en términos de valor), pero en el Reino Unido y España, las ventas permanecerán fuertes. Para otros mercados de la UE se espera una tendencia de estancamiento o bien de crecimientos marginales en el consumo (aproximadamente 2-3% anual en los próximos años).

En el mercado de ropa de mujer se ha observado un claro cambio de preferencia en los últimos 5-7 años, de vestidos hacia los pantalones, faldas y vaqueros. La concentración en la ropa casual y deportiva continuará en los próximos años pero en menor medida. El mejor pronóstico de desempeño se le puede dar al segmento de ropa "smart casual". Para satisfacer los requisitos de las empresas importadoras Europeas, los exportadores del Uruguay se enfrentarán a una mayor demanda de alta calidad, productos ambientalmente amigables y en tiempos de entrega menores.

Existe evidencia que indica que la producción se ha movido parcialmente fuera de Asia hacia los países Mediterráneos tales como, Turquía, Siria, etc y hacia CEECs (Países del Centro y Este de Europa que constituyen locaciones en donde la relativamente rápida respuesta hacia nuevas modas puede llevarse a cabo). Este cambio puede explicarse también, por la tendencia de los compradores de adquirir productos de forma continua y realizar pedidos en menores cantidades.

¹ Los datos antes mencionados hacen referencia únicamente a aquellas compañías que asistieron a la conferencia anual del USA-ITC (noviembre del 2005) y no a todos los miembros.



Requisitos del Mercado de la Unión Europea.

En general, el mercado de la UE es mucho más demandante que el Norteamericano. Las razones de esta situación son: menores cantidades demandadas y requisitos más altos de calidad. Sin embargo, esto favorece mucho mejor a la situación de las empresas Uruguayas, debido a que grandes cantidades no pueden ser producidas en el país y las empresas se inclinan por productos de moda con mayor valor agregado. Las empresas Uruguayas sin embargo, deben incrementar sus esfuerzos para cumplir con los requisitos de calidad del consumidor de la UE.

Para adaptarse al nuevo escenario post-cuota, tanto los detallistas y mayoristas Americanos como Europeos han tenido que modificar las estrategias de venta y por lo tanto las estrategias de abastecimiento. Para sobrevivir en un mercado más competido han optimizado sus herramientas y:

- Han desarrollado tiendas prueba y catálogos de prueba.
- Están probando la venta de pequeñas cantidades en el internet.
- Han optimizado la proyección de demanda con la ayuda de complejos sistemas de información.
- Han reducido dramáticamente el tiempo de embarque.
- Se han concentrado más en la estandarización telas.
- Han desarrollado herramientas de "rastreo rápido" para acelerar procesos internos.

La mayoría de las empresas Alemanas por ejemplo, han evaluado el marco de sus proveedores. En el mayor de los casos, habían logrado 80% de su facturación contra sólo 20% de sus proveedores. Los proveedores no están llenando los requisitos. La pregunta clave hecha por numerosos importadores/compradores Alemanes es: ¿Necesitamos realmente ese mercado de compra, a pesar de que debemos contar con 1 o 2 buenos proveedores? La pregunta para Uruguay sería: ¿Podemos obtener la masa crítica para convencer a los compradores alemanes de abastecerse de Uruguay? Una empresa por sí sola, no puede hacer la diferencia.

Otro punto crucial detrás de la reducción de proveedores fue el tiempo de entrega. El tiempo de entrega de las ordenes por correo por ejemplo, ha sido reducido a 60 días aproximadamente. Como consecuencia, numerosas alianzas estratégicas se han realizado, dejando de lado a los jugadores irrelevantes.



Oportunidades Fundamentales en el Mercado Alemán.

Alemania es el mercado más grande ropa en Europa. Después de varios años de estancamiento en sus importaciones, éstas están incrementando otra vez desde mediados del 2005. algunas de las principales características del mercado Alemán son:

- o Se considera uno de los mejores mercados en el mundo.
- o Muchos de los participantes más importantes en la industria se localizan en este país.
- o Los consumidores no tienen alta lealtad a sus proveedores.
- o Los compradores alemanes buscan relaciones de negocios a largo plazo o no inician el negocio.
- o Los compradores alemanes dan apoyo a las compañías incluso en tiempos difíciles.
- o Los compradores alemanes forjaran una relación con sus proveedores.
- o Las empresas pueden obtener mucha experiencia (entre el personal más capacitado).
- o Los compradores alemanes no hacen los negocios complicados.
- o El mercado Alemán está en un estado del arte en términos de bienestar ambiental.

México

Uruguay tuvo la posibilidad de comenzar sus exportaciones a México gracias al acceso libre de arancel otorgado por la negociación bilateral entre ambos gobiernos. Con la alta protección hacia los productos de los competidores en el mercado Mexicano, principalmente los de origen Asiático, Uruguay fue capaz de desarrollar pequeñas firmas. Sin embargo, el éxito parece haber radicado sólo en la preferencia arancelaria pero no en otras ventajas competitivas capaces de convencer al comprador mexicano de seguir abasteciéndose de Uruguay en caso de que la ventaja arancelaria fuese retirada. Una estrategia potencial para la industria en Uruguay sería utilizar las ventajas arancelarias existentes para capturar a sus compradores y así mismo establecer una "red de servicios" y colecciones completas para los clientes más rentables.