

## Existe un futuro para la producción de ropa en las Américas?

Entrevistas con marcas de  
indumentaria sobre cambios en sus  
prácticas de aprovisionamiento

**RSM, septiembre de 2008**

**E**N EL VERANO DE 2008, LA RED DE SOLIDARIDAD DE LA Maquila, (RSM), LLEVÓ A CABO entrevistas con compañías de indumentaria sobre cambios en sus prácticas de aprovisionamiento desde la eliminación del sistema de cuotas de importación a fines de 2004, así como posibles cambios para el próximo período de cinco años. Se preguntó también a los entrevistados qué cambios en prácticas de producción y/o políticas gubernamentales podrían alentarles a mantener o aumentar sus compras en América Central y/o México.

De las 18 compañías contactadas, 10 accedieron a ser entrevistadas y 8 no contestaron o no quisieron ser parte en la encuesta. Ocho de las 10 empresas entrevistadas fueron marcas o tiendas de productos especiales, una era una gran cadena de tiendas de descuento y una era una empresa fabricante basada en América del Norte.

Participaron en las entrevistas personal de cumplimiento y de aprovisionamiento, con la condición de que sus empresas no fueran nombradas en el informe final y que la información de las entrevistas que pudiera identificar a la empresa no sería compartida con nadie fuera del personal de la RSM.

Alrededor de la mitad de las entrevistas fueron con o incluyendo a personal de aprovisionamiento o de producción. El resto fue con personal de cumplimiento solamente. No sorprende que hubiera diferencias en el énfasis de las respuestas del personal de aprovisionamiento y del de cumplimiento, en relación con las del personal de aprovisionamiento, generalmente dando mayor peso al precio como factor determinante en las decisiones de aprovisionamiento y menos peso al cumplimiento con los estándares laborales.

Las entrevistas fueron realizadas en momentos en que el precio del petróleo estaba aumentando en forma significativa y antes de que se sintiera todo el peso de la crisis financiera estadounidense y luego internacional. Como resultado, las entrevistas podrían dar demasiado énfasis a la importancia de la proximidad al mercado como una ventaja competitiva.

Sin embargo, a pesar de la reciente caída del precio del petróleo y la posibilidad de que continúe fluctuando en el futuro cercano, el tema de la huella de carbón, planteado por varias empresas en las entrevistas, es posible que sigan siendo un elemento prominente de las iniciativas de las marcas en RSE.<sup>1</sup> Al mismo tiempo, la crisis financiera hará del precio de producción un factor aún más importante en las decisiones de aprovisionamiento que lo que podrían indicar las entrevistas, resultando en una mayor presión a los proveedores para satisfacer las demandas de los compradores en cuanto a precios y flexibilidad laboral.

El impacto más obvio de la crisis financiera será más cierres de plantas y más despidos, en respuesta a la disminución de la demanda del consumidor en los países desarrollados, aunque es improbable que esto resulte en grandes cambios geográficos de dónde se hacen las compras.

Los puntos de vista expresados en este documento son los de las empresas entrevistadas y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la RSM.

## Hallazgos de las entrevistas

DADO QUE ALGUNOS DE LOS entrevistados no quisieron o no pudieron compartir datos concretos sobre aumentos y disminuciones de aprovisionamiento por país, los hallazgos no son tan precisos como esperábamos. Sin embargo, hay algunas tendencias obvias que surgen de las entrevistas.

Casi todas las empresas entrevistadas habían dejado de hacer pedidos en al menos un país desde el fin de las cuotas, aunque había menos consistencia en esos países de lo que nosotros esperábamos. De hecho, algunos países – El Salvador y Honduras por ejemplo – experimentaron aumentos en pedidos de algunas empresas, al mismo tiempo que experimentaban salidas del país o disminución de pedidos de otras empresas.

Tampoco hubo evidencia de una disminución significativa del número total de países en los que se aprovisionaban las empresas. Hubo mucho más evidencia de empresas consolidando y reduciendo compras en algunos países e incrementando al mismo tiempo sus compras en otros países.

Al mismo tiempo, casi todas las compañías entrevistadas dijeron que desde el fin de las cuotas redujeron la cantidad de proveedores y estaban desarrollando relaciones más profundas y a más largo plazo con menos proveedores.

Una compañía había reducido el número de sus proveedores en 50%, pero señaló que el cierre de varias de sus divisiones, debido al estado actual de la economía estadounidense, había sido también un factor de importancia en terminar la relación de negocios con los proveedores de esos productos.

Una segunda empresa dijo que el número de sus proveedores había disminuido de alrededor de 3,000 en 200-2001 a alrededor de la mitad actualmente. También señalaron que los proveedores directos que quedan ahora están produciendo

mas para su compañía en porcentaje al volumen total del proveedor.

Una tercera empresa confirmó que estaba usando un número menor de proveedores, que hacen un mayor porcentaje o volumen regular de pedidos.

Una cuarta empresa dijo que estaban usando alrededor de 40 proveedores menos para la temporada 2009 que los que usaron para 2006, pero señalaron que los números se están estabilizando ahora e incluso creciendo. “Generalmente los proveedores que quedan son grandes empresas; los grandes son muy grandes,” dijeron.

Una empresa dio cifras que parecieran contradecir esta tendencia de la industria, mostrando que el número de sus vendedores disminuyó de 1,000 en 2002 a 600 en 2005, pero aumentó a 780 en 2006 y 790 en 2007.

El hecho de que la mayoría de los compradores usen menos proveedores no significa necesariamente que usen menos fábricas, dado que algunos proveedores son propietarios y/o usan múltiples plantas. Sin embargo, una empresa dijo que en 2004 comenzaron a usar menos fábricas para hacer más trabajo, y estas reducciones fueron planeadas con el fin de premiar a las fábricas “buenas”. Otra empresa dijo que hubo una reducción en el número de fábricas utilizadas, de 3,009 en 2003 a 2,053 en 2005, aunque no dieron cifras de los dos años posteriores al período de transición post cuotas.

Algunas de las empresas entrevistadas también producían calzado, que no fue afectado por la eliminación del sistema de importación para las confecciones. Señalaron que hubo menos cambio en la cantidad de proveedores que utilizaron para calzado desde 2005 que en los proveedores de confecciones en el mismo período. Esto pareciera indicar que la reducción en proveedores de confecciones estaba relacionada con el fin de las cuotas.

Los países donde una marca o fabricante ha cesado la producción incluyen Guatemala, Canadá y Las Filipinas. Países donde más de una

marca o fabricante han disminuido significativamente sus compras incluyen a México (5), El Salvador (2) y Sri Lanka (2). Dos empresas dijeron que hubo reducciones de pedidos a América Central o a América Latina en general.

Varias marcas señalaron que las decisiones de dejar un país no eran siempre propias, dado que a veces eran tomadas por proveedores/vendedores o dueños de fábricas que cerraban sus plantas y trasladaban la producción a otros países. Una empresa sostuvo que las decisiones sobre en qué país hacer pedidos de compras eran hechas por sus proveedores solamente, aunque se les informaba plenamente dónde se fabricaban sus productos.

Los países que más de una marca identificó como nuevos lugares de aprovisionamiento incluyeron Haití (5), Vietnam (4) Camboya (2) Nicaragua (2) y Egipto (2). Una empresa dijo que no habían entrado a muchos nuevos países porque no acostumbran trasladarse a países nuevos rápidamente, y que desarrollan un plan integral antes de entrar en un país. Por ejemplo, todavía no han comenzado a colocar pedidos con proveedores en Nicaragua a pesar del costo relativamente bajo de producción en ese país.

Países donde hubo un significativo aumento en pedidos de más de una empresa incluyen Vietnam (5), India (3) y China (3).

Una compañía hizo notar que el actual clima económico en los EE.UU. y globalmente, ha resultado en la reducción de las ventas totales de al menos algunas de las mayores marcas de ropa, lo cual ha contribuido a la reducción de ordenes en algunos países. Esa compañía anticipó que la reducción total en ventas será mas extrema en 2008. Sin embargo esto también podría significar que los consumidores están comprando mas ropa en las cadenas de descuentos y menos de los minoristas especializados en ropa de marca, lo cual podría resultar en una competencia elevaba entre los proveedores y los países en los precios de producción.

## China: ¿el destino final?

EN BASE A LAS ENTREVISTAS, pareciera que China no es el destino final para el sector de confecciones. Aunque algunas empresas señalaron un aumento o un aumento significativo en pedidos a China desde 2005, otros hablaron de no aumento o de una pequeña disminución en los pedidos de su empresa a ese país y un aumento en compras a países vecinos, como Vietnam, Camboya, Bangladesh y/o India. Otros mencionaron que la producción en China estaba cambiando de su región costera del sudeste al interior de ese mismo país.

Una empresa informó que aunque el aprovisionamiento en China aumentó de 16% de unidades globales de confecciones en 2003 a 20% en 2005, sólo aumentó un 2% adicional entre 2005 y 2007. Esta misma empresa informó de un pequeño aumento en el porcentaje de unidades globales hechas en EE. UU., de 2% en 2006 a 3% en 2007. Otra empresa dijo que hubo un aumento del 5% en los últimos tres años en sus productos bajo licencia hechos en China.

Aunque el fin de las salvaguardias de EE. UU., sobre importaciones de confecciones de China a fin de 2008, podría llevar a otro aumento en el aprovisionamiento de China, las empresas entrevistadas no anticipaban mayores aumentos. Las razones dadas eran el aumento del precio de producción en China, particularmente en la región costera del sudeste, y el aumento del precio del petróleo y su impacto en costos de transporte.

## ¿Sorpresas?

A LA PREGUNTA DE SI HUBO SORPRESAS sobre los resultados del fin de las cuotas, la mayoría respondió "No".

Una empresa dijo que la industria en Nicaragua no creció con la rapidez que se esperaba, sugiriendo que aun-

que el precio de producción es bajo en Nicaragua, la calidad y los tipos de productos que el país puede producir actualmente son también bajos.

Otra de las empresas entrevistada expresó sorpresa ante el rápido aumento de pedidos a Vietnam, el retorno de algunos pedidos a Indonesia y la pequeña reducción en los pedidos de su empresa en el Sur de Asia.

Una compañía dijo que le había sorprendido también que algunos países como Lesotho no hayan sufrido tanto como se anticipó, y que algunos compradores estén actualmente regresando a este país después de reducciones iniciales.

Unas cuantas de las compañías que habían incrementado su producción en China enfatizaron que mucho de ello fue para el mercado doméstico. Una empresa estaba sorprendida de cuán rápidamente estaba creciendo su negocio de venta al menudeo en China, señalando que China casi ha sobrepasado a EE. UU. como su mercado N° 1.

## ¿Es el precio el factor más importante?

CASI TODAS LAS ENTREVISTADAS estuvieron de acuerdo en que el precio es el factor particular más importante en las decisiones de aprovisionamiento, y el personal de aprovisionamiento señaló esto más enfáticamente que el de cumplimiento. "No hay lealtad hacia los proveedores," dijo una entrevistada. "El tema clave es precio; si un proveedor puede hacerlo más barato o por el mismo costo que hace 5-10 años, ahí es donde vamos."

"El factor decisivo más importante es el precio," dijo otra empresa. Señalaron que aún cuando siguen haciendo pedidos en regiones específicas, harán pedidos en países con el menor precio en esa región.

Personal de cumplimiento de dos tiendas de especialidades señalaron que las dificultades que actualmente enfrentan sus empresas en el merca-

do consumidor de EE. UU. están haciendo aumentar el énfasis en bajar el costo de producción. Como resultado de la deflación de precios en EE. UU., a algunas tiendas de especialidades les está yendo mejor con productos con licencias para tiendas de descuentos que con sus productos vendidos en tiendas propias.

Relacionadas a los precios, las tasas cambiarias y el valor de la moneda local en países productores fueron señalados también como factores importantes en las decisiones de aprovisionamiento.

Cuestionadas sobre si los precios pagados a sus proveedores habían disminuido en los últimos años, la mayoría de las empresas entrevistadas no quisieron o no podían compartir esa información. Una entrevistada dijo que aunque no podían decir que había habido una disminución en el precio que pagaba su empresa, no había habido un aumento en los precios. Señalaron: "A veces los compradores ofrecen un aumento en el volumen de pedidos a cambio de una baja en el precio. Debido a la presión de los precios y a la inestabilidad de las órdenes de compra, las fábricas siempre aceptan más de lo que pueden hacer. Es una mentalidad de abundancia o hambre."

Otra empresa que no estuvo dispuesta a decir si los precios que pagaban habían bajado respondió: "La deflación en la industria de la confección es una realidad."

## Otros factores clave

AÚN RECONOCIENDO QUE EL PRECIO es el factor más importante en las decisiones de aprovisionamiento, todas las empresas señalaron también que el precio no es el único factor importante, y en algunos casos otros factores son más importantes que el precio. Otros factores clave mencionados incluyen la velocidad de entrega, la calidad, la proximidad con el mercado, la capacidad de proveer múltiples servicios (paquete completo), la llamada manufactura

“esbelta” o lean manufacturing, flexibilidad para producir una variedad de estilos, capacidad de hacer productos premium, confiabilidad (capacidad de cumplir con plazos), y transparencia.

Varias marcas señalaron la importancia de que los proveedores estuvieran integrados verticalmente y dieran servicios de paquete completo. Una empresa dijo que para su aprovisionamiento directo sólo trabajan con proveedores que dan paquete completo, y que la integración vertical y/o la capacidad de los proveedores de ofrecer servicios, mediante relaciones establecidas con sus propios proveedores de tela y otros materiales, son cruciales para las decisiones de aprovisionamiento del comprador.

Otra empresa señaló: “Los proveedores exitosos ofrecen servicios múltiples: mantenimiento de inventario, capacidad de entregar en plazos cortos, hacen desarrollo de productos, cumplen con demandas de velocidad de entrega al mercado.” Una segunda empresa también mencionó la capacidad de los proveedores de hacer desarrollo de productos y la capacidad de hacer distintos lavados y tratamientos de terminado.

## Impacto de los tratados comerciales

DOS IMPORTANTES TEMAS INTER-relacionados, que impactan sobre la geografía de las decisiones de aprovisionamiento, son los tratados comerciales y la disponibilidad de textiles y otras mercancías utilizadas en la manufactura de confecciones. Todas las marcas entrevistadas dijeron que los tratados comerciales y la disponibilidad de textiles y otros insumos eran factores extremadamente importantes en las decisiones de aprovisionamiento.

Los tratados comerciales, actuales y potenciales, identificados como importantes incluyeron el CAFTA-DR, AGOA (EE. UU./Africa Sub Sahariana) Ley HOPE (EE.

UU./Haití), EE. UU./Jordania (debido al acceso libre de aranceles de textiles chinos), EE. UU./Egipto, y el fin de las salvaguardias de EE. UU. contra China a fines de 2008.

Una empresa señaló que la incertidumbre sobre el tratado comercial US/Colombia llevó a algunos cierres de fábricas en Colombia. Otra empresa mencionó que era de igual importancia el tratado comercial entre EE. UU. y Corea, y señaló que un tratado comercial de EE. UU. con Malasia será importante si logra avanzar. Otra apuntó a los acuerdos con Bangladesh y Sri Lanka como importantes.

Una empresa indicó que los países involucrados en el Mercosur, como Brasil y Argentina, producen en su mayor parte para otros países en esa región de libre comercio, y que los insumos vienen de cualquier país en la región. Señalaron que los tratados comerciales de la Unión Europea son también importantes, tales como los tratados que afectan a la región EMEA (Europa Medio Oriente África).

Otra empresa señaló que los tratados comerciales pueden socavarse o cancelarse entre ellos. Por ejemplo, un tratado comercial con PMA [países menos adelantados] tendría un impacto en el CAFTA-DR, al igual que la Ley HOPE. Cómo interactúan el NAFTA y el CAFTA es también importante. Una empresa dijo que la firma del CAFTA ha hecho menos importante al NAFTA.

En lo concerniente a la disposición de acumulación del CAFTA, que permite que textiles mexicanos sean cosidos en América Central para exportarse a EE. UU., pocas de las entrevistadas pensaban que México se estaba posicionando para aprovechar esta disposición comercial. Una empresa señaló, “el gobierno mexicano tiende a verse como separado de América Central, dando prioridad a tratados comerciales con otros países, en lugar de considerar las posibles ventajas de la disposición de acumulación del CAFTA.”

Sólo una de las 10 empresas entrevistadas mencionó que México seguía siendo un país importante en

el que se aprovisionaban, y esa empresa está en el sector de la mezclilla, en la cual México es más fuerte en cuanto a producción textil.

Aunque la mayoría de las empresas entrevistadas veían al CAFTA-DR como “esencial para la supervivencia de la industria en la región,” también cuestionaron si será suficiente en sí como para hacer a América Central y la República Dominicana globalmente competitivas.

## Acceso a tela y accesorios

TODAS LAS ENTREVISTADAS ESTUVIERON de acuerdo en que la disponibilidad de tela y otros materiales local o regionalmente es extremadamente importante. Una empresa dijo que aunque no era el primer factor, era el segundo. Esa misma empresa dijo que si hubiera tela disponible regionalmente en los países del CAFTA, la región tendría una ventaja tarifaria de 28-32% sobre Asia para camisetas polo.

Varias empresas señalaron que los costos de flete, no sólo para productos terminados, sino también para tela y accesorios, son muy importantes, así como la calidad y variedad de tela disponible y cómo afecta el tiempo de producción el acceso a tela y otros materiales.

Una empresa dijo que la proximidad al mercado, para la etapa final de la producción no es suficiente, dado que el acceso a textiles y otros materiales también determina la velocidad de entrega al mercado. Según esta empresa, a pesar de su proximidad con el mercado de EE. UU., América Central es muy lenta en enviar productos a EE. UU.

Otra empresa señaló, “el acceso a materias primas, y las demoras en envíos, problemas aduaneros, todos son temas clave. El primer instinto es ir a la planta con el menor precio, pero si tienen problemas con el acceso a materias primas y/o cumplir con plazos de entrega, la empresa no seguirá con ellos.”

“La disponibilidad de tela local es muy importante para cumplir el ‘calendario de mercado’,” dijo otra empresa. “El acceso a tela y otros insumos afecta el tiempo de entrega del producto final, hace más rápido el proceso de aprobación y reduce los costos de transporte. También reduce el inventario del proveedor. De manera que reduce tanto costo como tiempo, entre cuándo se hace el pedido y cuándo se envía el producto terminado.”

Una cuarta empresa apuntó a la importancia de que los proveedores tengan relaciones a largo plazo con los productores cercanos de tela, más que usar varios productores en lugares diferentes. “Esto facilita resolver problemas de defectos de tela,” dijo la empresa. Señalaron que los costos de la tela son una enorme proporción de lo que pagan los compradores. En prendas tejidas puede representar aproximadamente el 50% del costo pagado a los proveedores.

Otra empresa señaló que este tema es tan importante que tienen establecidos los siguientes requerimientos para el aprovisionamiento de tela y otros materiales:

- 80-85% debe ser adquirido en el país;
- 95% debe ser un máximo de 7 días de tránsito; y
- 99% debe ser un máximo de 14 días de tránsito.

Una empresa señaló que la capacidad de adquirir una variedad de telas de una región no es sólo un tema de costo de transporte, sino que permite también al comprador tomar decisiones sobre tela cuando está más avanzado el proceso. Esto se vio como una ventaja importante para países como China e India, donde hay una variedad de textiles disponibles localmente. “En China se puede hacer casi cualquier cosa,” dijo una empresa. “En China los proveedores pueden ofrecer de 30 a 50 opciones en telas que son específicas para nuestra empresa,” dijo otra.

En contraste, en América no hay actualmente oferta de variedad de

telas, de manera que muchas veces se debe traer la tela de Asia.

Algunas de las empresas apuntaron a un “aumento lento pero constante de la oferta de tela en América.”

## ¿Importan los temas laborales y ambientales?

A LA PREGUNTA DE CUÁN IMPORTANTES son el cumplimiento de estándares laborales y ambientales, la mayor parte de las empresas dio mayor importancia a la cuestión de “la huella de carbono”, que estaba ligada a los temas alrededor de los aumentos en costos de energía.

Sin embargo, una marca hizo notar que los estándares laborales se convirtieron en un tema más importante cuando estaban evaluando nuevos países donde podrían hacer compra y en los cuales el cumplimiento de los estándares laborales es débil. Pensaban que actualmente había demasiada dependencia en las marcas para asegurar el cumplimiento y que el gobierno debería mejorar su acción en hacer cumplir sus leyes.

Una competidora también apuntó a la necesidad de una regulación gubernamental más efectiva. “En América Central debe haber formas de hacer cumplir las regulaciones que prohíben las pruebas de embarazo y discriminación antisindical,” dijo la empresa. “El gobierno tiene que asumir responsabilidades.” Una tercera empresa dijo, “sería conveniente que los gobiernos de América Central y México se involucraran más en hacer cumplir las regulaciones laborales.”

Una empresa se refirió a las nuevas regulaciones laborales en China como un paso positivo. Otra empresa dijo que China podría mejorar su desempeño en general si hacía cambios para adaptarse a programas de RSE y “si era más abierta a relaciones con ONGs del mundo.”

Otra empresa señaló que factores externos, como el asesinato de sindicalistas en Guatemala o inestabili-

dad política en Bangladesh, podrían afectar sus decisiones de aprovisionamiento.

## Precios del petróleo y huella de carbono

TODAS LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS estuvieron de acuerdo con que los temas de costos de energía y huellas de carbono son o se convertirán en algo extremadamente importante para su empresa. Sólo una empresa dijo que no se habían enfocado mucho sobre el tema de la huella de carbono a la fecha.

Varias empresas señalaron que el aumento en los precios del petróleo hace que Asia sea menos atractiva para compradores estadounidenses, y que América Central debería hacerse más competitiva como resultado. “Sin embargo, si hay que enviar tela del lejano oriente a América Central se pierde esa ventaja.” Señalaron también que el transporte por barco en lugar de aéreo es obviamente un tema importante, de manera que cumplir con los plazos de entrega es cada vez más importante para no tener que enviar por vía aérea. “Los textiles y accesorios importados también aumentan los costos de energía y la huella de carbono,” dijo otra.

Lleva 36 días el flete de Indonesia a Los Angeles y sólo tres días desde América Central,” dijo una empresa. “Si el resto de los costos de hacer negocios fuera igual, América Central tendría una gran ventaja.” Señalaron que los costos de materiales están aumentando en Asia tanto como en América Central, y México y América Central tienen la ventaja del tiempo de entrega.

Otra empresa señaló que ya están recibiendo quejas de proveedores de que el precio negociado no es adecuado debido al aumento de los costos de energía y transporte, así como la baja del dólar estadounidense.

Una más habló sobre el problema de muestras que se envían por vía aérea por todo el mundo. “Las mues-

tras se están enviando constantemente por Federal Express en un día. ¿Por qué? La razón son las prácticas de compras de las empresas. Esto se refleja mal en las marcas.” La misma empresa sugirió que se deberían explorar formas de comunicarse sin costos de viaje, tales como video conferencias, muestras virtuales, etc.

Una empresa señaló que trasladar producción a lugares más cerca del punto de venta no significa que toda la producción se trasladará más cerca de América del Norte y Europa, dado que su empresa tiene mercados crecientes en países como China, India y Rusia.

Varias empresas dijeron que el proveedor deberá encontrar formas de ser más eficiente gastando menos recursos. El fabricante que entrevistamos dijo que su empresa está trabajando en producir su propia energía y mejorar sus procesos de producción para ser más eficientes y menos costosos. “Las emisiones de invernadero y las prácticas amigables con el medio ambiente son cada vez más importantes,” dijeron.

Otra empresa señaló que éstos no son sólo temas de costos, sino temas de reputación en responsabilidad ambiental y social. “Tampoco se restringen a la etapa del ensamblaje; son también sobre prácticas en el nivel de la hilandería, tales como temas de la calidad de agua que afecta a comunidades. Definitivamente que afectarán a las prácticas de aprovisionamiento en el futuro.” También dijeron que hará falta una mayor transparencia sobre estas prácticas, y que su empresa pedirá una acción mejorada para hacer cumplir la legislación en estos temas.

Otra empresa añadió que los proveedores que puedan mostrar qué es lo que están haciendo en concreto para reducir la huella de carbono a la tienda tendrán una ventaja en el futuro. “Hace falta un cambio de pensamiento para aprovecharse de esta preocupación.” Otra empresa estuvo de acuerdo con que el teñido y el uso y eliminación de agua son

también grandes temas de huella de carbono, y que actualmente no se presta la debida atención a ellos.

Una empresa señaló que en países como China, la electricidad generada con carbón es un problema. “Necesitamos materias primas más verdes, menos productos derivados del petróleo, un impacto reducido de procesos que generan contaminación. Los proveedores que actúen en estos temas tendrán una ventaja definitiva.”

Varias empresas apuntaron a la creciente importancia del algodón orgánico. Una empresa dijo que estaban interesados en mezclilla eco-amigable y que estaban trabajando en desarrollar un producto para lanzar en 2009. La misma empresa señaló que estaban comenzando a desarrollar un programa ambiental para usarlo como pauta para auditar fábricas. También están desarrollando una evaluación de riesgo de país, tomando en cuenta temas del medio ambiente, la estabilidad política y los derechos humanos.

## ¿Hacia dónde apunta la industria?

MIRANDO CINCO AÑOS HACIA delante, dos empresas entrevistadas no quisieron especular sobre cuáles países serían ganadores y cuáles perdedores en este período. Las ocho restantes ofrecieron una variedad de respuestas. Hubo un acuerdo general de que a Nicaragua y Vietnam les iría bien en los próximos cinco años. Sin embargo, una empresa dijo que todavía esto está por verse en Nicaragua, porque aunque los costos laborales son más bajos que en Guatemala, la productividad también es más baja.

Dos empresas dijeron que el gobierno nicaragüense pareciera comprometido en hacer viable la industria de la confección y que está abierto a la inversión extranjera, aunque una empresa expresó preocupación por una huelga de transportes en Nicaragua y la otra planteó preo-

cupaciones sobre el Acuerdo Alba y otras relaciones entre el gobierno sandinista y Venezuela,<sup>2</sup> sugiriendo que los inversionistas, en particular las empresas basadas en EE. UU., podrían temer “que la intervención de Chávez en la región cause inestabilidad.” La misma empresa expresó preocupación sobre la posible dirección que puedan tomar los gobiernos izquierdistas de Nicaragua y potencialmente de El Salvador.

Dos empresas señalaron a El Salvador como un país que “parece positivo.” Una de esas empresas dio las siguientes razones: “El gobierno es relativamente sensible y receptivo a las necesidades de la industria. La industria está avanzando hacia producción vertical y de paquete completo, y hay una relativamente buena administración y una fuerza de trabajo capacitada. Asimismo, una empresa brasileña está invirtiendo en una hilandería de fibra sintética que proveerá tela que en el pasado tenía que ser obtenida en Asia.”

La misma empresa definió como “no claro” el futuro de la industria en Honduras y Guatemala, reconociendo al mismo tiempo que hay integración vertical en Guatemala. Señalaron también que podemos llegar a ver menos empresas estadounidenses y más propietarios locales en Honduras. Otras tres empresas fueron más positivas sobre el futuro de la industria en Honduras, pero dijeron que la industria tendría que ir más allá de hacer sólo prendas básicas.

Una empresa dijo que debido al aumento del costo del petróleo habría un cambio de vuelta a los países más cercanos al mercado norteamericano, con mayor producción en América Central, aunque no en México. Sin embargo, otra empresa predijo que para los próximos uno o dos años habrá menos producción en América y más en Asia, aunque también habría algún movimiento hacia África. La misma empresa predijo que podría haber más estabilidad en la industria en general en unos pocos años.

De las ocho marcas entrevistadas que estuvieron dispuestas a especu-

lar sobre qué países podrían experimentar disminución de pedidos en los próximos cinco años, cuatro señalaron a la industria de la confección de exportación de México como una que seguiría declinando. Una empresa sugirió que no había mucho futuro para los textiles en México, y que el sector automotriz y otros sectores serían más importantes. Otra dijo que la industria mexicana no hizo un esfuerzo para avanzar hacia la producción de paquete completo e integración vertical, y probablemente perderá pedidos como resultado.

Sin embargo, una ex miembro del personal de aprovisionamiento de una de las marcas observó que la industria mexicana está cambiando a ser más cohesionada y flexible. “Las empresas pasan sus pedidos a otros cuando no pueden hacer un producto en particular, lo que resulta en que la industria puede hacer una mayor variedad de estilos con una variedad de tela.” Otra empresa dijo que puede haber oportunidades para México debido a la proximidad al mercado y el aumento de los costos de transporte a nivel global, aunque la estabilidad financiera de las fábricas será un factor de importancia.

Sorpresivamente, varias de estas empresas anticiparon que habría consolidación y/o una pequeña disminución en pedidos a China en los próximos cinco años a pesar del fin de las salvaguardias en EE. UU. y la Unión Europea. Una empresa expresó incertidumbre sobre China y Vietnam, y otra apuntó a la alta tasa de inflación en la economía recalentada de Vietnam. Una tercera empresa pensaba que habría una mayor reducción en pedidos a la región costera del este de China.

Otros países, identificados por al menos una de las empresas como de buen desempeño en el futuro, incluyeron a Haití, Bangladesh, Camboya, Egipto e Indonesia. Sin embargo, una empresa definió como incierto el futuro de Camboya, y apuntó a la actual actitud negativa de la industria local

(GMAC [la Asociación local de fabricantes de confecciones] hacia el programa de monitoreo de la OIT como algo que podría limitar el éxito del país.

Otros países identificados por al menos una empresa como de pobre desempeño en el futuro incluyeron: Costa Rica, la República Dominicana, Corea, Turquía, Sri Lanka, Tailandia y Las Filipinas. Una empresa comentó que el gobierno de la República Dominicana pareciera haber perdido las esperanzas con la industria y se está enfocando en otros sectores, como turismo y centros de llamadas o “call centers”.

Sin embargo, también hubo cierto desacuerdo sobre algunos de estos países. Una empresa dijo que Tailandia podría estabilizarse debido a la disponibilidad de buenas materias primas. Otra vio a su empresa reduciendo pedidos en Bangladesh. Una empresa señaló, “Turquía seguirá siendo un centro de competencia, pero la costura está migrando a países de Europa Oriental como Albania y Macedonia.” Otra señaló que hay producción de buena calidad en Turquía pero que la industria es probable que subcontrate en otros lugares, y los fabricantes turcos podrían invertir en Egipto.

Unas pocas empresas predijeron también que habrá un regreso a África, con Kenia, Madagascar y Mauricio mencionados como posibles destinos. Temas de calidad y cumplimiento, así como el futuro de las disposiciones de AGOA sobre acceso libre de aranceles para textiles asiáticos, fueron señalados como factores que podrían afectar la decisión de aprovisionarse en África. También se identificó a la corrupción y a la falta de infraestructura como factores importantes. Una empresa predijo que Sud África podría convertirse en exportador de productos de indumentaria.

## Factores competitivos

LOS FACTORES CLAVE IDENTIFICADOS sobre a cuáles países y proveedores les irá bien en el futuro incluyen:

- Países donde los proveedores invierten en telas clave y otras relaciones con proveedores y donde los países invierten en estabilizar la industria y capacitar a la fuerza de trabajo.
- Proveedores que ofrecen servicios múltiples – mantenimiento de inventarios, capacidad para entregas en plazos cortos, desarrollo de productos, cumplir con las demandas de velocidad de entrega al mercado.
- Capacidad para conseguir pedidos y capacidad de producir estilos populares en cualquier momento.
- Debe ser sustentable: social, económica y ambientalmente responsable.
- Costos de transporte y proximidad al mercado.
- En algunos países habrá mayor producción para el mercado local.
- Precios y ganancias siguen siendo los factores principales, aunque calidad y entrega en tiempo son también cruciales, dado que también afectan las ganancias.

En el tema de precios, una empresa dijo lo siguiente: “los compradores siempre están detrás del precio. Si los precios suben en China, se van a otros países o al interior del continente. Es un blanco móvil; un país puede ser el sabor del mes, pero nuevos factores pueden alentar el traslado a otra parte.”

## Estrategias de supervivencia para América Central y México

CUESTIONADAS SOBRE QUÉ CAMBIOS podrían hacer los proveedores y/o gobiernos en América Central y/o México para mantener e incrementar los pedidos, las empresas entrevistadas fueron en general críticas del desempeño actual de los proveedores en la región.

Casi todas las empresas expresaron que los proveedores en América Central y México deben mejorar su capacidad de cumplir con las fechas de entrega y su transparencia en informar cuando no pueden cumplir las fechas y el por qué. “Los proveedores tienen que mejorar en entregar en las fechas convenidas y comunicar con rapidez y franqueza cuando hay problemas de producción o con insumos, que afectan su capacidad para cumplir con las fechas de entrega,” dijo una empresa.

Varias empresas informaron sobre casos en los que los proveedores, cualquiera que fuere la razón, no informan al comprador cuando no van a cumplir con las fechas de entrega. En un caso, un comprador hizo un pedido a un proveedor en América Central y el pedido nunca llegó. El comprador sólo supo por otro lado que la fábrica había cerrado.

América en general necesitan más transparencia en temas de producción y aprovisionamiento, dijo una empresa. “Se cambian fechas de envío sin informar al comprador el por qué o cuánto más va a demorar. La entrega se atrasa hasta un mes adicional.”

Una entrevistada señaló que el problema no es sólo en el proceso de ensamblaje; es también con el acceso a insumos. Otra empresa dijo que los proveedores deben dejar de acusarse unos a otros cuando hay problemas entre el proveedor de materias primas y el fabricante, y en su lugar enfocarse en cómo mejorar el cumplimiento de las fechas de entrega de los pedidos y/o inspecciones de calidad.

Las empresas recomendaron que los proveedores mejoren su planeación estratégica, así como la necesidad de más educación y capacitación en técnicas gerenciales básicas.

En relación a esta cuestión de cumplir las fechas de los pedidos estaba el tema de la infraestructura de transporte y la burocracia. “El envío de la fábrica al puerto es todavía demasiado lento,” dijo una empresa. “Hay demasiados obstáculos burocráticos que demoran los envíos; no es un proceso directo.”

Muchas de las empresas entrevistadas apuntaron también a la necesidad de tener suficientes proveedores de materias primas en la región – tanto de hilo como tela – para ganar flexibilidad en cuanto a telas y estilos y reducir el tiempo y el costo de transporte. “La falta de hilanderías textiles y plantas de teñido en la región es un problema real que hay que superar,” dijo una empresa.

Además del acceso a las materias primas, las empresas apuntaron también a la necesidad de una mayor eficiencia, flexibilidad y capacidad de innovar. Algunos enfatizaron el avanzar hacia la manufactura “esbelta”, integración vertical, servicios de paquete completo, incluyendo la capacidad local de hacer desarrollo de producto. “La región se desarrolló sobre los básicos – camisetas, pantalones de 5 bolsillos. Necesita poder producir productos más complejos,” dijo una marca.

“Las empresas podrían tener sus propios cuartos de muestras, proporcionar muestras virtuales, tener establecido el control de calidad,” dijo una entrevistada. “Tienen que usar su cercanía al mercado de EE. UU. y venderse en base a calidad y velocidad.”

### ¿Qué puede hacer el gobierno?

SOBRE QUÉ ROL PODRÍA DESEMPEÑAR el gobierno, una empresa dijo que debían atraer inversiones en producción textil. Apuntaron a la planta

de Cone Mills en Nicaragua y la hilandería de punto brasileña en El Salvador como buenas señales.

Dos empresas señalaron que si los gobiernos están interesados en la supervivencia de la industria de la confección deberán invertir en estabilizar la industria y apoyar la capacitación para personal de gerencia y trabajadores. Una entrevistada sugirió que se debía prestar atención a “tratados comerciales localizados” para mercados en la región.

Señalaron que, al igual que en África, hay un problema con la ropa usada importada, que hace muy difícil la creación de mercados locales o regionales.

Aunque pocas de las empresas entrevistadas identificaron los temas de estándares laborales como entre los factores más importantes en las decisiones de aprovisionamiento, y una empresa señaló explícitamente que las prácticas laborales son de menor preocupación que los temas de la huella de carbono, cinco de las 10 empresas entrevistadas comentaron sobre la necesidad de mejoras en las prácticas laborales y el cumplimiento de los estándares laborales en América Central y México.

Una empresa pidió “agencias regulatorias gubernamentales más efectivas, tanto en temas ambientales como laborales.” Señalaron que hay una tendencia creciente a vincular disposiciones sobre estándares laborales con los tratados comerciales, y aunque los EE. UU. no han sido lo necesariamente efectivos en hacerlos cumplir, cada vez se presta más atención a este tema. Agregaron que “los ministerios de trabajo y salud deben hacer respetar los derechos de los trabajadores.”

“Los gobiernos deben actualizar sus leyes laborales y hacerlas cumplir,” dijo otra empresa. “Algunas asociaciones de la industria no reconocen todavía que el cumplimiento de los estándares laborales es tan importante como el precio y la calidad. Deben volver a capacitarse y recapacitar a los trabajadores, más que verlos como una mercancía fácil de reemplazar.”



“El cumplimiento de los estándares laborales es un tema, pero además parte de un paquete de temas – falta de predictibilidad en las fechas de entrega de los pedidos, mala calidad, costos más altos, etc.,” dijo una tercer empresa. “Tienen que enfrentar este tema. Si un gobierno colabora con el fabricante para hacer despedir a simpatizantes sindicales, eso no alienta a los compradores a quedarse. El no cumplimiento de las leyes y la falta de interés en tratar con problemas persistentes de incumplimiento no ayudan.”

Sobre qué pueden hacer los gobiernos y la industria en América Central y México para tratar con los temas del medio ambiente, una empresa dijo que habrá mayor preocupación sobre la huella de carbono en cada paso del proceso de producción. Otra apuntó a la falta de instalaciones para el tratamiento de desagües en las plantas de teñido en América Central. Dijo que la nueva hilandería de tela en El Salvador será una excepción positiva. Una tercer empresa dijo que hay una gran ineficiencia y desperdicio en el proceso de producción en México y América Central al que se le debe hacer frente.

## Resumen de los hallazgos de la entrevistas

AUNQUE DIEZ EMPRESAS NO ES UNA MUESTRA GRANDE, POR EL hecho de que estas empresas son actores de importancia en el campo de la industria de la confección global, estas entrevistas ofrecen elementos para comprender los factores clave que motivan las decisiones de aprovisionamiento en el período de transición post cuotas.

En base a las entrevistas, podemos hacer las siguientes observaciones generales:

- Ha habido cambios significativos en los lugares donde están haciendo sus compras las marcas, habiendo países con menores costos que, generalmente están ganando más pedidos, y aquellos con mayores costos perdiendo pedidos. Esto está pasando globalmente y dentro de regiones geográficas. Sin embargo, estos cambios han sido menos dramáticos de lo que se preveía.
- La mayoría de las marcas entrevistadas han dejado algunos países de mayor costo completamente, o no han enviado órdenes de compra a otras fábricas en esos países cuando los proveedores decidieron cerrar las fábricas o cesar la producción en esos países.
- Durante el mismo período, la mayoría de las marcas entrevistadas han comenzado a enviar órdenes de compra a países de menor costo donde antes no se aprovisionaban. Como resultado, la cantidad de países en general, en los cuales esas marcas se aprovisionan, no ha cambiado significativamente.
- Más significativo que dejar un país han sido las decisiones de disminuir las compras en países de mayor costo y aumentarlas en países de menores costos. En algunos casos, esto ha tenido un impacto dramático en la industria de la confección y en los trabajadores de la confección en países como México, donde ha habido una reducción significativa de órdenes de compra.
- En muchos casos, los tratados comerciales bilaterales y regionales, como el fin de las cuotas, han tenido un rol significativo en motivar a las empresas a aprovisionarse en países y regiones particulares.
- En el período anterior al fin de las cuotas, y posteriormente, la mayoría de las marcas entrevistadas redujeron significativamente la cantidad de proveedores con los que tenían una relación directa y están estableciendo relaciones más profundas y a más largo plazo con grandes fabricantes. Sin embargo, esto no significa necesariamente que estén usando menos fábricas, ni que estén usando menos proveedores indirectos. En muchos casos, los proveedores que quedan son grandes empresas que hacen a su vez su producción en varias plantas de su propiedad o subcontratadas en varios países.
- La proximidad al mercado y el acceso local o regional a textiles y otros materiales son de extrema importancia para los compradores, así como son también ventajas competitivas potenciales para algunos países y proveedores de costos medianos.

- Otros factores clave en las decisiones de aprovisionamiento incluyen: velocidad, calidad, manufactura “esbelta”, servicios de paquete completo, flexibilidad de producir una variedad de estilos con variedad de telas, capacidad de cumplir con las fechas de entrega y transparencia para informar a tiempo cuando se demoren las entregas y el por qué, infraestructura y eficiencia para un transporte rápido de la fábrica al mercado.
- El aumento en los costos de energía y la cada vez mayor preocupación pública sobre temas de huella de carbono se están convirtiendo en factores mucho más importantes en las decisiones de aprovisionamiento de las marcas. Los países y proveedores que puedan tratar con estos temas adecuadamente, y que demuestren que lo están haciendo, podrán gozar de una ventaja competitiva sobre otros países y proveedores que no lo están haciendo.
- Como resultado del aumento de los precios de la energía y el tema de la huella de carbono, la proximidad al mercado y el acceso a textiles y otros insumos locales o regionales son cada vez más importantes. En el futuro, las marcas exigirán prácticas ambientales sanas en todas las etapas del proceso desde el campo al mercado.
- Aunque los temas de derechos laborales no son vistos por la mayoría de los compradores como tan importantes como los temas ambientales, las marcas evalúan estos factores como parte del cuadro general, particularmente cuando se toma una decisión de si entrar o no en un país. Asimismo, violaciones serias de derechos humanos y/o inestabilidad política o social pueden influenciar las decisiones de aprovisionamiento.
- La mayoría de las marcas entrevistadas claramente quieren que los gobiernos de los países productores mejoren las regulaciones sobre el medio ambiente y los estándares laborales y aseguren su cumplimiento.
- Según las empresas entrevistadas, los países en América Central y El Caribe podrían obtener un cierto grado de ventaja competitiva sobre países asiáticos con costos de producción relativamente más bajos, si superan los desafíos descritos.
- La proximidad al mercado y el aumento de los costos de energía, así como la disposición sobre acumulación del CAFTA-RD<sup>3</sup>, deberían ofrecer oportunidades de al menos supervivencia para las industrias textil y de la confección mexicanas. Sin embargo, las empresas entrevistadas fueron menos optimistas de que México aprovechará estas oportunidades.

## Notas

1 Ver "Wal-Mart's Ethical Push in China," Evan Clark, Women's Wear Daily, 23 October 2008.

2 El Acuerdo Bolivariano para el Pueblo de nuestra América (ALBA) fue iniciado por el gobierno de Venezuela como una alternativa al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). A la fecha, Venezuela, Cuba, Nicaragua, Bolivia, Honduras y Dominicana han firmado el acuerdo, el cual se enfoca tanto en temas de desarrollo como de comercio.

3 Según la disposición sobre acumulación, confecciones tejidas hechas en uno de los países del CAFTA, que contengan materiales (hilo o tela) producida en México, serán tratadas como si los materiales fueran de EE. UU. o de uno de los países del CAFTA.

## ¿Qué piensa la RSM sobre lo que dicen las marcas?

AUNQUE LAS ENTREVISTAS A LAS marcas ofrecen un sentido general de las direcciones que puede tomar en el futuro la industria de la confección global, las empresas entrevistadas no pudieron dar la suficiente información sobre sus planes futuros de aprovisionamiento, que hiciera posible predecir si continuarán haciendo pedidos suficientes en países y regiones específicas, para que los gobiernos y las industrias nacionales inviertan en mejorar la industria.

Es esencial tener una información más clara y transparente sobre las estrategias y planes de aprovisionamiento de las marcas, para que los gobiernos e industrias puedan hacer inversiones para el futuro de sus industrias.

Las entrevistas identificaron una serie de cambios que las marcas exigen antes de asumir “compromisos más profundos y a largo plazo” con proveedores. Sin embargo, es posible que estas demandas tengan impactos contradictorios.

Aunque una modernización de la industria podría resultar en procesos de producción de mayor valor, que generalmente pagan salarios más altos, al menos para algunos países de América las mayores demandas sobre los proveedores, de cumplir con necesidades continuamente cambiantes de productos para seguir en el mercado, podrían tener algunos impactos negativos para los trabajadores.

Estas demandas incluyen una mayor flexibilización laboral, mayor presión para cumplir con metas de producción y trabajar horas extra cuando se necesite, y una mayor presión hacia abajo sobre los salarios, debido al impacto combinado de la intensificación de la competencia por precios y mayores costos de producción asociados a la modernización de la industria.

Es también importante señalar que esta promesa de que la consolidación de la industria resultaría en relaciones a más largo plazo y más estables con los proveedores no significa necesariamente un compromiso con relaciones a más largo plazo y más estables con fábricas específicas. Aunque algunas pocas manufactureras multinacionales podrían beneficiarse con la consolidación de la industria, no pasaría lo mismo con los trabajadores. Y, al disminuir la demanda de los consumidores durante la crisis financiera actual, existen también temores extendidos de más cierres de fábricas y despidos de trabajadores, lo que podría afectar cualquier estabilización prevista de la consolidación, y dar más impulso a la flexibilización laboral y al empleo precario en la industria.

Las entrevistas también muestran claramente que los derechos laborales son considerados por las marcas, particularmente en momentos en que están entrando a nuevos países o aprobando nuevas fábricas proveedoras, pero parecieran ser mucho menos importantes que los temas del medio ambiente y la huella de carbón, relacionados estos dos estrechamente con el petróleo y los costos de energía.

Al momento de las entrevistas, el aumento del precio del petróleo fue identificado como un factor importante en las decisiones de aprovisionamiento, lo que parecía dar al menos a algunos países en América una ventaja competitiva con respecto a Asia, y hacer que los productos de indumentaria manufacturados regionalmente fueran más competitivos en algunos mercados nacionales. Desde las entrevistas, la creciente crisis financiera ha resultado en una disminución relativa del precio del petróleo, siendo por lo tanto difícil de evaluar para el futuro cercano la ventaja competitiva que represente la proxi-

midad al mercado de la región.

Lo que podemos predecir con cierta seguridad, especialmente a la luz de la actual caída de la demanda de los consumidores, es que el precio seguirá siendo el factor más importante en las decisiones de aprovisionamiento.

Las inquietudes expresadas por las marcas sobre la huella de carbón y otros temas ambientales podrían presentar una oportunidad para presionar por mejoras en temas ambientales, de salud y seguridad de los trabajadores y salud de la comunidad, no sólo en fábricas y lavanderías de confecciones sino también en las hilanderías o textileras. Sin embargo, no está claro en el ambiente financiero actual si la promesa de acción en estos temas puede ser tomada en cuenta dentro de una estructura de precios que se estrecha. Una posibilidad es que los compradores intenten trasladar los costos para tratar con estos temas a los fabricantes y gobiernos locales, y en última instancia a los trabajadores que fabrican los productos.

Aunque el respeto por los derechos de los trabajadores no parece ser un factor importante en las decisiones de aprovisionamiento, las inquietudes expresadas por las marcas sobre la falla de los gobiernos en hacer cumplir las leyes y regulaciones laborales, podría abrir posibilidades para lograr el apoyo de las mismas marcas en presionar a los gobiernos por mejores estándares laborales y mejor cumplimiento de dichos estándares. En los últimos años, la RSM y otras organizaciones de derechos laborales han tenido cierto éxito en convencer a las marcas de expresarse a favor de más y mejor cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales, y se debería explorar más esta estrategia.